

Impact des processus de décision adoptés par les PME sur leur résilience face aux crises : Revue de littérature et perspectives de recherche

The Impact of SMEs' Decision-Making Processes on Their Resilience to Crises: A Literature Review and Future Research Directions

Mohamed-Hamza IDAM, (Doctorant)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger
Université Abdelmalek Essâadi, Maroc*

Mohamed-Larbi ARIBOU, (Enseignant-chercheur)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger
Université Abdelmalek Essâadi, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger – FSJEST, Université Abdelmalek Essaâdi Téléphone : +212 5 39 39 39 32
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	IDAM, M.-H., & ARIBOU, M.-L. (2026). Impact des processus de décision adoptés par les PME sur leur résilience face aux crises : Revue de littérature et perspectives de recherche. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(10), 613–632. https://doi.org/10.5281/zenodo.22102497
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 10 (2026)

Impact des processus de décision adoptés par les PME sur leur résilience face aux crises : Revue de littérature et perspectives de recherche

Résumé

Dans un monde caractérisé par une complexité croissante et des environnements de plus en plus incertains, les organisations sont confrontées à des crises internes et externes qui menacent leur survie. Bien que la gestion de crise soit bien étudiée pour les grandes entreprises, son application aux PME reste insuffisamment explorée. De même, la résilience organisationnelle des PME a été négligée malgré son importance cruciale, en particulier depuis la crise financière de 2008. La prise de décision entrepreneuriale, notamment dans des conditions d'incertitude, est essentielle pour la survie et le succès des PME. Les débats académiques ont mis en évidence divers aspects de la prise de décision entrepreneuriale, soulignant l'importance de l'adaptabilité et de la réactivité face aux crises. Cet article cherche ainsi à répondre à la question suivante : comment les processus décisionnels adoptés par les PME en contexte de crise contribuent-ils à leur résilience ? Il s'appuie sur une revue de littérature fondée sur une recherche documentaire menée dans Scopus et ScienceDirect couvrant les travaux disponibles jusqu'en 2024, complétée par une technique de boule de neige. Après sélection des travaux les plus pertinents, 29 articles ont été retenus pour l'analyse. Les résultats montrent que la résilience des PME en contexte de crise est étroitement liée aux caractéristiques organisationnelles, aux profils des dirigeants et aux modalités de prise de décision. Ils soulignent également l'importance de logiques décisionnelles flexibles et adaptatives, tout en mettant en évidence plusieurs lacunes de la littérature et des pistes de recherche futures. En se focalisant spécifiquement sur l'articulation entre processus décisionnels et résilience des PME, cette revue complète les travaux antérieurs consacrés plus largement à la résilience organisationnelle et met notamment en évidence l'intérêt d'approfondir l'analyse des logiques de causation et d'effectuation en contexte de crise.

Mots clés : Processus de décision ; PME ; Résilience ; Crise ; Revue de littérature.

JEL Classification : D81 ; L25 ; L26 ; M10.

Type du papier : Recherche théorique

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are particularly exposed to crises because of their limited resources and strong dependence on managerial decision-making. Although organizational resilience has received growing scholarly attention, the specific relationship between SME decision-making processes and resilience in crisis contexts remains insufficiently understood. This article therefore addresses the following question: how do the decision-making processes adopted by SMEs during crises contribute to their resilience? The study draws on a literature review based on Scopus and ScienceDirect, covering publications available up to 2024, and supplemented by snowball sampling. A final corpus of 29 articles was analyzed. The findings indicate that SME resilience is shaped by the interaction between organizational characteristics, decision-makers' profiles, and the decision-making approaches adopted during crises. They also reveal that the literature remains fragmented regarding the mechanisms through which decision-making contributes to resilience. By specifically connecting these two streams of research, this review extends broader work on organizational resilience and highlights the need for further investigation of causal and effectual decision-making logics under crisis conditions.

Keywords: Decision-making processes; SMEs; Resilience; Crisis; Literature review.

Classification JEL : D81 ; L25 ; L26 ; M10

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Les organisations évoluent dans des environnements marqués par des perturbations susceptibles de remettre en cause leur fonctionnement, leur performance et, dans certains cas, leur survie. Les crises organisationnelles se caractérisent notamment par leur fort impact, l'incertitude qui entoure leurs causes et leurs conséquences ainsi que par la nécessité de prendre des décisions dans des délais souvent contraints (Pearson & Clair, 1998). Dans ce contexte, la résilience organisationnelle est devenue un enjeu important de la recherche en management, puisqu'elle renvoie à la capacité des organisations à absorber les perturbations, à s'y adapter et à maintenir ou renouveler leurs activités (Linnenluecke, 2017). Cette problématique revêt une importance particulière pour les petites et moyennes entreprises (PME), dont les ressources financières, humaines et technologiques sont généralement plus limitées et dont les processus de gestion sont souvent davantage centralisés autour du dirigeant.

La pandémie de COVID-19 a constitué une illustration particulièrement marquante de cette vulnérabilité. Les répercussions de la pandémie de COVID-19 ont affecté de manière disproportionnée les PME, accentuant leur vulnérabilité en raison de ressources limitées pour faire face à la crise. Comme le soulignent Albaz et al. (2020), ces entreprises ont notamment été confrontées à des pertes importantes de revenus, à des difficultés de trésorerie et à des perturbations des chaînes d'approvisionnement et de production. Certains secteurs caractérisés par une demande fortement localisée, tels que le commerce de détail, l'hôtellerie ou les services alimentaires, ont été particulièrement exposés aux perturbations simultanées de l'offre et de la demande. Si la pandémie constitue un cas emblématique, les difficultés auxquelles sont confrontées les PME ne se limitent toutefois pas à cette crise particulière.

La capacité des PME à faire face à ces situations dépend notamment des décisions prises par leurs dirigeants. La littérature consacrée à la prise de décision entrepreneuriale montre que les décisions prises dans des environnements incertains ne reposent pas exclusivement sur des démarches de planification et de prédiction. Les entrepreneurs peuvent également mobiliser des logiques plus adaptatives, fondées sur les ressources disponibles, l'expérimentation et l'exploitation des contingences (Sarasvathy, 2001). Les travaux consacrés aux PME soulignent également leur rapidité décisionnelle, leur flexibilité et leur capacité d'improvisation, mais aussi les contraintes de ressources susceptibles de limiter leur préparation face aux crises (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011).

Cependant, alors que la littérature sur la résilience organisationnelle s'est considérablement développée et que les processus de décision entrepreneuriaux ont fait l'objet de nombreux travaux, leur articulation demeure encore fragmentée dans le contexte spécifique des PME confrontées aux crises. Les recherches existantes examinent fréquemment les déterminants de la résilience, les caractéristiques des dirigeants, les ressources organisationnelles ou certaines pratiques décisionnelles prises isolément, sans analyser systématiquement les mécanismes par lesquels les processus de décision contribuent aux différentes réponses résilientes des PME. Cette fragmentation limite notamment la compréhension du rôle respectif et de l'articulation des logiques décisionnelles de causation et d'effectuation dans des environnements fortement perturbés.

La contribution de cette revue réside précisément dans la mise en relation de deux champs de recherche souvent abordés séparément : celui des processus décisionnels entrepreneuriaux et celui de la résilience organisationnelle des PME. Alors que les travaux de synthèse antérieurs sur la résilience organisationnelle se sont principalement attachés à clarifier le concept, à identifier ses déterminants ou à proposer des agendas de recherche plus généraux (Linnenluecke, 2017), cet article adopte une focale plus spécifique sur les mécanismes décisionnels mobilisés par les PME en contexte de crise. Il propose ainsi une lecture structurée des facteurs organisationnels, individuels et décisionnels susceptibles d'influencer leurs

réponses résilientes, tout en mettant en évidence l'intérêt d'étudier davantage l'articulation entre logiques de causation et d'effectuation. Sur le plan pratique, cette synthèse permet également de dégager des leviers de décision susceptibles d'éclairer les dirigeants de PME confrontés à des environnements fortement incertains.

Dans cette perspective, cet article vise dès lors à examiner la question suivante : comment les processus décisionnels adoptés par les PME en contexte de crise contribuent-ils à leur résilience ? À travers une revue de littérature consacrée à l'intersection entre ces deux champs de recherche, il cherche à identifier les principaux facteurs influençant les processus décisionnels des PME en période de crise, à analyser les enseignements disponibles concernant leur relation avec la résilience organisationnelle et à mettre en évidence les principales lacunes et perspectives de recherche.

L'article est structuré comme suit. La première partie présente les principaux fondements théoriques relatifs à la prise de décision en situation de crise, aux processus décisionnels des PME et à leur résilience. La deuxième expose la méthodologie de la revue de littérature. La troisième présente et discute les principaux résultats de l'analyse, avant de dégager leurs implications managériales ainsi que les limites de la littérature et les perspectives de recherche.

2. Fondements conceptuels et théoriques

Cette section vise à préciser les principaux fondements conceptuels mobilisés dans l'article. Elle présente successivement les spécificités de la prise de décision en contexte de crise, les caractéristiques des processus décisionnels propres aux PME, les logiques de causation et d'effectuation dans la décision entrepreneuriale et les principales conceptualisations de leur résilience organisationnelle.

2.1. La prise de décision en temps de crise

La gestion de crise en management est définie comme une situation à faible probabilité mais à impact élevé, menaçant la viabilité de l'organisation (Pearson & Clair, 1998). Cette perspective met en exergue l'importance cruciale de la gestion de crise dans le contexte organisationnel, où les conséquences d'événements imprévus peuvent être dévastatrices pour la pérennité et la réputation de l'entreprise.

Dans cette perspective, la littérature spécialisée propose d'intégrer les efforts de gestion de crise dans la structure et les processus de management stratégique, au-delà de la simple réduction des symptômes de la crise (Pauchant et al., 1990). Coccia (2020) définit le processus de prise de décision en situation de crise comme la réponse organisée face à un événement perturbateur inattendu, visant non seulement à gérer la crise de manière réactive mais aussi à anticiper et à traiter les menaces potentielles avant, pendant et après leur occurrence.

Au-delà de cette inscription dans les processus de management, la prise de décision en situation de crise présente des caractéristiques propres liées aux conditions dans lesquelles elle s'exerce. Selon Rosenthal et Pijnenburg (1991), la prise de décision en situation de crise intègre des modèles organisationnels, informationnels et psychologiques spécifiques à observer durant ces périodes critiques. Les principaux défis du processus décisionnel en crise incluent la reconnaissance rapide de la crise, l'élément de surprise et le temps limité pour la prise de décision, exacerbés par l'incertitude et l'ambiguïté qui caractérisent ces situations.

Ces spécificités conduisent également à distinguer les décisions selon le moment auquel elles interviennent dans le processus de crise. Seeger et al. (1998) et Shrivastava et al. (1988) catégorisent les décisions critiques en trois types principaux : les décisions responsives, proactives, et post-crise. Les premières concernent la mise en œuvre rapide de plans d'action en réponse directe à la crise, les secondes visent à anticiper et préparer l'organisation à des problèmes potentiels, et les dernières traitent des réponses lorsque la prévention s'avère impossible.

Au-delà de cette distinction fondée sur la temporalité des décisions, leur compréhension suppose également de s'intéresser aux conditions cognitives dans lesquelles elles sont prises. Le concept de rationalité limitée, tel que discuté par Simon (1947) et adapté par Gigerenzer (2001), suggère que dans des situations de crise, les décideurs optent pour des décisions satisfaisantes plutôt qu'optimales, compte tenu des limitations cognitives et du temps restreint. Cette conception marque une rupture avec les approches classiques de la décision fondées sur une rationalité d'optimisation, en reconnaissant que le décideur ne dispose ni de l'ensemble des informations ni des capacités nécessaires pour identifier systématiquement la meilleure solution. Les travaux ultérieurs prolongent cette remise en cause tout en déplaçant progressivement l'attention des seules limites du décideur vers l'adéquation entre les modes de décision et leur environnement.

Dans cette perspective, Coccia (2020) enrichit ce modèle en introduisant la notion de rationalité écologique, qui prend en compte les spécificités contextuelles influençant la rationalité des décisions. Ainsi, alors que la rationalité limitée insiste principalement sur les contraintes cognitives et informationnelles auxquelles le décideur est soumis, la rationalité écologique met davantage l'accent sur le caractère contextuellement adapté de la décision.

Des modèles de prise de décision comme celui organisationnel d'Allison (1971) soulignent l'importance des procédures et routines organisationnelles pour gérer les crises. En parallèle, le modèle politique développé également par Allison illustre les luttes de pouvoir internes et externes influençant la prise de décision. Ces deux modèles se distinguent donc par le l'explication proposée aux décisions prise en contexte de crise : le premier appréhende principalement la décision comme le produit de routines et de procédures organisationnelles, tandis que le second insiste sur les négociations et rapports de pouvoir entre acteurs. Ils ne constituent toutefois pas nécessairement des explications exclusives, une même décision pouvant être simultanément contrainte par les routines organisationnelles et façonnée par les intérêts des acteurs impliqués. Forgues (1993) critique ce modèle, affirmant que la préparation à l'action est souvent entravée par des biais dans l'identification et la formulation des problèmes.

2.2. Le processus de prise de décision dans les PME

Dans les petites et moyennes entreprises (PME), le processus de prise de décision est fortement influencé par des caractéristiques structurelles et des ressources spécifiques à ces organisations. Penrose (1959) ainsi que d'autres auteurs ultérieurs comme Wynarczyk et al. (1993) soulignent que les PME diffèrent significativement des grandes entreprises en raison notamment de la rareté des ressources, ce qui façonne leurs stratégies et leurs capacités de gestion des crises.

Dans une perspective plus générale, Shepherd et al. (2015) proposent une grille de lecture de la décision entrepreneuriale structurée autour de sept thèmes : l'évaluation des opportunités, l'entrée entrepreneuriale, l'exploitation des opportunités, la sortie entrepreneuriale, les heuristiques et biais intervenant dans la décision, les caractéristiques du décideur entrepreneurial et l'environnement en tant que contexte de décision. Cette classification souligne que l'analyse de la décision entrepreneuriale doit prendre en considération à la fois l'objet sur lequel porte la décision, les caractéristiques de celui qui décide et le contexte dans lequel le choix est effectué. Dans le cas des PME, elle permet ainsi de distinguer la diversité des décisions susceptibles d'être prises des facteurs organisationnels, individuels et contextuels qui contribuent à leur formation.

Parmi les facteurs susceptibles de conditionner ces décisions, les contraintes de ressources occupent une place centrale dans le contexte spécifique des PME. Lesdites contraintes sont multiples et comprennent des limitations en termes de finances, de technologie et de ressources humaines. Cette situation est exacerbée lors d'événements extrêmes où, comme l'indiquent Ingirige et al. (2008), les PME disposent de moins de moyens pour planifier, réagir et se rétablir, Ce qui questionne la pertinence d'une prise de décision reposant exclusivement sur la

planification et la prédiction, particulièrement lorsque l'environnement devient fortement incertain.

Toutefois, les processus décisionnels des PME ne peuvent être appréhendés uniquement à partir des contraintes de ressources ou des logiques de raisonnement mobilisées par les dirigeants. Ils s'inscrivent également dans un environnement social et culturel susceptible d'orienter les choix. Bennett et Robson (1999) ont observé que les entrepreneurs se fient souvent aux conseils de leurs réseaux personnels, soulignant l'importance de la confiance. Ces résultats, établis dans le contexte britannique, doivent toutefois être interprétés avec prudence lorsqu'il s'agit de les transposer à des PME évoluant dans des environnements institutionnels et socioculturels différents. D'autre part, Haugh et McKee (2004) ont identifié des valeurs communes dans les entreprises familiales qui influencent la pensée et le comportement des entrepreneurs. Ces entreprises se caractérisent par une gestion centralisée par l'entrepreneur, qui est souvent aussi le propriétaire, une influence notable de la famille, l'absence de mécanismes de contrôle institutionnalisés comme l'audit interne, une orientation à court terme avec une planification limitée et une réticence vis-à-vis des interventions extérieures (Bodmer & Vaughan, 2009). Ces travaux complètent ainsi les approches centrées sur les contraintes de ressources ou sur les logiques cognitives de décision en montrant que, dans les PME, la décision est également socialement située. Les réseaux de confiance, les relations familiales et les valeurs du dirigeant peuvent ainsi façonner les choix au-delà des seuls calculs économiques ou stratégiques.

2.3. Les logiques de causation et d'effectuation dans la décision entrepreneuriale

Les contraintes de ressources et l'incertitude auxquelles sont confrontées les PME conduisent à interroger la pertinence d'une prise de décision reposant exclusivement sur la planification et la prédiction. Dans cette perspective, la distinction entre causation et effectuation constitue un cadre important pour comprendre la décision entrepreneuriale.

Sarasvathy (2001) a apporté une contribution significative à la compréhension de la prise de décision entrepreneuriale en identifiant deux modes de raisonnement : la causation et l'effectuation. La causation repose sur la définition préalable d'un objectif et sur la sélection des moyens permettant de l'atteindre, tandis que l'effectuation part davantage des moyens disponibles pour construire progressivement des objectifs possibles dans un environnement incertain.

Ces modes de pensée ne sont pas exclusifs mais plutôt complémentaires, constituant un continuum dans le spectre de la prise de décision (Alsos et al., 2020). Cette dualité permet aux entreprises de rester centrées sur ce qui est prévisible tout en réagissant rapidement aux turbulences externes (Delladio et al., 2023).

Cette complémentarité présente un intérêt particulier dans les situations de crise, où le degré de prévisibilité de l'environnement et les informations disponibles peuvent évoluer rapidement. La littérature examinée dans la suite de l'article permettra ainsi d'apprécier la manière dont ces deux logiques sont mobilisées, combinées ou alternées par les PME confrontées à des perturbations.

2.4. La résilience des PME face aux crises

La résilience organisationnelle, bien étudiée dans les contextes des grandes entreprises (Linnenluecke, 2017 ; Sullivan-Taylor & Branicki, 2011), reste sous-explorée pour les petites et moyennes entreprises (PME), malgré l'importance cruciale de cette dernière pour leur survie et adaptabilité. Les recherches sur la résilience des PME se concentrent généralement sur l'interaction entre le leadership et la résilience, la posture proactive, l'intégration des ressources, ou l'apprentissage et les résultats résilients (Battisti et al., 2019).

L'intérêt porté spécifiquement aux PME fait toutefois apparaître une situation ambivalente, leurs caractéristiques organisationnelles pouvant constituer à la fois une source de flexibilité et de vulnérabilité face aux crises. Les PME, caractérisées par moins de bureaucratie, des

processus de décision rapides et une capacité d'adaptation agile, peuvent cependant souffrir de leur vulnérabilité aux crises en raison de flux de trésorerie limités et d'un accès restreint aux financements, qui sont essentiels pour soutenir des stratégies à long terme et renforcer la résilience (Ates & Bititci, 2011). La littérature fait ainsi apparaître une tension propre aux PME : certaines de leurs caractéristiques structurelles peuvent favoriser la résilience en facilitant la rapidité et la flexibilité de la réponse, tandis que ces mêmes organisations disposent généralement de ressources plus limitées pour absorber durablement les effets d'une crise. La petite taille ne constitue donc pas en elle-même un avantage ou un handicap en matière de résilience.

Au-delà de cette tension liée aux caractéristiques structurelles des PME, une partie de la littérature appréhende la résilience sous un angle dynamique, en s'intéressant à la manière dont l'organisation réagit et évolue face à la perturbation. Dans le cadre entrepreneurial, la résilience est souvent décrite comme la capacité de l'organisation à absorber des chocs, à apprendre et à rebondir, considérée comme une "capacité dynamique" pour exploiter les événements perturbateurs (Meyer, 1982). Cette capacité est cruciale, car les PME, souvent fondées et dirigées par des entrepreneurs, doivent naviguer dans un environnement incertain et sont particulièrement vulnérables en temps de crise (Delladio et al., 2023).

Cette lecture organisationnelle de la résilience est, dans le contexte des PME, difficilement dissociable du rôle joué par l'entrepreneur lui-même. L'entrepreneuriat montre des dimensions de résilience comme la ténacité, la ressource et l'optimisme, essentielles pour prédire le succès entrepreneurial, surtout en période difficile où la flexibilité peut influencer positivement la réussite de l'entreprise (Akinboye & Morrish, 2022). Les réponses aux crises reflètent souvent une intégration des actions entrepreneuriales qui renforcent la résilience, soulignant l'importance de la prise de décision en situation d'incertitude.

Ces différentes approches renvoient plus largement à la diversité des conceptualisations de la résilience organisationnelle dans la littérature. La définition et la conceptualisation de la résilience organisationnelle varient, envisagées comme un résultat, un processus, ou une ressource (Linnenluecke, 2017). Ces conceptualisations ne sont pas équivalentes : considérer la résilience comme un résultat conduit à s'intéresser principalement à la situation de l'organisation après la perturbation, tandis qu'une approche processuelle déplace l'attention vers les mécanismes d'adaptation déployés dans le temps. L'approche fondée sur les ressources s'intéresse, quant à elle, davantage aux capacités disponibles permettant à l'organisation de faire face aux perturbations. Cette diversité offre une multiplicité de perspectives pour comprendre et renforcer la résilience dans les PME. Cela inclut une gestion dynamique de la planification, l'innovation, et l'engagement envers les tâches liées aux clients, qui sont des facteurs déterminants pour la résilience des PME face aux changements (Demmer et al., 2011). Ces enseignements reposent toutefois sur une étude de cas organisationnelle, ce qui permet une analyse approfondie des mécanismes observés mais limite nécessairement leur généralisation à l'ensemble des PME.

3. Méthodologie de recherche

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons conduit une revue semi-systématique de la littérature, structurée en nous inspirant des principes proposés par Tranfield et al. (2003) pour la conduite des revues de littérature en sciences de gestion. Ce choix vise à combiner une recherche documentaire structurée avec un processus progressif de sélection des travaux les plus pertinents au regard de la problématique étudiée. La présentation du processus d'identification, de filtrage et d'inclusion des références s'appuie également sur les recommandations de reporting PRISMA 2020 (Page et al., 2021), notamment pour assurer la

transparence du processus de sélection documentaire et sa représentation sous forme de diagramme de flux.

La démarche s'est articulée autour de quatre étapes : l'identification des références, l'élargissement du corpus, le filtrage des travaux identifiés et l'analyse approfondie des articles finalement retenus.

La première étape a consisté à identifier les travaux potentiellement pertinents à partir de deux bases de données reconnues en sciences de gestion et en économie : Scopus et ScienceDirect. La recherche a porté sur les publications disponibles jusqu'en 2024. Les mots clés utilisés pour cette recherche étaient "SME", "Resilience", "Decision-making", "Crisis", et "Crises". Cette sélection de mots clés visait à cibler précisément les articles traitant de la résilience des PME face aux crises à travers leurs processus de décision. Nous avons ainsi limité la recherche aux articles de type "Review articles" et "Research articles", dans les domaines du "Business, Management and Accounting", "Social Sciences", "Decision Sciences", et "Economics, Econometrics and Finance", avec une attention particulière aux occurrences de ces mots clés dans les titres, résumés et mots clés des articles. Afin de rendre explicites les conditions de constitution du corpus, les principaux critères d'inclusion appliqués lors de la recherche et du filtrage sont synthétisés dans le tableau suivant. Les références ne satisfaisant pas à ces critères ont été écartées au cours du processus de filtrage.

Tableau 1. Critères de sélection du corpus documentaire

Critère	Modalités retenues
Bases de données	Scopus et ScienceDirect
Période de publication	Publications indexées jusqu'en 2024
Type de document	« Research articles » et « Review articles »
Domaines disciplinaires	Business, Management and Accounting ; Social Sciences ; Decision Sciences ; Economics, Econometrics and Finance
Pertinence thématique	Travaux permettant d'éclairer les processus décisionnels des PME en contexte de crise et leur relation avec la résilience organisationnelle
Champs examinés	Titres, résumés et mots-clés
Langue de publication	Français, Anglais
Statut de publication	Articles scientifiques indexés dans les bases retenues

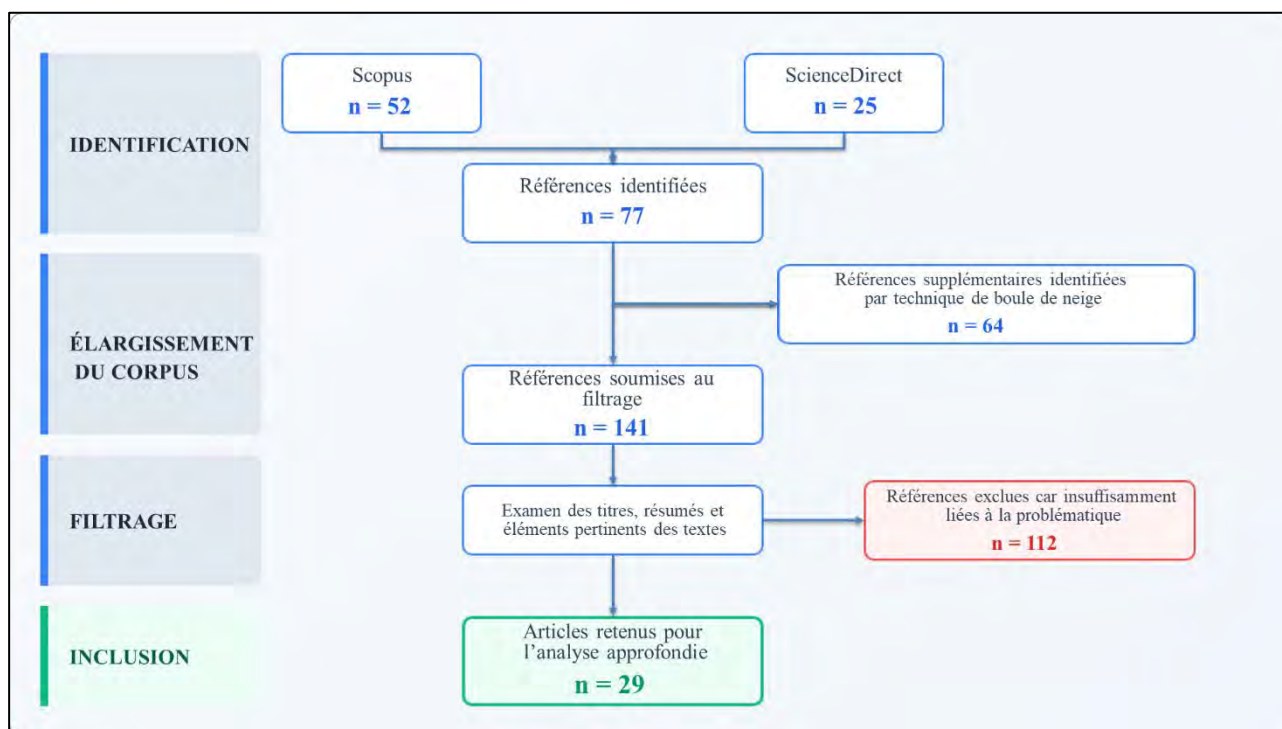
Source : élaborée par les auteurs.

Cette première étape a produit un corpus initial de 52 articles provenant de Scopus et 25 articles de ScienceDirect, totalisant 77 articles. Dans une deuxième étape, afin d'élargir le corpus et d'identifier des travaux pertinents non repérés lors de la recherche initiale, nous avons procédé à une itération de recherche par boule de neige rétrospective, consistant à examiner les références bibliographiques des 77 articles initialement identifiés. Les références repérées ont été examinées au regard des mêmes critères de sélection que ceux appliqués au corpus initial. Cette étape a permis d'identifier 64 références supplémentaires susceptibles de contribuer à la revue. La recherche par boule de neige a été arrêtée à l'issue de cette première itération et n'a pas été étendue aux références bibliographiques des nouveaux travaux ainsi identifiés.

Dans une troisième étape, un filtrage des références identifiées a été réalisé sur la base des titres, des résumés et, lorsque cela était nécessaire, des principaux éléments du texte afin d'apprécier leur adéquation avec la problématique de recherche. Ont été écartés les travaux ne présentant pas de lien suffisamment direct avec les processus décisionnels des PME, les situations de crise ou la résilience organisationnelle. À l'issue de ce processus de sélection, 29 articles ont été retenus pour une analyse approfondie.

Dans une quatrième étape, les 29 articles retenus ont fait l'objet d'une lecture intégrale et d'une analyse approfondie. Les éléments directement liés à la problématique ont été identifiés et extraits afin d'examiner les différents aspects des processus de prise de décision dans les PME en contexte de crise et leur relation avec la résilience organisationnelle.

Figure 1. Diagramme de flux du processus d'identification et de sélection des articles



Source : élaborée par les auteurs.

Afin de tenir compte de la robustesse méthodologique des travaux mobilisés, les articles retenus ont également fait l'objet d'une appréciation de leur qualité méthodologique. Cette appréciation reposait sur cinq critères : la clarté de l'objectif de recherche, la transparence de la démarche méthodologique, l'adéquation de la méthode à l'objectif poursuivi, la précision dans la description des données ou des sources mobilisées et l'explicitation des limites de l'étude.

Afin de structurer l'analyse du corpus, nous avons organisé les données recueillies autour de trois axes principaux. Le premier axe consistait à dresser un état des lieux des connaissances actuelles sur le sujet, en identifiant les constats majeurs de la littérature examinée. Le deuxième axe explorait les divers facteurs influençant les processus de prise de décision dans les PME pendant les crises, en distinguant les facteurs liés aux caractéristiques propres des PME, aux traits des décideurs, et à la nature des processus de décision eux-mêmes. Enfin, le troisième axe proposait des pistes de recherche futures, suggérant des directions potentielles pour approfondir la compréhension de ce domaine.

Malgré la formalisation du protocole de recherche, la présente revue comporte plusieurs limites méthodologiques. Premièrement, la recherche documentaire repose principalement sur deux bases de données, Scopus et ScienceDirect. Bien que celles-ci offrent une couverture importante des travaux en sciences de gestion, ce choix peut avoir conduit à ne pas identifier certaines publications indexées dans d'autres bases. Le recours complémentaire à une recherche par boule de neige rétrospective a permis d'élargir le corpus, sans toutefois garantir l'exhaustivité de la littérature disponible. Deuxièmement, l'hétérogénéité des travaux retenus en termes de méthodes, de contextes, de secteurs et de conceptualisations de la résilience n'a pas permis de procéder à une méta-analyse quantitative des relations identifiées. La synthèse proposée repose ainsi principalement sur une analyse qualitative et comparative des résultats. Enfin, malgré l'explicitation des critères de sélection et d'analyse, le filtrage des références ainsi que l'interprétation des travaux comportent nécessairement une part de jugement de la part des auteurs. Ces limites invitent à considérer les résultats de la revue comme une structuration des

connaissances disponibles plutôt que comme une estimation exhaustive ou quantitative de l'importance relative des différents facteurs identifiés.

4. Résultats et discussion

Cette partie présente et discute les principaux enseignements issus de l'analyse des travaux retenus dans la revue de littérature. Elle vise, dans un premier temps, à identifier les facteurs qui influencent les processus décisionnels des PME en contexte de crise, en distinguant ceux qui relèvent des caractéristiques organisationnelles, du profil des dirigeants et des modalités de prise de décision. Elle examine ensuite les convergences, les divergences et les limites des recherches consacrées à la relation entre les processus décisionnels et la résilience des PME. Cette mise en perspective permet de dégager les mécanismes susceptibles de renforcer ou, au contraire, d'affaiblir la capacité des entreprises à résister, à s'adapter et à se renouveler face aux perturbations. Enfin, les résultats de la revue sont mobilisés pour formuler des implications managériales et mettre en évidence les principales pistes de recherche restant à approfondir.

4.1. Facteurs influençant les processus décisionnels des PME en contexte de crise

4.1.1. Facteurs liés aux caractéristiques organisationnelles des PME

Dans le contexte actuel marqué par des crises fréquentes et variées, les petites et moyennes entreprises (PME) doivent constamment adapter leurs processus de décision pour assurer leur survie et leur résilience. Plusieurs études récentes mettent en lumière l'importance de plusieurs facteurs liés à la structure de la PME et à son niveau de maturité sur certains aspects organisationnels.

Robertson et al. (2022) ont souligné que les PME numériquement matures affichent des niveaux supérieurs de résilience organisationnelle. Ces entreprises se distinguent par une meilleure connaissance de la situation, une gestion efficace des vulnérabilités clés et une capacité accrue à s'adapter aux changements. Les auteurs montrent également que le leadership numérique constitue un déterminant important de cette résilience et que la maturité numérique est associée à des formes de prise de décision davantage décentralisées et réactives.

Akpan et al. (2022) mettent en évidence l'importance de l'adoption de technologies numériques avancées par les PME, notamment dans les économies émergentes et en développement. Ces technologies peuvent soutenir l'adaptation des opérations et des pratiques de gestion dans des environnements fortement perturbés. Dans une perspective complémentaire, Sharma et al. (2024), à partir d'une analyse bibliométrique de la littérature consacrée aux PME pendant la pandémie de COVID-19, identifient la digitalisation et les capacités de prévision parmi les dimensions technologiques importantes auxquelles sont confrontées les PME en contexte de crise.

Les travaux de Radic et al. (2022) approfondissent le concept de résilience du modèle d'affaires, qui décrit la capacité d'une organisation à maintenir ou à récupérer rapidement sa proposition de valeur malgré des perturbations inattendues. Ce concept est essentiel pour les PME, car il lie directement la stratégie d'entreprise aux opérations, ce qui est crucial pour la survie à long terme de l'organisation.

De plus, Radic et al. (2022) ont identifié, à travers une enquête empirique menée auprès des gestionnaires et des décideurs des PME en Saxe (En Allemagne), onze facteurs constitutifs de la résilience du modèle d'affaires. Leurs résultats démontrent que les organisations présentant une haute résilience de leur modèle d'affaires ont significativement mieux performé pendant la pandémie de la COVID-19 en 2020 que celles avec une faible résilience.

Enfin, Roux et al. (2025) examinent le rôle de l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) dans les PME manufacturières. À partir d'une enquête menée auprès de 375 managers de PME vietnamiennes, les auteurs montrent que la capacité organisationnelle de changement favorise

l'adoption de l'IA. Celle-ci contribue à son tour à la productivité de la chaîne d'approvisionnement, à la résilience et à la gestion bas-carbone, notamment grâce à la capacité des PME à exploiter l'IA pour soutenir une prise de décision fondée sur les données. Ces résultats soulignent ainsi le rôle des capacités organisationnelles dans l'adoption de technologies susceptibles de renforcer l'adaptation des PME dans des environnements technologiques turbulents et incertains.

Pris ensemble, ces travaux indiquent que les capacités organisationnelles ne constituent pas seulement des ressources de résilience en elles-mêmes : elles modifient également les conditions dans lesquelles les dirigeants peuvent recueillir l'information, arbitrer et adapter leurs décisions en situation de crise.

4.1.2. Facteurs liés aux dirigeants et décideurs

La résilience entrepreneuriale dans les petites et moyennes entreprises (PME) est intrinsèquement liée à la personnalité et aux expériences de vie des entrepreneurs eux-mêmes. Sullivan-Taylor et Branicki (2011) soulignent que la résilience est souvent perçue comme un trait de personnalité de l'entrepreneur, une idée également appuyée par Bernard et Dubard-Barbosa (2016). Cette vision est renforcée par la capacité de l'entrepreneur à influencer directement les stratégies d'entreprise et sa gestion des événements inattendus, comme le démontrent Caputo et Pellegrini (2021) ainsi que Zollo et al. (2021). Dans ce contexte, les entrepreneurs démontrent souvent une résilience supérieure à celle d'autres populations, particulièrement lors de catastrophes (Akinboye & Morrish, 2022).

Gibb et al. (2022) discutent de l'impact de la résilience perçue, des compétences sociales, et des niveaux de stress des décideurs clés des PME sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Les auteurs soulignent que les caractéristiques psychologiques ont des impacts différentiels selon les types d'aspirations, révélant les micro-fondements des processus d'objectifs des PME. Ils recommandent des interventions de formation ciblées sur la régulation sociale et émotionnelle pour aider les décideurs à gérer efficacement leur environnement social, mettant en garde contre l'augmentation potentielle du stress due à certaines compétences sociales.

Zollo et al. (2021) mettent également en évidence le rôle des styles cognitifs des entrepreneurs. Leur étude distingue les modes de pensée linéaire, davantage associés à des traitements rationnels et analytiques, et les modes de pensée non linéaire, davantage fondés sur l'intuition. Les résultats montrent que ces styles cognitifs modèrent différemment les relations entre passion entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale et comportement entrepreneurial stratégique, soulignant ainsi l'importance des mécanismes cognitifs individuels dans l'orientation des comportements décisionnels.

Parmi les compétences sociales examinées, Gibb et al. (2022) distinguent notamment l'autopromotion, l'ingratitude, l'expressivité et l'adaptabilité sociale. Leurs résultats montrent que ces différentes dimensions n'exercent pas des effets homogènes sur l'atteinte des aspirations de performance des PME, ce qui invite à ne pas appréhender les compétences sociales comme un ensemble uniformément favorable à la décision et à la performance.

Ces résultats montrent que l'analyse des processus décisionnels des PME ne peut être dissociée des caractéristiques du dirigeant, dont les ressources psychologiques, sociales et cognitives participent à la manière dont les situations de crise sont interprétées et traitées.

4.1.3. Facteurs liés aux processus décisionnels

La capacité des entrepreneurs à faire face à l'incertitude et à prendre des décisions rapides est cruciale, surtout dans des environnements post-catastrophe où l'ambiguïté règne (Akinboye & Morrish, 2022). La distinction entre causation et effectuation présentée en section 2.3 constitue l'un des cadres mobilisés par les travaux consacrés aux décisions entrepreneuriales en contexte

de crise. Les études examinées suggèrent que leur mobilisation n'est pas statique mais peut évoluer selon le niveau d'incertitude et les différentes phases de la perturbation.

Delladio et al. (2023) ont élaboré un cadre théorique intégrant les théories de la causation et de l'effectuation à la résilience entrepreneuriale, soulignant comment ces logiques influencent les actions entrepreneuriales et génèrent diverses réponses aux perturbations. Ils notent que l'effectuation domine souvent les premières étapes d'une crise, lorsque l'incertitude est élevée et les objectifs sont peu spécifiques, tandis que la causation émerge dans les phases ultérieures. Cette dynamique est illustrée par le modèle en quatre étapes développé par Rapaccini et al. (2020) pour construire la résilience durant la crise du COVID-19. Ce modèle décrit les étapes de calamité, de réponse rapide, de redémarrage, et d'adaptation à une nouvelle normale, chacune nécessitant des ingrédients stratégiques spécifiques pour développer une réponse résiliente aux premières phases de la pandémie.

La théorie de l'effectuation est particulièrement pertinente pour les PME car elle permet de surmonter l'incertitude et les restrictions de ressources. Les PME utilisant cette logique sont capables de réagir rapidement avec des informations limitées, souvent en contraste avec la logique causale qui requiert une planification et une stratégie à long terme (Simms et al., 2022). Ces résultats invitent toutefois à nuancer l'idée selon laquelle l'effectuation constituerait systématiquement la logique décisionnelle la plus adaptée aux situations de forte incertitude. Akinboye et Morrish (2022) soulignent que la compréhension de la contribution respective des logiques d'effectuation et de causation à la décision entrepreneuriale post-catastrophe demeure encore insuffisamment stabilisée. Les résultats empiriques de Delladio et al. (2023) apportent un éclairage supplémentaire, mais ne conduisent pas à opposer les deux logiques : la causation contribue à la résilience notamment par l'intermédiaire de la préparation, tandis que l'effectuation y contribue notamment par l'intermédiaire de l'agilité. Ces résultats suggèrent donc moins une substitution de la causation par l'effectuation en contexte de crise qu'une possible complémentarité entre deux logiques susceptibles de répondre à des besoins décisionnels différents.

Cette articulation demeure néanmoins insuffisamment stabilisée empiriquement. Les travaux directement consacrés à la relation entre ces logiques décisionnelles et la résilience des PME en situation de crise restent peu nombreux et fortement contextualisés. L'étude de Delladio et al. (2023), par exemple, porte sur 80 entrepreneurs italiens du secteur de l'hospitalité confrontés au contexte particulier du confinement. Sa contribution est donc importante, mais ne permet pas à elle seule de déterminer dans quelle mesure les effets observés se généralisent à d'autres secteurs, types de PME ou formes de crise. La littérature examinée conduit ainsi à privilégier une lecture contingente : l'efficacité respective ou combinée de la causation et de l'effectuation pourrait notamment dépendre du degré d'incertitude, de la nature et de la phase de la crise, ainsi que des ressources et caractéristiques de l'entreprise.

La littérature sur les processus de prise de décision dans les PME en temps de crise révèle également l'importance cruciale de la préparation et de l'agilité pour naviguer dans des situations turbulentes. Rapaccini et al. (2020) soulignent que la préparation est la capacité des décideurs à repenser les besoins de l'entreprise et à trouver de nouvelles opportunités pour surmonter la crise. Cette compétence suppose une flexibilité organisationnelle permettant de réorganiser les ressources selon les besoins. Elle est fondamentale dans les premiers jours suivant une crise, période durant laquelle les entrepreneurs doivent comprendre le nouveau phénomène, sensibiliser les employés à la situation et décider de la réorganisation des ressources pour faire face aux besoins imprévus. L'agilité, quant à elle, est la capacité à réagir rapidement aux changements de l'environnement externe, particulièrement cruciale dans les semaines suivant un événement perturbateur, lorsque l'énergie est consacrée au développement de solutions simples pour assurer la continuité des activités et atténuer l'impact des restrictions.

Dans le contexte des PME, la gestion des crises requiert une approche adaptée et résiliente. Selon Sullivan-Taylor et Branicki (2011), la résilience des PME est fortement influencée par leur capacité à faire preuve de débrouillardise, à identifier les problèmes, à établir des priorités et à mobiliser des ressources. Cependant, les gestionnaires de PME tendent souvent à adopter une approche de "bricolage" face aux crises, privilégiant des réponses réactives plutôt que proactives, en grande partie à cause des contraintes de ressources et des priorités concurrentes. Cette tendance met en lumière les défis significatifs que rencontrent les PME pour intégrer la résilience dans leurs processus décisionnels, où les ressources limitées et les exigences opérationnelles quotidiennes peuvent influencer leur gestion des situations extrêmes.

Poursuivant cette analyse, Bodmer et Vaughan (2009) examinent comment les crises impactent la prise de décision et comment divers biais peuvent influencer ces processus. Ils argumentent que les crises ne peuvent être adéquatement analysées et évaluées par de simples analyses économiques. Ils soulignent plutôt l'importance cruciale de saisir les perceptions de la situation de l'entreprise telles qu'elles sont perçues par la famille et les autres parties prenantes dès le début du processus de crise. Leur étude recommande une approche pragmatique, reconnaissant que les individus ne connaissent souvent pas l'action appropriée en temps de crise et optent donc pour des actions exploratoires afin d'en observer les conséquences. Cette perspective indique que comprendre les perceptions subjectives des parties prenantes est essentiel pour améliorer la résilience des PME en période de crise.

Dans une veine similaire, Rakshit et al. (2021) soulignent comment les aspects comportementaux tels que le comportement de choix des consommateurs, le contrôle comportemental perçu, et l'attitude envers l'application mobile influencent la prise de décision et la stratégie commerciale des PME. Ces auteurs mettent en évidence la nécessité pour les PME de prendre en compte ces facteurs dans leur processus décisionnel afin de renforcer leur résilience et leur durabilité, notamment dans le contexte de l'utilisation de méthodes commerciales basées sur des applications mobiles.

En outre, Wedawatta et al. (2010) présentent un modèle de synthèse qui établit les bases d'un cadre de prise de décision permettant aux PME de réduire leur vulnérabilité et d'accroître leur capacité d'adaptation face aux événements climatiques extrêmes. Ce cadre de décision stratégique vise à aider les PME à faire des choix qui améliorent leur résilience face aux impacts de tels événements.

Tableau 2. Synthèse des facteurs influençant les processus de prise de décision des PME en temps de crise

Registre d'analyse	Facteurs identifiés	Références directement associées
Niveau organisationnel : facteurs liés aux caractéristiques et capacités organisationnelles des PME	Maturité numérique et capacités de leadership numérique	Robertson et al. (2022)
	Adoption des technologies numériques avancées	Akpan et al. (2022)
	Digitalisation et capacités technologiques face à la crise	Sharma et al. (2024)
	Résilience du modèle d'affaires	Radic et al. (2022)
	Adoption de l'intelligence artificielle et prise de décision fondée sur les données	Roux et al. (2025)
Niveau individuel : facteurs liés aux dirigeants et décideurs	Résilience entrepreneuriale du dirigeant	Branicki et al. (2018)
	Dynamique biographique de résilience	Bernard & Dubard-Barbosa (2016)
	Flexibilité, motivation, persévérance et optimisme comme dimensions de la résilience entrepreneuriale	de Vries & Shields (2006)
	Résilience, compétences sociales, stress et aspirations de performance du décideur	Gibb et al. (2022)
	Styles cognitifs linéaire et non linéaire	Zollo et al. (2021)

Niveau décisionnel / processuel : facteurs liés aux processus et logiques de décision	Logiques de causation et d'effectuation	Sarasvathy (2001) ; Akinboye & Morrish (2022) ; Delladio et al. (2023)
	Préparation et agilité dans la réponse à la crise	Delladio et al. (2023) ; Rapaccini et al. (2020)
	Débrouillardise/improvisation, priorisation et mobilisation des ressources	Sullivan-Taylor & Branicki (2011)
	Perception subjective de la crise et prise en compte des parties prenantes	Bodmer & Vaughan (2009)
	Facteurs comportementaux influençant les choix liés aux applications mobiles	Rakshit et al. (2021)
	Cadre décisionnel de réduction de la vulnérabilité et de renforcement de la capacité d'adaptation	Wedawatta et al. (2010)

Source : élaboré par les auteurs à partir de la littérature

La lecture transversale de ces résultats montre que les facteurs recensés ne peuvent être appréhendés isolément. Les caractéristiques et capacités organisationnelles de la PME définissent en partie les ressources et les marges de manœuvre dont disposent les décideurs, tandis que les caractéristiques individuelles de ces derniers influencent la manière dont ces ressources sont mobilisées. Les processus décisionnels constituent ainsi le niveau à travers lequel ces dimensions organisationnelles et individuelles se traduisent en réponses concrètes à la crise. Les travaux examinés suggèrent notamment une complémentarité entre des logiques fondées sur la préparation et l'anticipation et des modalités plus adaptatives reposant sur l'agilité, l'effectuation ou la mobilisation pragmatique des ressources. Ces résultats invitent ainsi à appréhender la contribution des processus décisionnels à la résilience selon une perspective contingente, leur pertinence dépendant des caractéristiques de l'organisation, du décideur et du degré d'incertitude auquel la PME est confrontée.

Les travaux examinés mettent également en évidence une tension entre préparation et adaptation. Certains soulignent l'importance de la préparation, de l'anticipation et de la réduction des vulnérabilités, tandis que d'autres insistent sur l'agilité, l'effectuation et la mobilisation flexible des ressources lorsque la prévisibilité est faible. Ces perspectives ne semblent toutefois pas nécessairement contradictoires. Les résultats de Delladio et al. (2023), notamment, suggèrent que causation et effectuation peuvent contribuer à la résilience par des mécanismes différents, respectivement la préparation et l'agilité. La contribution des processus décisionnels à la résilience semble donc devoir être appréhendée selon une logique contingente plutôt qu'à travers la recherche d'un mode de décision universellement supérieur.

4.2.Implications managériales

Les enseignements de cette revue suggèrent que le renforcement de la résilience des PME ne repose pas sur l'adoption uniforme d'un ensemble de pratiques, mais sur des actions adaptées aux ressources disponibles et au niveau d'incertitude auquel l'entreprise est confrontée. Compte tenu des contraintes financières, humaines et technologiques propres aux PME, les recommandations issues de la littérature peuvent être envisagées de manière graduée, en privilégiant d'abord les capacités décisionnelles et organisationnelles mobilisables avec des ressources limitées, avant d'envisager des investissements plus exigeants.

En premier lieu, les PME peuvent renforcer leur préparation et leur capacité d'adaptation sans nécessairement recourir à des dispositifs lourds ou fortement formalisés. Delladio et al. (2023) montrent que la préparation et l'agilité contribuent directement à la résilience, la première étant notamment associée à des logiques de causation et la seconde à des logiques d'effectuation. Rapaccini et al. (2020) identifient également la préparation et l'agilité, aux côtés de l'élasticité et de la redondance, comme des composantes importantes de la résilience en contexte de crise. Pour les dirigeants de PME, ces résultats invitent à disposer d'un niveau minimal de préparation — identification des principales vulnérabilités, anticipation de certains scénarios et

capitalisation des expériences antérieures — tout en conservant la capacité de réallouer rapidement les ressources et d'ajuster les décisions lorsque les conditions évoluent.

En deuxième lieu, le développement de la maturité numérique constitue un levier particulièrement important lorsque les ressources disponibles le permettent. Robertson et al. (2022) montrent que les PME numériquement matures présentent des niveaux plus élevés de résilience organisationnelle et que le leadership numérique joue un rôle particulièrement important dans leur capacité d'adaptation. Ces résultats suggèrent que les PME ne doivent pas nécessairement commencer par des investissements technologiques complexes : elles peuvent prioritairement renforcer les compétences numériques des dirigeants, améliorer la circulation de l'information et favoriser une prise de décision plus décentralisée et réactive. Les investissements dans des technologies plus avancées peuvent ensuite être envisagés en fonction des besoins et des ressources de l'entreprise.

Pour les PME disposant de capacités technologiques et financières plus importantes, l'adoption de technologies avancées peut constituer un levier supplémentaire. Les travaux de Roux et al. montrent notamment que l'adoption de l'intelligence artificielle peut soutenir une prise de décision fondée sur les données et contribuer à la résilience, sous réserve de disposer des capacités organisationnelles nécessaires à son appropriation. L'enjeu managérial ne consiste donc pas à rechercher systématiquement les technologies les plus avancées, mais à apprécier leur adéquation avec les besoins de l'entreprise et avec ses capacités organisationnelles et financières.

En troisième lieu, les dirigeants peuvent utiliser des cadres simples d'évaluation des vulnérabilités et de la résilience afin d'orienter leurs arbitrages. Wedawatta et al. (2010) proposent ainsi un cadre décisionnel destiné à réduire la vulnérabilité et à accroître la capacité d'adaptation des PME face aux événements extrêmes, tandis que Radic et al. (2022) montrent que l'évaluation de différentes dimensions du modèle d'affaires peut permettre aux gestionnaires d'identifier les domaines nécessitant un renforcement. Pour les PME, l'intérêt de ces outils réside moins dans une formalisation exhaustive des procédures que dans la possibilité de structurer la réflexion sur les principales vulnérabilités, les ressources critiques et les options disponibles en situation de perturbation.

Enfin, les résultats de la littérature invitent à préserver une capacité de reconfiguration lorsque la crise modifie durablement les conditions d'activité. Radic et al. (2022) montrent que la résilience du modèle d'affaires est associée à une meilleure performance organisationnelle pendant la pandémie, tandis que Rapaccini et al. (2020) soulignent l'importance de l'adaptation au cours de l'évolution de la crise. Pour les dirigeants, cela suppose d'examiner périodiquement si la proposition de valeur, les ressources mobilisées, les relations avec les clients ou les modalités de fonctionnement demeurent adaptées à la situation, sans présumer qu'un changement radical ou un « pivot » constitue systématiquement la meilleure réponse.

Ces recommandations doivent ainsi être comprises selon une logique de progressivité. Pour les PME les plus contraintes en ressources, la priorité réside dans la préparation, l'agilité, l'identification des vulnérabilités et la mobilisation adaptée des ressources disponibles. Le renforcement de la maturité numérique et l'utilisation de cadres structurés d'aide à la décision constituent un deuxième niveau d'action. Les investissements dans des technologies avancées ou les transformations plus profondes du modèle d'affaires doivent, quant à eux, être appréciés en fonction des ressources disponibles, de la nature de la crise et des besoins spécifiques de l'entreprise. Cette hiérarchisation évite de proposer aux PME des prescriptions uniformes alors que la littérature souligne précisément le caractère contingent de leur résilience.

4.3.Limites de la littérature examinée et perspectives de recherche

La littérature sur les processus de prise de décision des PME en temps de crise ouvre plusieurs pistes de recherche encore insuffisamment explorées. Une première piste concerne les

microfondements individuels de la décision, notamment le rôle des caractéristiques psychologiques, des compétences sociales, du stress et des dispositifs de soutien dans la résilience des PME. À cet égard, Gibb et al. (2022) soulignent l'intérêt de recourir à des approches longitudinales et d'intégrer davantage les dimensions du genre afin de mieux comprendre comment les traits personnels des décideurs influencent les trajectoires organisationnelles en période d'adversité.

Une deuxième piste porte sur la dynamique même des processus décisionnels en contexte de crise. Shepherd et al. (2015) invitent à examiner plus finement la manière dont le stress, l'incertitude, l'évolution rapide des marchés et les contraintes de ressources transforment les modes de décision entrepreneuriaux. Dans cette perspective, l'analyse des émotions - telles que l'espoir, la peur ou l'anticipation - ainsi que celle des biais cognitifs et des heuristiques mobilisés par les dirigeants pourrait contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes décisionnels en situation extrême.

Une troisième piste concerne les arbitrages stratégiques opérés par les PME pendant les crises. L'étude de l'allocation des ressources, des décisions de pivotement stratégique et des modalités de reconfiguration organisationnelle permettrait de mieux comprendre comment les PME articulent impératifs de survie à court terme et adaptation à plus long terme. Cette perspective pourrait être enrichie par l'examen du rôle de la rapidité de décision et de ses effets ambivalents sur la résilience organisationnelle.

Une quatrième piste de recherche réside dans l'analyse du rôle du contexte externe dans la formation des réponses résilientes. Les environnements institutionnels, sectoriels et concurrentiels, tout comme les évolutions réglementaires et les exigences liées au développement durable, influencent les marges de manœuvre des PME et méritent à ce titre une attention accrue.

Enfin, un dernier axe de recherche concerne les conditions dans lesquelles les logiques de causation et d'effectuation contribuent à la résilience des PME. Si les travaux examinés suggèrent que ces deux logiques peuvent intervenir de manière complémentaire et produire leurs effets par des mécanismes différents, les conditions déterminant leur efficacité respective ou combinée demeurent insuffisamment établies. Des recherches comparatives et longitudinales pourraient notamment examiner l'influence du degré d'incertitude, de la nature et de la phase de la crise, du secteur d'activité et des ressources disponibles. Il serait également pertinent d'étudier les mécanismes par lesquels les dirigeants passent d'une logique à l'autre ou les mobilisent simultanément au cours d'une même crise.

5. Conclusion

Cet article avait pour objectif d'examiner la manière dont les processus décisionnels adoptés par les PME peuvent contribuer à leur résilience en contexte de crise. L'analyse des travaux retenus montre que les décisions prises dans ces situations ne résultent pas uniquement de l'application d'une démarche formelle et prédéterminée. Elles sont influencées conjointement par les caractéristiques organisationnelles des PME, notamment la limitation de leurs ressources et la centralisation de leur gestion, par le profil et les perceptions du dirigeant, ainsi que par la nature de la crise et le degré d'incertitude auquel l'entreprise est confrontée. La littérature souligne ainsi l'importance de la rapidité, de la flexibilité, de l'expérimentation, de la mobilisation des ressources disponibles et de l'activation des réseaux. Elle suggère également que les logiques de causation et d'effectuation ne doivent pas nécessairement être considérées comme exclusives : leur articulation et leur évolution dans le temps pourraient permettre aux PME de concilier adaptation immédiate et structuration progressive de leur réponse.

Sur le plan managérial, les enseignements de cette revue invitent moins à privilégier une pratique unique qu'à rechercher un équilibre entre préparation et capacité d'adaptation. La résilience des PME semble ainsi dépendre de leur aptitude à structurer suffisamment leurs

décisions pour réduire les vulnérabilités, tout en conservant la flexibilité nécessaire pour ajuster rapidement leurs réponses à l'évolution de la crise et aux ressources effectivement disponibles. Toutefois, aucune logique décisionnelle ne peut être considérée comme systématiquement supérieure : son efficacité dépend des ressources accessibles, de la prévisibilité de l'environnement, de la durée de la perturbation et des marges de manœuvre dont dispose la PME.

Cette revue comporte néanmoins plusieurs limites méthodologiques qui invitent à interpréter ses conclusions avec prudence. Premièrement, la recherche documentaire a été conduite à partir de deux bases de données, Scopus et ScienceDirect, ce qui peut avoir conduit à ne pas identifier certains travaux pertinents indexés dans d'autres sources. Deuxièmement, le corpus final, composé de 29 articles, demeure relativement restreint au regard de la diversité des contextes de crise, des secteurs et des approches mobilisées dans la littérature. Troisièmement, l'hétérogénéité des méthodes, des concepts et des variables examinés n'a pas permis de réaliser une méta-analyse quantitative des relations étudiées ; les résultats reposent donc principalement sur une synthèse qualitative et comparative. Enfin, malgré la formalisation des critères d'inclusion, d'exclusion et d'analyse, le processus de sélection des références et d'interprétation des travaux conserve une part de jugement de la part des auteurs. Ces limites restreignent la portée généralisable des constats et invitent à les considérer comme une structuration des connaissances disponibles plutôt que comme une estimation exhaustive ou définitive des facteurs influençant la résilience des PME.

Enfin, cette revue met en évidence le caractère encore fragmenté des connaissances relatives aux mécanismes reliant processus décisionnels et résilience des PME. Une première voie de recherche consisterait à conduire des études longitudinales auprès d'un échantillon de PME suivies à plusieurs moments d'une crise — phase initiale, phase d'adaptation et phase de stabilisation ou de reprise. De tels travaux pourraient mesurer conjointement le recours aux logiques de causation et d'effectuation, le niveau d'incertitude perçue, les ressources disponibles, la préparation et l'agilité de l'entreprise, puis les mettre en relation avec différents indicateurs de résilience, tels que la continuité de l'activité, la rapidité de récupération ou la capacité de reconfiguration. Ils permettraient notamment de tester si l'effet de la causation sur la résilience est davantage associé à la préparation, celui de l'effectuation à l'agilité, et si l'efficacité respective ou combinée de ces logiques varie selon le niveau d'incertitude et les ressources disponibles.

Une seconde voie pourrait reposer sur des études de cas multiples et longitudinales comparant des PME appartenant à différents secteurs et présentant des trajectoires de résilience contrastées. La reconstruction chronologique des décisions prises avant, pendant et après la crise, complétée par des entretiens répétés et des données documentaires, permettrait d'identifier les mécanismes par lesquels les dirigeants passent d'une logique décisionnelle à une autre ou les combinent au cours du temps. La comparaison de cas différant notamment par leurs ressources, leur environnement sectoriel et la nature de la crise permettrait alors de mieux préciser les conditions contextuelles sous lesquelles certains processus décisionnels favorisent, limitent ou n'affectent pas la résilience organisationnelle.

Références :

- (1). Akinboye, A. K., & Morrish, S. C. (2022). Conceptualizing post-disaster entrepreneurial decision-making: Prediction and control under extreme environmental uncertainty. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 68, 102703.
- (2). Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2022). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and

- lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(2), 123–140.
- (3). Albaz, A., Mansour, T., Rida, T., & Schubert, J. (2020). Setting up small and medium-size enterprises for restart and recovery. *McKinsey & Company*.
- (4). Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Little, Brown.
- (5). Alsos, G. A., Clausen, T. H., Mauer, R., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2020). Effectual exchange: From entrepreneurship to the disciplines and beyond. *Small Business Economics*, 54(3), 605–619.
- (6). Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601–5618.
- (7). Battisti, M., Beynon, M., Pickernell, D., & Deakins, D. (2019). Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research*, 100, 38–50.
- (8). Bennett, R. J., & Robson, P. J. A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(2), 155–180.
- (9). Bernard, M.-J., & Dubard Barbosa, S. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *M@n@gement*, 19(2), 89–123.
- (10). Bodmer, U., & Vaughan, D. R. (2009). Approaches to preventing crises in family controlled small enterprises. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 2(1), 41–58.
- (11). Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24(7), 1244–1263
- (12). Caputo, A., & Pellegrini, M. M. (2021). Guest editorial: Exploring entrepreneurial decision-making and behaviour: Contexts, processes, and dynamics. *Management Decision*, 59(5), 913–918.
- (13). Coccia, M. (2020). Critical decision in crisis management: Rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*, 7(2), 81–96.
- (14). De Vries, H., & Shields, M. (2006). Towards a theory of entrepreneurial resilience: A case study analysis of New Zealand SME owner operators. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 5(1), 33–43
- (15). Delladio, S., Caputo, A., Magrini, A., & Pellegrini, M. M. (2023). Italian entrepreneurial decision-making under lockdown: The path to resilience. *Management Decision*, 61(13), 272–294.
- (16). Demmer, W. A., Vickery, S. K., & Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small and medium-sized enterprises (SMEs): A case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5395–5413.
- (17). Forgues, B. (1993). *Processus de décision en situation de crise* [Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine].
- (18). Gibb, J., Scott, J. M., Teo, S., Thien, G., Singh, S., & Ho, M. (2022). Historical and social aspirations: Influence of SME key decision makers' resilience, social skills and stress on attaining firm performance goals. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(6), 1414–1437.
- (19). Gigerenzer, G., & Selten, R. (Eds.). (2001). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. MIT Press.
- (20). Haugh, H., & McKee, L. (2004). The cultural paradigm of the smaller firm. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 377–394.

- (21). Ingirige, B., Jones, K., & Proverbs, D. (2008). Investigating SME resilience and their adaptive capacities to extreme weather events: A literature review and synthesis. In R. Haigh & D. Amaratunga (Eds.), *Proceedings of the CIB W89 International Conference on Building Education and Research: Building Resilience* (pp. 582–593). University of Salford.
- (22). Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- (23). Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537.
- (24). Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- (25). Pauchant, T. C., Mitroff, I. I., Weldon, D. N., & Ventolo, G. F. (1990). The ever-expanding scope of industrial crises: A systemic study of the Hinsdale telecommunications outage. *Industrial Crisis Quarterly*, 4(4), 243–261.
- (26). Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- (27). Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
- (28). Radic, M., Herrmann, P., Haberland, P., & Riese, C. R. (2022). Development of a business model resilience framework for managers and strategic decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 575–601.
- (29). Rakshit, S., Islam, N., Mondal, S., & Paul, T. (2021). Mobile apps for SME business sustainability during COVID-19 and onwards. *Journal of Business Research*, 135, 28–39.
- (30). Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225–233.
- (31). Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R., & Balzarova, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: The impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1182–1204.
- (32). Rosenthal, U., & Pijnenburg, B. (Eds.). (1991). *Crisis management and decision making: Simulation oriented scenarios*. Springer Netherlands.
- (33). Roux, M., Chowdhury, S., Dey, P. K., Vann Yaroson, E., Pereira, V., & Abadie, A. (2025). Small and medium-sized enterprises as technology innovation intermediaries in sustainable business ecosystem: Interplay between AI adoption, low carbon management and resilience. *Annals of Operations Research*, 355(2), 1537–1586.
- (34). Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- (35). Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231–276.
- (36). Sharma, G. D., Kraus, S., Talan, A., Srivastava, M., & Theodoraki, C. (2024). Navigating the storm: The SME way of tackling the pandemic crisis. *Small Business Economics*, 63(1), 221–241.
- (37). Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11–46.

- (38). Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285–303.
- (39). Simms, C., McGowan, P., Pickernell, D., Vazquez-Brust, D., & Williams, A. (2022). Uncovering the effectual-causal resilience nexus in the era of COVID-19: A case of a food sector SME's resilience in the face of the global pandemic. *Industrial Marketing Management*, 106, 166–182.
- (40). Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- (41). Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565–5579.
- (42). Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- (43). Wedawatta, G., Ingirige, B., & Amaratunga, D. (2010). Building up resilience of construction sector SMEs and their supply chains to extreme weather events. *International Journal of Strategic Property Management*, 14(4), 362–375.
- (44). Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D. J., Short, H., & Keasey, K. (1993). *Managerial labour markets in small and medium-sized enterprises*. Routledge.
- (45). Zollo, L., Rialti, R., Tron, A., & Ciappei, C. (2021). Entrepreneurial passion, orientation, and behavior: The moderating role of linear and nonlinear thinking styles. *Management Decision*, 59(5), 973–994.