



**HAL**  
open science

# La RSE comme solution aux risques affectant la création et la pérennisation des PME

Bernard Guillon

► **To cite this version:**

Bernard Guillon. La RSE comme solution aux risques affectant la création et la pérennisation des PME. Management & sciences sociales, 2013, La Responsabilité sociale des entreprises et les PME, 14 (14), pp.18-25. halshs-01860082

**HAL Id: halshs-01860082**

**<https://shs.hal.science/halshs-01860082>**

Submitted on 22 Aug 2018

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

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

Copyright

---

# La RSE comme solution aux risques affectant la création et la pérennisation des PME

## **Bernard Guillon**

Cofondateur et administrateur du colloque francophone sur le risque Oriane  
Directeur de recherche au CREG (UPPA)  
Maître de conférences en sciences de gestion hors classe, IUT de Bayonne  
guillon@iutbayonne.univ-pau.fr

*Si la RSE est associée à la notion de risque, il est intéressant de mettre en relief les actions mises en place par les responsables de PME d'univers différents. Les travaux présentés lors du colloque francophone sur le risque Oriane viennent montrer combien les « facettes de la RSE » permettent de limiter les risques les plus significatifs des PME dans la mesure où la motivation du dirigeant d'entreprise et la formation destinée aux salariés sont notamment présentes.*

*Mots clés : RSE, Risque, PME, Formation*

Certes la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises a fait l'objet de plans de communication souvent importants de la part de nombre de grandes entreprises. Mais le moins que l'on puisse dire est que les démarches des PME prennent parfois des tournures particulières... voire antagonistes. En fait, la vision parfois trouble de ce que peuvent constituer des avenir possibles occasionne des prises de position spécifiques comme le montrent les cas développés ici pour ce qui est de l'industrie, du tourisme, de la banque ou de la formation.

L'utilisation de la RSE comme outil de limitation des risques est porteuse en matière de développement de la recherche, ainsi que le montrent

notamment les travaux les plus significatifs présentés lors des éditions annuelles du colloque francophone sur le risque Oriane et qui sont évoqués ici. Ils ont (ou auront) d'ailleurs tous fait l'objet d'une publication dans des revues scientifiques à comité de lecture ou des ouvrages collectifs.

La « vision spécifique » aux PME a été développée sous des optiques différentes par Lapointe et Gendron (2004) pour ce qui est de la méconnaissance des enjeux, puis par Quairel et Auberger (2005) pour le caractère « partiel » de la connaissance de la RSE, en parallèle avec les enquêtes menées par la CGPME, l'ADEME, Novethic et l'ORSE. Il y a fort à parier que les PME seront de plus en plus concernées par la démarche RSE dans

l'avenir (Belet et Schäfer, 2011). Et il y a des raisons stratégiques comme réglementaires pour expliquer pourquoi le « seuil d'application de la RSE » doit s'abaisser (autrement dit, la tendance à ce que des PME de plus en plus petites soient « atteintes » par la RSE). Pour reprendre l'esprit de la Commission européenne et de son Livre vert de 2001 (mis sur le site en 2005 (Commission européenne, 2001, 2005), « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». La définition dans le cadre de la norme internationale ISO 26.000 va dans le même sens : « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et (de ses) activités sur la société (comme) sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement (tout en étant) intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (cf. AFNOR, 2010).

Dans les lignes qui suivent vont donc être présentés les travaux de congressistes du colloque Oriane à propos des PME et de leur lien avec les deux variables que sont le RSE et le risque.

- Le domaine industriel est, bien entendu, concerné... à l'image des travaux de Schott-Seraudie (2009 et 2012) comme de Schott-Seraudie et Laarraf (2008 et 2010).
- Mais l'univers des services ne manque pas d'intérêt comme l'ont montré des analyses récentes ; dans le cadre de cet article, la banque avec Gardes et Machat (2010-2012) et le tourisme avec Aldebert (2007, 2011) sont concernés.
- Le troisième volet est relatif à l'action de formation qu'il conviendrait d'envisager

pour motiver les PME dans ce domaine (Belet et Schäfer, 2011).

### **Un cas significatif, celui des PMI, car intégrant les risques au « sens physique »**

L'analyse de Torrès (1999) à propos des PMI a permis de dégager trois caractéristiques (reprises par Schott-Seraudie et Laarraf, Oriane 2010) :

- l'effet « papillon », indiquant que tout problème d'apparence mineur peut engendrer « toute une série de conséquences au sein d'une PME », du fait de sa vulnérabilité économique. Torrès cite, en référence, les cas de l'arrivée d'un concurrent, la faillite d'un fournisseur ou le refus d'un prêt bancaire. Ce qui renforce l'opinion qui veut que la gestion quotidienne d'une PME est « engluée, sous la pression de situations d'urgence » (Schott-Seraudie, 2012) ;
- l'effet « microcosme », selon lequel le dirigeant se préoccupe surtout des échéances à court terme et de son environnement proche (géographiquement et psychologiquement) ;
- l'effet « egotrophie » relatif au dirigeant... ce qui indique que ce dernier ne veut pas déléguer véritablement les prises de décisions.

De plus, un cercle lie ces caractéristiques. « Les effets d'egotrophie et de microcosme altèrent la lucidité du dirigeant-proprétaire. Cela renforce la vulnérabilité de l'entreprise et l'effet papillon incite le dirigeant à s'impliquer davantage dans le fonctionnement de son entreprise, ce qui accentue son egotrophie » (Schott-Seraudie et Laarraf, 2010, p. 6). Or la théorie de la RSE est fondée sur le principe que les entreprises ont des obligations au-delà des actionnaires et donc envers toutes « leurs » parties prenantes, c'est-à-dire des groupes qui dépendent directement ou indirectement des décisions du dirigeant (Freeman, 1984). Les responsabilités de l'entreprise sont donc globales : économique

(Profit), sociale (People) et environnementale (Planet).

C'est bien le caractère volontaire des préoccupations sociales et écologiques qui singularise les orientations RSE des entreprises (Schott-Seraudie, 2012).

L'étude de Schott-Seraudie (Oriane 2010 ; reprise en 2012) a porté sur le discours du dirigeant de la PME en matière de RSE (sans oublier sa traduction dans les faits). Il a fallu concevoir un instrument d'enquête orienté vers les techniques qualitatives dont la structure d'entretien semi-directif laisse une part d'initiative à l'interviewé. Les choix sont le produit des interactions entre des acteurs, des règles et des arrangements mis en place au sein de l'organisation.

L'analyse qualitative se caractérise par des techniques interprétatives qui visent à décrire, décoder, traduire à partir de la signification des termes (ou phrases), et non de leur fréquence, les phénomènes sociaux plus ou moins ordinaires. Elle va au-delà du critère de présence-absence d'une catégorie par rapport à l'autre. Elle permet de mieux analyser la signification de l'information. Cela s'est donc traduit par la conception d'un guide d'entretien à la fois thématique et cadré par des questions fermées. Il a fallu, en effet, encadrer l'interview parce que certains sujets abordés renvoyaient à des éléments statistiques de la structure et de son fonctionnement. La taille a été un facteur de choix, puisque l'étude s'intéresse à une PME (A&F ; 10 à 250 salariés), ainsi qu'à l'âge de l'entreprise (5 ans et plus). Le dirigeant, dans cette étude de cas, est à la tête d'une entreprise âgée de plus de 100 ans, dans le secteur plutôt concurrentiel de l'emballage bois. Ce dirigeant est, depuis près de 10 ans, un fervent militant du développement durable et de la RSE via son action au sein du CJD régional (concept de performance globale). Son engagement et l'analyse de son discours montrent que ses convictions majeures sont davantage axées vers la pérennité (logique patrimoniale, importance de la transmission, refus de l'endettement et

de l'accumulation) que vers la croissance (logique de valorisation du capital, autonomie de décision, rentabilité). En conséquence, son « processus de décision » est plutôt orienté « proactif délibéré » (stratégies accommodante, offensive) que « réactif incrémental » (stratégies réactive, défensive). « *Quant à son attitude entrepreneuriale, notamment vis-à-vis de la RSE, elle se place sur le registre de l'endurance et de l'engagement plutôt que de l'opportunisme* » (Schott-Seraudie et Laarraf, 2010, p. 10). Si « la première responsabilité d'une entreprise est de rester bénéficiaire pour se maintenir en activité », la vision de long terme doit l'emporter sur celle de court terme (Boasson et Wilson, 2002, p. 2-3). L'intérêt de la démarche RSE pour la direction de A&F réside dans cette capacité à pouvoir attirer les meilleurs salariés. Ce qui n'est pas si éloigné de l'opinion de Menger (2003) selon laquelle le manager se doit de faciliter l'émergence d'idées émanant de ses collaborateurs puis leur réalisation. Il part, en effet, de l'estimation suivante selon laquelle 80 % des idées d'amélioration sont spontanées et improvisées (alors que seules 20 % d'entre elles viennent d'activités planifiées ; Schott-Seraudie et Laarraf, Oriane 2008, p. 2). Au final, et « *en qualité d'acteur privilégié de la communication interne, le dirigeant se positionne sur son rôle et ses prérogatives comme un diffuseur, un organisateur, un animateur, un régulateur, un réajusteur de connaissances* » (Schott-Seraudie et Laarraf, 2008, p. 11).

L'obstacle « à la RSE » constitué par la taille au vu de cette expérience de terrain dans l'industrie est moins important que celui d'une absence de motivation et d'un relais auprès des salariés... car le risque environnemental et social n'est pas sous-estimé. La RSE se positionne donc comme une résolution en amont des deux risques évoqués plus haut, l'effet « microcosme » et l'effet « égotrophie ».

Un comportement que l'on va aussi étudier dans des situations caractéristiques des services.

## Les réflexes proactifs liés à l'application de la RSE dans l'univers « PME-Services »

Dans le domaine bancaire et celui de l'amélioration des échanges « Clientèle PME-Institutions bancaires », les études sur les PME de Gardes et de Machat (Oriane 2010 et 2011 ayant fait l'objet, plus tard, de publications dans des revues scientifiques respectivement en 2011 et en 2012) ont bien confirmé que la position économique, et par conséquent financière des entreprises, est spécifique puisqu'elle est souvent contrainte par l'asymétrie des relations avec leurs clients et les fournisseurs. Ce risque de non-pérennisation de l'activité est particulièrement contraignant pour les PME qui opèrent sur des marchés B to B (Business to Business). Il est ici question de l'évaluation de cette asymétrie que l'on retrouve dans la relation existant entre les partenaires et la notion d'accompagnement bancaire. « *Si l'évaluation ne peut faire l'économie d'une approche financière fondée sur la solvabilité et la rentabilité, elle ne doit pas occulter une vision plus dynamique intégrant la détermination des conditions de la pérennité de l'entreprise, notamment sa capacité à faire face à l'évolution de son environnement concurrentiel* » (Gardes et Machat, Oriane 2010, p. 4). L'intérêt des techniques d'analyse statistique du risque, outre leur simplicité, est qu'elles permettent une automatisation possible de la décision et la mise en place de délégations. Mais la notation interne de la banque se fonde encore essentiellement sur des critères qui intègrent insuffisamment des éléments de nature qualitative largement discriminants. D'où l'intérêt d'une étude qualitative exploratoire à partir d'un échantillon répondant à un critère de variété tant au niveau des banques sélectionnées que des secteurs d'activité des PME qui opèrent justement sur des marchés B to B sur lesquels l'asymétrie du portefeuille relationnel est potentiellement problématique en termes de risque pour le financement bancaire. Gardes et Machat (Oriane 2010) ont été guidés par le principe de redondance thématique (5 banques

interrogées, 5 PME clientes). « *Les banquiers reconnaissent que la durée et la fréquence des interactions sont à même de permettre une accumulation d'informations privées qualitatives apportant une meilleure connaissance de l'entreprise et de ses problématiques* » (ibid., p. 11). L'investigation empirique met à jour l'enjeu organisationnel de l'expérience d'interaction : « *elle permet la construction d'une compétence relationnelle et d'une confiance mutuelle des acteurs de la relation* » (ibid., p. 12). Et le dirigeant de PME a intérêt à être proactif dans l'échange d'informations concernant la situation de son entreprise ne serait-ce que parce qu'il crée ainsi les conditions d'une interaction propice à l'instauration d'une relation de confiance avec son banquier. On s'éloignerait du risque d'opacité en matière de diffusion d'informations de la part des PME (Ang, 1991) vis-à-vis de ses parties prenantes (donc au-delà des organismes financiers). On perçoit l'expérience d'interaction de la PME « *comme fonction de l'intensité de sa relation avec le banquier (fréquence, durée, consistance et contenu) tout autant que de la variété relationnelle (nombre et diversité des acteurs avec qui la PME est en relation)* » (Gardes et Machat, Oriane 2011, p. 6). Ici la RSE appliquée à l'univers commercial se positionne comme une alternative au risque (souvent humain, mais in fine toujours financier).

L'autre étude développée, cette fois, dans l'univers touristique permet à Aldebert (Oriane 2007 ; 2011) de s'interroger sur le fait de savoir si les PME touristiques sont conditionnées par leur environnement technique ou si elles disposent, au contraire, d'une liberté d'action réelle. Afin de répondre à cette question dans le cadre du modèle de Brousseau et Rallet (1999), Aldebert (2007, p. 2) a testé deux hypothèses auprès d'un échantillon de 300 entreprises touristiques des Alpes-Maritimes. La première hypothèse porte sur les conditions internes d'implantation des TIC au sein des entreprises et la seconde sur les conditions externes. Cette recherche révèle comment les TIC influencent les organisations

touristiques et donc permettent « une meilleure prise en compte des facteurs clés de succès des entreprises touristiques susceptibles d'innover, par le biais des TIC ». Les résultats obtenus permettent « de dégager une alternative différente des théories classiques selon lesquelles les entreprises de petites tailles sont forcément contraintes par leur environnement dans leurs décisions stratégiques ». Il existe donc des perspectives volontaristes qui permettent de limiter le risque matérialisé par l'environnement « extérieur ». « La pression de l'environnement est présente mais cette pression est moindre lorsque la taille est très faible » (Aldebert, Oriane 2007, p. 14). Mais il semblerait que les entreprises touristiques ne soient pas organisées au mieux pour utiliser les TIC. « Exploiter le potentiel des outils TIC, pour améliorer la performance, implique nécessairement une certaine évolution des méthodes de travail ». Pour être plus précis, « travailler avec les TIC ne se résume pas à utiliser coûte que coûte tous les outils TIC possibles et disponibles. Il s'agit d'apprendre à travailler autrement dans le cadre de son travail individuel et collectif, en tirant profit de certaines des fonctionnalités offertes par les outils ». « L'appropriation des nouveaux outils et usages numériques nécessite qu'on lui donne un sens pour réussir, c'est-à-dire qu'on mette la technologie au service d'une stratégie clairement définie visant, au final, à créer de la valeur » (ibid., p. 14-15).

Cette étude met en relief la souplesse de la PME et sa réactivité. Là encore, il est question de s'adapter et de « motiver ses troupes » en exploitant les outils TIC, ce qui, au passage, solutionne la crainte d'un décalage technologique.

### **L'indispensable pérennisation de la RSE auprès des PME permise par la formation**

Le positionnement de la RSE se révélant au gré des exemples d'application précédents comme favorable à la prévention contre les risques des PME, il reste à s'interroger sur les

freins mais plus encore sur la pédagogie nécessaire à la diffusion de la RSE.

L'exposé de Belet et Schäfer (Oriane 2011, prochainement édité sous la forme d'un article dans *Cognitives*) porte sur un outil pédagogique prévenant les risques et optimisant la démarche RSE. Dans le cadre de ses masters spécialisés en matière d'environnement et de développement durable, le Groupe Sup de Co La Rochelle a réalisé au premier trimestre 2011 une enquête qualitative approfondie sur ce thème de la RSE auprès d'un échantillon de 30 PME (enquête téléphonique avec un guide d'entretien). Il est à noter que des entreprises dites de taille intermédiaire (ETI : 250 à 3 000 personnes) ont été interrogées également (deuxième composante de l'échantillon) en raison de leur similitude en matière de structure et de « modes de fonctionnement ». Des entretiens approfondis de nature qualitative ont été réalisés avec divers profils de responsables de PME (dirigeants, responsables QHSE/DD, DRH ou personnes chargées de ces questions). De nombreuses questions ouvertes sur la thématique de la RSE leur ont été posées : perception de la RSE, pratiques dans ce domaine, freins principaux à ce type de démarche.

L'interprétation des réponses conduit au constat d'une confusion entre RSE et développement durable. Une priorité semble donnée au volet environnemental conduisant à un respect de la réglementation (lutte contre la pollution, gestion des déchets...) et à une réduction du coût énergétique et une réduction de l'utilisation des matières premières.

Par contre, la plupart des responsables des PME ne comprennent pas pourquoi ils devraient rendre des comptes en matière sociale et sociétale à l'ensemble des parties prenantes..., la finalité d'une PME étant de nature économique avec des comptes à rendre aux seuls actionnaires. Les avantages concurrentiels ne sont pas perçus. Il est possible d'ailleurs de dire que les dirigeants

de PME de moins de 500 personnes ont souvent une image négative de la RSE, ce phénomène étant à nuancer pour les PME industrielles.

La vision personnelle du dirigeant, en la matière, est souvent déterminante. La typologie de Jaouen (2010), à propos des quatre types de dirigeants de TPE, constitue un apport à ne pas oublier : l'alimentaire, le carriériste, l'hédoniste et le paternaliste (Ratsimandresy, Oriane 2012, p. 10-11).

Car c'est bien au niveau du dirigeant que se situe l'enjeu-clé, à savoir celui de la compréhension de la démarche RSE par ce dernier au moyen d'une action de « sensibilisation-formation » adéquate, suivie d'un accompagnement favorisant la mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Les méthodes de diagnostic mises au point par l'AFNOR ou certains cabinets de consultants spécialisés sont encore peu demandées par les dirigeants de PME. La méthode proposée par Belet et Schäfer (2011, p. 10-11) se veut à orientation stratégique en termes de risques/opportunités de la RSE... et plus motivante qu'une approche en termes de « nouvelles responsabilités ». Trois principaux ensembles de propositions peuvent être dégagés :

- des actions d'information, de sensibilisation et de formation-action adaptées aux dirigeants de PME avec un vocabulaire simple et facilement compréhensible (« clarifier et expliquer les concepts de la RSE et leurs enjeux pour l'entreprise, risques encourus à ne pas s'engager dans cette démarche, avantages et opportunités commerciales et économiques »).
- des exemples de méthodes et d'outils opérationnels adaptés à cette catégorie d'entreprises (« *autodiagnostic appropriés et relativement simples à mettre en œuvre, avec, le cas échéant, une aide et un accompagnement par des structures de compétence extérieures comme les consultants, les chambres de commerce et d'industrie ou les organismes*

*professionnels* »). Il conviendrait ici d'avoir recours à des indicateurs appropriés (simples, peu nombreux et opérationnels) en vue de constituer une sorte de tableau de bord de la RSE dans l'entreprise. Un guide pratique pour mettre en œuvre la démarche RSE serait également utile.

- des cas concrets de bonnes pratiques RSE mises en place par des PME avec une présentation des différents bénéfices pour ces entreprises (conférences et tables rondes, visites d'entreprises).
- des concours et des événements de type « trophées RSE » relayés par les médias et spécifiquement dédiés aux PME avec possibilité de différenciation par catégories d'entreprises (taille, secteurs d'activités, etc.).
- des actions de communication ciblées de la part des promoteurs de formations spécifiques à la RSE et au développement durable offrant à ce public des méthodes adaptées avec des expériences de terrain.

Ce travail est à mettre en parallèle avec ceux relatifs aux PMI et aux systèmes de formation qui ont été présentés par Schott-Seraudie et Laarraf (Oriane 2008<sup>1</sup>) et définis plus tard par Schott-Seraudie (2009). À l'époque, il était bien convenu que toutes les directions d'entreprises s'accordaient sur l'importance de l'investissement à consacrer à la formation. Mais les responsables de formation et les utilisateurs déclaraient, dans la plupart des cas, que ce besoin avait été sous-estimé et que l'apprentissage avait plutôt eu lieu « sur le tas » que dans les salles de formation (Mourlon et Neyer, 2002). De plus, cette formation « sur le tas » s'apparentait à du training sur l'outil ou le

---

1. *L'entreprise J-ED (créée en 1980), au lieu de rechercher le gène de la performance dans des technico-commerciaux/qualiticiens, s'intéresse à celles et à ceux qui partagent sa philosophie et sa façon d'exercer les « métiers de l'Air Comprimé ». Pour cette entreprise le rôle notamment du technico-commercial/qualiticien consiste à agir comme l'ambassadeur de l'entreprise auprès du client (Schott-Seraudie et Laarraf, 2008, p. 9).*

système. Ce type de formation ne tient pas compte de l'environnement de l'utilisateur, de ses capacités, de ses modes de fonctionnement cognitifs, de ses besoins ou de ses désirs (Mélèse, 1990).

## Conclusion

Ce que semble avoir apporté au moins la dernière décennie tient dans le fait qu'il n'existe pas de refus absolu de la RSE : ce qui, dans la pratique, rend caduc le « risque d'implantation de la RSE ». L'environnement et le social s'imposent quoi qu'on en dise... pour peu que des acteurs portent la dynamique nécessaire, comme on l'a vu en termes d'anticipation et de formation.

Le positionnement de l'acteur principal qu'est le dirigeant de PME est certes capital puisqu'il doit mettre en place une politique anticipatrice et relationnelle suivie par les responsables qui lui sont associés... ainsi que le montrent les travaux précédents dans les domaines industriel, bancaire et touristique. Encore plus que pour les grandes entreprises, la mise en place d'initiatives pérennes implique une attention particulière. On est toujours plus ou moins conduit à admettre que la formation est incontournable et que l'effet « boule de neige » ne demande qu'à se renforcer avec le temps au sein des PME-PMI.

## Références bibliographiques

AFNOR (Aubrun, M., Bermond, F., Brun, E., Cortot, J.L., Delchet-Cochet, K., Graffin, O., Jounot, A. & Ponrouch, A., 2010). *ISO 26 000 – Responsabilité sociétale : comprendre, déployer, évaluer*, Bruxelles : AFNOR Éditions.

Aldebert, B. (2007). « *La prise de risque technologique au sein des PME touristiques : choix ou contrainte ?* », Ve colloque francophone sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, 20-21 septembre.

Aldebert, B. (2011). PME et prise de risque stratégique : choix ou contrainte ? Le cas du choix d'un portefeuille technologique, *Revue française de gestion industrielle*, 2.

Ang, J.S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management, *Journal of Small Business Finance*, 1(2).

Belet, D. & Schäfer, P. (2011). « *Favoriser la démarche de RSE dans les PME par une pédagogie des risques et des opportunités* », IXe colloque francophone sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, 22-23 septembre.

Boasson, C. & Wilson, A. (2002). Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise, *L'Expansion Management Review*, 107.

Brousseau, E. & Rallet, A. (1997). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels, in Guillon, B., Huard, P., Orillard, M. & Zimmermann, J.B. (dir.), *Économie de la connaissance et Organisation : Entreprises, territoires, réseaux*, Paris : L'Harmattan.  
Commission européenne (2001, 2005). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, 18 juillet.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.

Gardes, N. & Machat, K. (2010). « *L'enjeu du financement relationnel dans l'appréciation du risque de défaillance de la PME* », VIIIe colloque francophone sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, 23-24 septembre.

Gardes, N. & Machat, K. (2011). L'enjeu du financement relationnel dans l'appréciation du risque de défaillance de la PME, *Revue du financier*, 189, juillet-août.

Gardes, N. & Machat, K. (2011). « *La capacité de négociation comme facteur d'appréciation du risque de défaillance bancaire en PME* », IXe colloque francophone sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, 22-23 septembre.

Gardes, N. & Machat, K. (2012). *La capacité de négociation comme facteur d'appréciation du risque de défaillance bancaire en PME*, *Gestion* 2000, 29(4).

Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petites entreprises, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1).

Lapointe, A. & Gendron C. (2004). « *La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME : option marginale ou enjeu vital ?* », VIIe congrès international francophone en entrepreneuriat, Montpellier, octobre.

Mélèse, J. (1990). *Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine*, Paris : Editions d'organisation.

Menger, P.M. (2003). *Les professions et leur sociologie : modèles théoriques, catégorisations, évolutions, in*



---

Collectif, *Actes du colloque de la société française de sociologie*, Paris : Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Mourlon, S. & Neyer, L. (2002). *Qu'attendre des progiciels de gestion intégrés ?*, Paris : Éditions de l'École des Mines.

Quairel, F. & Auberge, M.N. (2005). Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des sciences de gestion*, 211-212.

Ratsimandresy, O. (2012). « *L'adoption d'une stratégie marketing pour faire face aux risques structurels des TPE* », Xe colloque francophone sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, 20-21 septembre.

Schott-Seraudie, A. (2009). *À propos des risques résultant de la compression du temps et de la dilatation du champ des compétences : le cas du management des connaissances d'une PME girondine*, Cognitiques, 13.

Schott-Seraudie, A. (2012). PME-RSE : on se débarrasse bien des singes !, *Journal of Social Management*, 10(1).

Schott-Seraudie, A. & Laarraf, Z. (2008). « *À propos des risques résultant de la compression du temps et de la dilatation du champ des compétences : le cas du management des connaissances d'une PME girondine* », VIe colloque francophone sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, 13-14 novembre.

Schott-Seraudie, A. & Laarraf, Z. (2010). « *PME-RSE : on se débarrasse bien des singes !* », VIIIe colloque francophone sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, 23-24 septembre.

Torrès, O. (1999). *Les PME*, Paris : Flammarion, Coll. Dominos.

#### **Bernard Guillon**

Cofondateur et administrateur du colloque francophone sur le risque Oriane, créé en 2003, Bernard Guillon a dirigé trois ouvrages collectifs et quinze numéros ou cahiers thématiques sur le risque dans des revues scientifiques à comité de lecture. Titulaire d'une habilitation à diriger des recherches, d'un doctorat en ingénierie et gestion (Ecole des Mines de Paris), d'un doctorat en sciences de la vie (Muséum national d'histoire naturelle), d'un doctorat en sciences économiques (Université Toulouse I) et d'un DEA en sciences politiques (IEP de Bordeaux), il est l'auteur de plus de 150 publications, dont 36 articles dans des revues scientifiques et 18 contributions dans des ouvrages collectifs. Enseignant-chercheur à l'université de Pau et des Pays de l'Adour, il est, par ailleurs, vice-président de l'ADERSE et membre du GRT Térnormalisation. Ses recherches portent sur l'influence du risque sur la dynamique des organisations (comportements proactifs, choix éthiques, processus d'innovation, actions de lobbying ou de coopération) et orientations stratégiques des firmes