HAL
open science

Prévenir les risques dans les TPE et les PME-PMI - Dossier spécial

Christophe Martin

To cite this version:

Christophe Martin. Prévenir les risques dans les TPE et les PME-PMI - Dossier spécial. RSE Risque Sécurité Environnement, 2010, 5, p. 22-39. ⟨hal-00759956⟩

HAL Id: hal-00759956

https://minesparis-psl.hal.science/hal-00759956v1

Submitted on 10 Jan 2013

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

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

Autorisation HAL

HAL Authorization

Christophe Martin,
ESAIP Grasse,
chercheur associé au CRC
de Mines ParisTech

Les PME face aux risques professionnels

La recherche internationale met en avant de nombreuses spécificités des PME en matière de SST, de sorte que les méthodes et outils de prévention efficaces dans les grandes entreprises s'avèrent inadaptés. État des lieux.

Le poids des PME n'a cessé de croître dans les pays développés à économie de marché depuis les années 1970 ; elles y représentent aujourd'hui 50 % de la population active. Cependant, alors que ces organisations semblent parées des vertus de la flexibilité et de l'innovation dans un contexte général de recherche de la performance, force est de constater qu'elles se distinguent nettement des grandes entreprises en termes d'accidents du travail, de maladies professionnelles et d'exposition des salariés aux risques liés à la santé et la sécurité au travail (SST). Pour l'ensemble des pays européens en 2000 (European Commission, 2003), les entreprises de moins de 250 salariés totalisaient 77,7 % des accidents du travail et 81 % du nombre de morts au travail.

Paradoxalement, alors que la PME gagnait ses lettres de noblesse en tant qu'objet d'étude des sciences de gestion dans les années 80, la problématique de la sécurité et de la santé dans ces entreprises est jusqu'à très récemment restée un sujet de recherche marginal et, il faut bien le dire, circonscrit à la littérature anglo-saxonne. Hasle et Limborg en 2006, dans un état de l'art sur ce thème, ne recensaient que 284 références pertinentes dont 184 en langue anglaise, une large majorité de ces références (71 %) ayant été publiée entre 1995 et 2004. La question ne semble cependant pas sans intérêt dans la mesure où quel que soit le secteur d'activité, on constate des différences significatives des indicateurs de la SST selon la taille des entreprises.

La recherche internationale met ainsi en évidence plusieurs caractéristiques jouant un rôle non négligeable sur la performance SST de ces organisations :

- le rôle fondamental du chef d'entreprise, qui imprime un type de management fortement lié à sa personnalité et à son niveau de formation (Lamm, 2001) ;
- la particularité des relations sociales entre employeurs et salariés à l'origine d'une posture du chef d'entreprise qui déroge aux formes de management que l'on retrouve dans les grandes entreprises (Eakin, 1992 ; Eakin *et al.*, 2003) ;
- une faiblesse en matière de représentation du personnel (Walters, 2001), particulièrement pour les entreprises de moins de 50 salariés qui ne disposent pas de CHSCT ;
- une main-d'œuvre plus jeune, moins qualifiée et sous contrat de travail précaire (Lamm et Walters, 2002 ; Quinlan, 1997) ;
- une fragilité financière et un manque de moyens d'information, les petites entreprises n'ont ni les compétences ni les ressources pour assurer une veille juridique (Lamm et Walters, 2004) ;
- un isolement par rapport aux organismes de prévention. Dans le cas de la France, Lanoë (ISAST, 2006) a montré que lorsque le taux de couverture des services de la caisse régionale d'assurance maladie (CRAM) variait entre 20 et 25 % pour les établissements de plus de 100 salariés, celui-ci n'était que de 10 % pour les PME de 10 à 49 salariés et d'à peine 1 % pour les très petites entreprises de moins de 10 salariés ;
- une vulnérabilité, conséquence du développement de la sous-traitance qui, en maintenant bon nombre de petites entreprises en situation de dépendance, aurait conduit les grandes entreprises donneuses d'ordres à externaliser une partie de leurs risques professionnels (Mayhew et Quinlan, 1997 ; Mayhew et Quinlan, 2001).

Les méthodes et outils de prévention conçus pour les grandes entreprises ne peuvent donc pas être transférés aux PME et la réflexion engagée sur les actions à mener dans ces entreprises a été à l'origine d'un certain

Entreprises	%	Nombre d'accidents du travail pour 100 000 salariés*	Nombre de morts pour 100 000 salariés	%
Entreprises individuelles	5,2	2 309	3,6	8,1
Microentreprises (1-9 salariés)	25,2	3 886	6,4	36,9
Petites entreprises (10-49 salariés)	28,6	5 218	6,1	28,7
Entreprises moyennes (50-249 salariés)	23,9	4 085	3,1	15,4
Grandes entreprises (+ 250 salariés)	17,1	3 254	2,4	10,4

* Accidents du travail supérieurs à 3 jours (European Agency, 2003)
Accidents du travail dans neuf secteurs européens et Norvège en fonction de la taille
D'après les statistiques sociales européennes-accidents au travail et santé au travail-données 1994-2000, Eurostat, 2002

nombre d'actions de prévention, qui peuvent être schématiquement classées en deux grands groupes. Le premier groupe d'actions cible le chef d'entreprise considéré comme un acteur essentiel du niveau de prévention des risques, mais défaillant en termes d'information et de moyens, et a pour objectif de l'informer. C'est la raison pour laquelle les actions mises en place doivent susciter l'intérêt du dirigeant en utilisant l'environnement de l'entreprise. L'environnement réglementaire, quel que soit son degré de coercition, est une condition nécessaire mais non suffisante pour améliorer le niveau de prévention. Le dirigeant d'une petite entreprise est souvent peu au fait de ses obligations réglementaires. Une étude française à caractère monographique portant sur 22 entreprises de moins de 20 salariés a fait apparaître que sur le total d'entreprises, 7 seulement avaient entrepris une démarche d'évaluation des risques (ISAST, 2006). Pour être efficace l'information doit donc être relayée par des partenaires de l'entreprise tels que les experts-comptables, les clients, les fournisseurs et les donneurs d'ordres lorsqu'il y en a (Lamm, 1998 ; Walters, 2001).

Un second groupe d'actions de prévention s'intéresse aux salariés. Le niveau de prévention des risques est en effet très largement lié à une co-construction des risques et de la prévention par le dirigeant et le salarié ; or, la particularité des relations sociales dans les petites entreprises constitue un frein à l'information. Ce manque général d'information des salariés (que soulignent d'ailleurs toutes les études internationales) plaide pour la mise en place de représentants du personnel et pour un rôle plus actif des syndicats (Walters, 2001). C'est l'objectif suivi par les études européennes qui s'inspirent largement du modèle suédois (Fricks et Walters, 1998).

Quelle que soit la cible des actions à mener, les différentes études posent la question des acteurs à mobiliser pour atteindre un niveau de prévention acceptable et celle des outils de prévention à mettre en œuvre.

Dans ce dossier spécial sur la gestion des risques dans les petites entreprises, l'accent est mis à la fois sur les contraintes pesant sur les modes de gestion de ces organisations et sur la pression économique qu'elles subissent de leur environnement. En effet, dans un modèle économique marqué dans le même temps par une forte interdépendance des entreprises et un contexte accru de compétitivité, la prévention des risques professionnels ne peut être indépendante de ces facteurs. La recherche d'une gestion globale des risques adaptée aux niveaux de développement de l'organisation peut alors être une des réponses possibles aux défis qui sont lancés aux dirigeants des petites entreprises pour pérenniser leurs activités en garantissant la sécurité de leurs salariés.

Pour aller plus loin

Eakin, J. 1992. Leaving it up to the workers: Sociological perspective on the management of Health and Safety in small workplaces. International Journal of Health Services, 22. 689-704.

Eakin, J. et Mac Eachen, E. 1998. Health and the social relations of work: a study of health related experiences of employees in small workplaces. Sociology of Health and Illness, 20 (6), 896-914.

Eakin, J. Lamm, F. et Limborg, H.J. 2000. International perspectives on the promotion on health and safety in small workplaces. In Frick, Jensen PL, Quinlan M, Wilthagen T (ed). Systematic Occupational Health and safety management-Perspectives. On an International Development, Elsevier.

European Agency for Safety and Health at Work. 2003. Improving occupational Health and safety in SMEs.

European Commission. 2003. Work and health in the EU: A statistical portrait, Data 1994-2002. Eurostat, Theme 3 Population and social conditions.

Fricks, K., Walters, D.R. 1998. Worker representation on health and safety in small enterprises: lessons from a Swedish approach. International Labour Review, vol. 137 n°3 pp. 367-389.

Hasle, P., Limborg, H.J. 2006. A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. Ind. Health 44, 6-12.

ISAST. 2006. Les pratiques et les politiques de prévention des risques professionnels dans les très petites entreprises, étude commandée par la DARES.

Lamm, F. 1997. Small Businesses et OHetS Avisors'. British Journal of Safety Science, 25 (1-3). 153-161.

Lamm, F. 1999. Occupational Health and Safety in Australian Small Businesses: What can be done to reduce the lack f awareness and raise the level of compliance in Australian small businesses? National Occupational Health and Safety Commission, Canberra.

Martin, C., Guarnieri, F. Pratiques de prévention des risques professionnels dans les PME-PMI (2008). Tec & Doc Lavoisier, Paris.

Mayhew, C., Quinlan, M. 1997. The management of health and safety where sub-contractors are employed. Journal of Occupational Health and Safety. Australia.

Mayhew, C., Quinlan. M. 2001. The effect of changing patterns of employment on reporting occupational injuries and making worker's compensation claims, Safety Science Monitor, Vol 5. Issue 1.

Walters, D.R. 2001. Health and safety in Small enterprise. European Strategies for Managing improvement, P.I.E-Peter Lang S.A, Brussels.

Risque Sécurité Environnement RSE

www.rsemag.com

Retrouvez et lisez votre numéro de RSE en ligne :

- simple et rapide
- régulièrement actualisé
- enrichi de ressources additionnelles

La sous-traitance et la SST dans les petites entreprises : une relation négligée

Souvent utilisée pour absorber les fluctuations d'activité, la sous-traitance opacifie les responsabilités, facilite le transfert de risques et la non-conformité et complique le contrôle et l'application des dispositions réglementaires. La non-conformité apparaît plutôt comme une réponse calculée aux pressions économiques que subissent les sous-traitants, conscients de la faible probabilité qu'ils ont d'être pris en défaut.

Michael Quinlan et Annie Thébaud-Mony[1]

La plupart des débats d'experts portant sur la SST dans les petites entreprises considèrent que la variable déterminante pour les distinguer des autres est leur effectif salarié. Ce faisant, ils ignorent souvent leur position de subordination dans des réseaux de contrats destinés à assurer la production de biens et de services. En effet alors que beaucoup de petites entreprises produisent de manière autonome pour une large variété de clients, un grand nombre (le plus souvent en bout de chaîne) produit dans un réseau de sous-traitance dans lequel le travail est apporté par un donneur d'ordres (un grossiste, une grande industrie ou une agence gouvernementale).

La sous-traitance en cascade dans laquelle il existe une série de niveaux de sous-traitance des tâches et des contrats commerciaux n'est pas un phénomène nouveau. Cela est depuis longtemps une caractéristique du secteur du BTP dans lequel il est fréquent de constater que la construction d'un pont ou d'un immeuble est à l'origine d'un réseau complexe de spécialistes et de fournisseurs de biens et de services. Les firmes sous-traitantes peuvent être grandes, mais beaucoup sont petites voire micro, composées d'un entrepreneur individuel et d'un petit groupe de salariés.

Dans le secteur du transport par route, un schéma similaire a été constaté avec des entreprises qui sous-traitent souvent à des entreprises plus petites ou à des chauffeurs en entreprise individuelle. Il semble que cette pratique soit amenée à croître. En effet, la production dans un monde globalisé est aujourd'hui composée d'un réseau de sous-traitants et de fournisseurs de plus en plus complexe. Les pratiques commerciales modernes, particulièrement au sein des firmes multinationales, dépendent fortement de la sous-traitance de biens de services à d'autres entreprises, au niveau national et international. Celle-ci apparaît au travers d'une grande variété de contrats de fourniture de main-d'œuvre, maintenance, production partielle ou totale de biens et de services. Comme indiqué, la sous-traitance en cascade peut impliquer de nombreux niveaux entre le producteur de biens et de services et le client final.

Cette tendance est préoccupante, dans la mesure où un nombre croissant de recherches internationales ont montré que la sous-traitance conduit à une détérioration de la SST, mesurée par les taux de fréquence d'accidents du travail, l'exposition aux substances dangereuses, la conformité aux règles de sécurité et d'autres indicateurs (Quinlan, 2001). Ces études couvrent un grand éventail d'industries qui va du secteur du BTP et du transport par route, à la production de biens et de services y compris la fabrication de vêtements à domicile jusqu'à la maintenance dans les centrales nucléaires françaises (Thébaud-Mony, 1999). Les mêmes risques apparaissent quand le travail est sous-traité auprès d'entreprises intérimaires (grandes et petites). Un certain nombre d'études mettent en relation les risques liés à la taille des entreprises et les contrats de

1. Michael Quinaln est professeur à la School of Organisation and Management, University of New South Wales (Sydney, Australie). Annie Thébaud Mony est directrice de recherche à l'INSERM.

sous-traitance, mais tout comme dans la littérature sur les risques SST dans les petite entreprises, celle-ci est rarement exploitée.

Une étude sur la sous-traitance en cascade dans le secteur du transport routier sur des grandes distances a essayé de comprendre cette relation, en comparant les indicateurs SST des conducteurs selon qu'ils étaient employés dans des grandes entreprises du secteur, dans des petites entreprises ou en tant qu'entrepreneurs individuels. L'étude menée par Mayhew et Quinlan (2006) a constaté que les plus mauvais résultats obtenus en matière de SST étaient ceux des chauffeurs en situation d'entrepreneur individuel, mais que leur situation n'était pas si différente des chauffeurs employés par les petites entreprises. Ces résultats ne sont pas si surprenants si l'on considère que ces types de conducteurs sont tous deux en bout de chaîne de production et que les grands opérateurs les utilisent pour réduire leurs coûts de production. Il est à ce titre intéressant de noter que la pression des clients a eu pour conséquence l'intensification du travail des chauffeurs.

La multiplicité des niveaux de sous-traitance a aussi contribué à de nombreux accidents industriels majeurs, comme l'explosion du complexe pétrochimique 66, à Pasadena aux États-Unis en 1989. Cet accident a donné une impulsion pour l'introduction d'une réglementation sur la sécurité des procédés aux États-Unis.

La pression économique contribue à la désorganisation et à la non-conformité

En septembre 2001, l'explosion de l'usine chimique d'AZF à Toulouse a tué 30 personnes, incluant 21 salariés dont 13 travaillaient pour des sous-traitants. Les problèmes liés au management de la sécurité en tenant compte des sous-traitants sont considérés comme ayant été un élément essentiel de l'accident, bien que personne, pas plus le management que les représentants du personnel, ne soit réellement capable de dire ce qui s'est passé ce matin-là. Deux des 14 recommandations du rapport final de l'enquête réalisée par la commission de l'Assemblée nationale ont conclu qu'il fallait bannir la sous-traitance en cascade des sites Seveso et qu'il fallait renforcer les CHSCT. Néanmoins dans la loi finale qui a été adoptée, cette recommandation n'a pas été incluse. Or, certaines études ont montré que les entrepreneurs utilisent la sous-traitance pour externaliser une partie de leurs tâches, mais aussi pour masquer leur propre responsabilité dans les incidents, les maladies professionnelles et les accidents du travail. C'est le cas dans les opérations de maintenance des centrales nucléaires françaises (Thébaud-Mony, 2008).

Les liens entre la détérioration de la SST et la sous-traitance n'ont pas retenu suffisamment l'attention des chercheurs ; cependant, un certain nombre d'études corroborent des enquêtes gouvernementales et mettent en évidence ces trois groupes de facteurs déterminants : la pression économique et le système de récompense, la désorganisation et les défaillances réglementaires. Chacun d'eux mérite une brève explication dans la mesure où les managers, ingénieurs et autres intervenants doivent les prendre en compte lorsqu'ils planifient le processus de production.

Les notions de récompense et de pression économique font référence aux incitations financières et à la pression sur les coûts de production qui peuvent compromettre la santé et la sécurité au travail. Ces facteurs de risque ont un impact particulier dans les petites entreprises, à différents niveaux. Tout d'abord parce que les sous-traitants sont payés lorsque le travail a été totalement terminé. Or, la charge de travail n'est pas toujours évaluable *a priori*. La propension est donc naturelle à en prendre trop et à utiliser des biais (y compris au détriment de la sécurité) pour en venir rapidement à bout. Cette tendance est exacerbée lorsque les employeurs sous-traitent des activités hautement risquées comme les opérations urgentes de chargement et déchargement ou la maintenance de sites à hauts risques. (Thébaud-Mony, 1999, 2008). Ensuite, parce que dans des industries comme le transport par route, le manque de pouvoir des petits opérateurs (notamment en termes de planification) les oblige à obtenir de leurs clients un paiement rapide pour couvrir leurs investissements et leurs coûts de production, et les conduit à une précarité économique qui les encourage à la prise de risques (conduire plus vite et excéder le nombre d'heures autorisées, minimiser la maintenance et accepter les surchargements). Enfin, dans certaines industries comme le BTP et le transport par route, la rotation élevée des opérateurs (lié en partie aux faillites) est à

la fois un symptôme de pression financière et un facteur qui limite l'apprentissage organisationnel.

Ces explications incitent à considérer la sous-traitance comme un facteur important de vulnérabilité des PME en matière de SST.

Le concept de désorganisation importé de la recherche française par Dwyer (1991) peut aussi être une des caractéristiques de la sous-traitance. Celle-ci peut en effet entraîner une augmentation du nombre d'employeurs sur un même site, chacun avec sa chaîne de commandement et ses procédures opérationnelles. Comme une étude danoise portant sur le transport public l'a montré, la sous-traitance réduit alors la capacité du principal employeur à gérer le processus de production dans son ensemble. Ce mécanisme est par ailleurs exacerbé par la difficulté à modifier les systèmes de management pour les adapter à la sous-traitance. Les travailleurs en situation de sous-traitance reçoivent moins de formation SST que les salariés permanents et sont aussi moins enclins à participer aux CHSCT ou à être représentés par un syndicat. Enfin, de multiples contrats de sous-traitance peuvent interférer avec les réseaux communicationnels et cognitifs informels existant au sein des entreprises entre les groupes de salariés, qui jouent bien souvent un rôle capital dans la sécurité des systèmes (Dwyer, 1994).

Les écarts de conformité sont devenus plus importants lorsque dans certaines corporations les salariés ont été convertis en travailleurs indépendants jouissant de moins de droits que les salariés

Pour terminer, même s'il faut reconnaître que les législations nationales divergent profondément en matière de SST, la sous-traitance peut contribuer à mettre en échec la réglementation en opacifiant les responsabilités des donneurs d'ordres et des sous-traitants. La sous-traitance rend plus faciles le transfert de risques et la non-conformité et plus difficiles, pour les corps d'inspection, le contrôle et l'application des dites dispositions réglementaires (Johnstone *et al.*, 2001). Par ailleurs, alors qu'il est convenu de considérer que les difficultés de conformité des PME sont liées à l'ignorance et aux ressources limitées de ces organisations, plusieurs études mettent en évidence que la non-conformité est plutôt une réponse calculée aux pressions économiques que vivent les sous-traitants, conscients par ailleurs de la faible probabilité qu'ils ont d'être pris en défaut.

Dans ce contexte, l'évaluation des risques professionnels est devenue problématique. Les écarts de conformité sont devenus plus importants lorsque dans certaines corporations les salariés ont été convertis en travailleurs indépendants jouissant de moins de droits que les salariés (plusieurs gouvernements ont combattu cette pratique en repensant la définition légale du salarié).

Ces trois facteurs de risque interagissent. La pression économique contribue à la désorganisation et à la non-conformité. Cependant, la relation de causalité n'est pas toujours aussi directe, car la désorganisation, qui accroît la pression économique sur le sous-traitant, a naturellement une influence sur le niveau de conformité.

Les risques SST liés à la sous-traitance ont été pris en compte par la plupart des grandes entreprises et celles-ci l'ont intégré dans leur système de management de la sécurité, sous différentes formes (lors des procédures d'appel d'offres, par le biais de formations, systèmes de management SST, de pénalités et d'incitations...). Cependant le suivi dans le temps de ces politiques peut constituer une faiblesse. Par ailleurs, les décideurs politiques ne prennent que progressivement conscience que ces efforts ne sont pas appropriés dans certaines industries. Particulièrement celles où la sous-traitance, très fragmentée, a conduit à des infractions et des violations évidentes de la réglementation SST et abouti à une forte exploitation des salariés. Cette prise de conscience a conduit à la mise en place d'un système de contrôle sur les petits opérateurs au niveau étatique ou européen qui utilise tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement. La directive REACH, qui concerne l'utilisation et le stockage des produits chimiques dans l'Union européenne, est un exemple de ce type d'initiative (Walters, 2006). En Australie, la législation a été repensée sur ce modèle et une réglementation de la chaîne d'approvisionnement a été mise en place pour faire respecter le droit du travail et la SST des conducteurs de poids lourds et des confectionneurs à domicile (principalement immigrants). Un système de licence comparable à celui existant au Royaume-Uni dans les secteurs agricole et agroalimentaire a été initié pour les agences de travail temporaires de ce secteur et

d'autres initiatives de ce type sont susceptibles de voir le jour prochainement.

Cependant, un grand nombre de contrats de sous-traitance échappent au contrôle réglementaire des États ou des organes supranationaux comme l'Union européenne. En effet, bien qu'un contrôle des contractants ait été mis en place et que certaines formes de responsabilité sociale des entreprises existent, ces systèmes ne permettent pas une couverture globale et il demeure difficile d'assurer la conformité réglementaire. Ce qui a conduit à proposer une réglementation internationale de ces contrats, intégrant également les pays en développement (Macklem, 2002).

En conclusion, il semble évident d'admettre que la sous-traitance peut avoir un effet significatif sur la détérioration de la SST, qui doit être pris en compte lorsque l'on étudie les lacunes des petites entreprises qui dépendent d'un donneur d'ordre. Bien que les réponses apportées à ce problème par les gouvernements et les industries aient été fragmentées et inadéquates, les récents efforts pour réglementer la chaîne logistique peuvent à terme représenter un remède plus efficace.

Pour aller plus loin

Dwyer, T. (1991), Life and Death at Work: Industrial Accidents as a Case of Socially Produced Error, Plenum Press, New York.

Dwyer, T., (1994). 'Precarious Work, Powerless Employees and Industrial Accidents: A Sociological Analysis' paper presented to International Sociological Conference, July 18-23, Bielefeld, Germany.

Hasle, P. (2007), 'Outsourcing and Employer Responsibility: A Case Study of Occupational Health and Safety in the Danish Public Transport Sector'. Relations Industrielles, 62(1): 96-117.

James, P. Johnstone, R. Quinlan, M. and Walters, D. (2007) Regulating supply chains for safety and health, Industrial Law Journal 36(2): 163-187.

Johnstone, R., Quinlan, M. et Mayhew, C. (2001) Outsourcing Risk? The regulation of OHS where contractors are employed, Comparative Labor Law and Policy Journal, 22(2et3): 351-393.

Johnstone, R., Quinlan, M. and Walters, D. 2005. 'Statutory Occupational Health and Safety Workplace Arrangements and the Modern Labour Market', Journal of Industrial Relations, 47(1): 93-116.

Loos, F. et Le Deaut, J. (2002), Rapport Fait Au Nom de la Commission D'Enquête sur la Sûreté des Installations Industrielles et des Centres de Recherche et sur la Protection de Personnes et de L'environnment en cas D'Accident Industriel Majeur, Assemblée Nationale No. 3559, Paris.

Macklem, P. (2002), Labour Law Beyond Borders, Journal of International Economic Law, 5(3): 605-645.

Mayhew, C. and Quinlan, M. (1997), 'Subcontracting and OHS in the residential building sector', Industrial Relations Journal, 28(3): 192-205.

Mayhew, C., et Quinlan, M. 1999. 'The effects of outsourcing on occupational health and safety: A comparative study of factory-based and outworkers in the Australian clothing industry', International Journal of Health Services, 29(1): 83–107.

Mayhew, C., et Quinlan, M., (2006), "Economic pressure, multi-tiered subcontracting and occupational health and safety in the Australian long haul trucking industry" (with Claire Mayhew) Employee Relations, 28(3): 212-229.

Quinlan, M., Mayhew, C. et Bohle, P. (2001). The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganisation, and Consequences for Occupational Health: A Review of Recent Research, International Journal of Health Services, 31(2): 335-414.

Salminen, S., Saari, J., Saarela, K. and Rasanen, T. 1993. 'Organisational factors influencing serious occupational accidents', Scandinavian Journal of Work Environment and Health 19:352-357.

Thebaud-Mony, A. 1999. 'Contracting and subcontracting by the French Nuclear Power Industry', International Journal of Occupational and Environmental Health 5(4): 296-299.

Thébaud-Mony, A. 2008. 'Nuclear Servitude: Subcontracting and Health in the French Civil Nuclear Industry', Baywood, Amityville, New York.

Walters, D., (2006), 'The Efficacy of Strategies for Chemical Risk Management in Small Enterprises in Europe: Evidence of Success?' Policy and Practice in Health and Safety, 4, 82.

Felicity Lamm, Auckland University of Technology (Nouvelle-Zélande)

Comportements des employeurs et gestion de la prévention des risques professionnels

Felicity Lamm explore ici les raisons pour lesquelles les petites entreprises éprouvent des difficultés à se conformer à la réglementation en matière de SST. D'autre part, elle invite à mieux comprendre le concept d'observance[1] en comparant les initiatives des employeurs en matière de SST et les typologies de comportements d'observance des chefs d'entreprise en général.

Le nombre de petites entreprises a considérablement crû dans la plupart des pays ces vingt dernières années. Cette tendance n'est pas sans répercussions en matière de SST : de plus en plus d'éléments attestent que les salariés des PME sont plus fréquemment exposés à des situations dangereuses et souffrent plus d'accidents du travail et de maladies professionnelles que les autres salariés (Dawson *et al.*, 1988 ; Nichols *et al.*, 1995 ; Mayhew et Quinlan, 1998 ; Quinlan, 1998 ; Stevens, 1999 ; Eakin *et al.*, 2000 ; Walters, 2001 ; Okun, 2001 ; Morse *et al.*, 2004 ; Walters, 2004 ; Hasle et Limborg, 2006). Le problème est d'autant plus difficile à circonscrire que les PME sont hétérogènes, qu'elles ont un cycle de vie court et qu'elles manquent d'instances de représentation des salariés.

Cet article explore donc d'une part les raisons pour lesquelles les petites entreprises éprouvent des difficultés à se conformer à la réglementation en matière de SST ; d'autre part, il intègre les données d'une enquête récente afin de mieux comprendre le concept d'observance en mettant en relation les initiatives des employeurs en matière de SST et les typologies de comportements d'observance des chefs d'entreprise en général (Massey *et al.*, 2006). Nous définissons ici la petite entreprise comme une entreprise employant moins de 20 personnes dans le secteur non manufacturier et moins de 100 dans le secteur manufacturier.

1. NDLR : Nous inspirant de la terminologie médicale définie par l'Organisation mondiale de la santé, nous traduisons, dans cet article, le terme anglais *compliance*, « se conformer à », et ses dérivés, par le français « observance ».

Observance réglementaire et pratiques SST dans les petites entreprises

Les facteurs clés influençant les pratiques de la SST et le niveau d'observance peuvent être regroupés en trois grandes catégories, qui dépendent des pratiques de management du chef d'entreprise, de la gestion des ressources humaines et de sa relation avec la réglementation. Chacune représente les fonctions de direction d'une petite entreprise.

Diriger une petite entreprise diffère indubitablement de la direction d'une moyenne ou d'une grande entreprise. Comme Dawson *et al.* (1988, p. 113) l'écrivent, « le management dans les plus petites entreprises prend un sens différent. Les circuits de communication sont plus courts, la structure est plus simple et souvent la pression commerciale est ressentie de manière plus immédiate et plus claire ».

La principale caractéristique des petites entreprises est l'intégration des connaissances et de l'expérience du chef d'entreprise à la production et au développement de son entreprise. Il ne doit pas seulement développer des compétences de gestion qui englobent tous les aspects de l'entreprise, mais il doit aussi perpétuellement rechercher un équilibre entre administration, production et recherche de clients. Sa capacité à gérer toutes ces fonctions, en y incluant la santé et la sécurité au travail, est vitale pour la survie de son entreprise.

Or, manager la SST dans ces organisations est une tâche qui dépasse l'identification et la réduction des risques.

Pour le chef d'entreprise, il s'agit d'obtenir les ressources juridiques nécessaires, de recevoir les formations appropriées et d'acquérir suffisamment d'expérience industrielle pour définir une stratégie d'amélioration des systèmes de production – par exemple, lors de l'introduction d'une technologie nouvelle ou d'un système de management de la qualité (Lamm et Walters, 2004 ; Hasle et Limborg, 2006).

De récentes recherches tentent d'établir un lien entre les décisions prises par les chefs de petite entreprise compétents ayant mis en œuvre de bonnes pratiques en matière de SST et les gains de productivité réalisés par l'entreprise. Lorsque l'on introduit des mesures en matière de SST pour augmenter la productivité dans les petites entreprises, la priorité est en effet le plus souvent de tenter de changer les comportements des employés au lieu de modifier les attitudes des employeurs (Smallman et John, 2001 ; Massey *et al.*, 2006). Or, il s'avère très difficile d'amener les employeurs à investir dans de meilleures conditions de travail, qui peuvent conduire ou pas à augmenter les marges. Les études montrent clairement que les employeurs, particulièrement les dirigeants de petite entreprise, choisissent fréquemment et délibérément de ne pas se conformer à la réglementation SST et d'employer des travailleurs immigrés sans papier dans le but d'obtenir un avantage compétitif et de maintenir un haut niveau de productivité (Lamm et Walters, 2004).

Ces résultats suggèrent d'une part que les entreprises s'efforcent de gagner en productivité et mettent en place des mesures SST pour maintenir les coûts sociaux d'indemnisation au plus bas ; mais d'autre part, elles demandent à leurs employés de travailler plus longtemps, plus dur et plus efficacement souvent dans des conditions extrêmement risquées. Cette ambivalence se retrouve dans les relations avec leur environnement. En effet, les gros clients ou les fournisseurs peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la façon dont la SST est gérée dans les petites entreprises. Soit en fournissant de l'assistance en matière de SST aux dirigeants de petite entreprise ou soit en considérant que la SST n'est pas une priorité. Les conseillers des petites entreprises, comme les chambres de commerce et les associations d'industriels, peuvent aussi aider les dirigeants de petite entreprise à gérer l'observance. 80 % des dirigeants de petite entreprise utilisent ainsi des cabinets d'experts comptables pour un grand nombre de services, notamment des conseils en SST (Lamm et Walters, 2004).

La gestion des ressources humaines

Les pratiques RH des petites entreprises se distinguent naturellement de celles des grandes organisations : outre leur propension à employer de la famille et des amis, les petites entreprises ont tendance à mettre en place des pratiques qui développent l'emploi précaire (travail temporaire, temps partiel, travail des femmes, emploi de travailleurs sans papiers…).

Ces deux stratégies sont fondées sur le désir d'atténuer l'impact financier de la réglementation du travail sur l'entreprise. Si dans certains cas les femmes sont « exploitées », elles ont aussi une grande influence sur la gestion des entreprises ; leur rôle sur le niveau de prévention des risques professionnels est toutefois rarement pris en compte par les législateurs, les praticiens et les chercheurs.

Enfin, l'équilibre des pouvoirs entre employeurs et salariés est un facteur trop souvent négligé dans les débats sur la santé au travail dans les PME. En effet, la nature des relations de travail n'est pas strictement dialectique et l'on n'oppose pas le contrôle des employeurs à la résistance des salariés. Ces derniers sont peu contestataires pour différentes raisons : d'une part, parce que les travailleurs vulnérables sont effrayés par les conséquences potentielles d'une attitude trop revendicatrice et ne sont pas portés à se plaindre aux autorités. D'autre part, parce que les travailleurs moins vulnérables rechignent à porter plainte en signe de loyauté et d'allégeance envers leur employeur. Ils s'identifient en fait à leur entreprise et pour nombre d'entre eux – ainsi que pour leur employeur–, une récompense implicite telle que l'autonomie est plus importante qu'un environnement de travail sans risque pour la santé.

La relation à l'environnement réglementaire

Gérer une entreprise en respectant la réglementation est perçu par les dirigeants de petite entreprise comme complexe et coûteux. Les inspecteurs du travail quant à eux trouvent que réglementer les petites entreprises est source de tensions et que leurs relations peuvent s'en trouver compliquées (Vickers *et al.*, 2005). En effet, employeurs et corps d'inspections ont connu une forte inflation de la réglementation SST ces dernières décennies et se plaignent de la complexité et du niveau croissant d'observance à atteindre.

Par ailleurs, la législation privilégie l'autoréglementation des entreprises dans les domaines de la SST et de

la performance (Lamm, 2002). Or, des études de cas révèlent l'ambiguïté de la notion de standard de performance et les difficultés de cette approche dans les petites entreprises, qui ont donc peu de chances de pouvoir réduire les taux de fréquence des maladies professionnelles et les accidents du travail. (Massey *et al.*, 2006). Cette réduction supposerait une combinaison d'éléments clés, comme un total engagement de l'encadrement, des systèmes de management SST fiables ainsi qu'une culture organisationnelle qui fait état d'exemples de bonnes pratiques en SST. Enfin, la capacité de produire en respectant la réglementation est souvent liée à la disponibilité des ressources juridiques (Lamm et Walters, 2004). Or, la plupart des petites entreprises sont caractérisées par un manque de ressources, à l'origine du faible niveau d'observance (Nichols, 1997).

Le niveau d'observance et de pratique de la SST des petites entreprises n'est donc pas influencé par un facteur unique, mais par un éventail de facteurs variant dans le temps et suivant le degré de priorité qu'on leur accorde. Dans les petites entreprises, la SST ne se présente donc pas de manière statique. Néanmoins, exposer les questions qui entravent l'observance réglementaire fournit une base utile sur laquelle on peut modéliser les comportements d'observance et de non-observance des dirigeants.

L'observance dans les petites entreprises

Il est désormais admis que les petites entreprises ont un faible niveau d'observance pour trois grandes catégories de raisons : économiques, de dissidence et enfin d'incompétence (Vickers *et al.*, 2005) (tableau 1).

Tableau 1 : Taxinomie du comportement non observant

	Employeur non observant pour raisons économiques	Employeur dissident	Employeur incompétent
Pratiques de management	Générer du profit par tous les moyens.	Gérer en autonomie.	Manque de formation et d'expérience.
Pratiques de gestion des ressources humaines	Fournit le minimum d'investissement pour ses salariés.	N'interfère pas et encourage l'autonomie.	Manque d'expérience dans la gestion des ressources humaines.
Pratiques réglementaires	Le profit est lié à la non-observance.	La non-observance est fondée sur une attitude rebelle envers la loi.	La non-observance est fondée sur l'ignorance des exigences réglementaires

Tableau 2 : Taxinomie du comportement observant

	Employeur socialement responsable	Employeur observant	Employeur professionnel
Pratiques de management	Applique des principes charitables.	Fait de l'adhésion à la législation une forte priorité.	Possède un haut niveau de formation et d'expérience
Pratiques de gestion des ressources humaines	Investit dans les employés.	Stipule que les règles doivent être suivies par une forte supervision de l'employeur.	A un haut niveau d'expérience dans le management des ressources humaines.
Pratiques réglementaires	La réputation de l'entreprise et sa survie sont liés à l'observance à la loi.	L'observance est fondée sur un strict respect des dispositions réglementaires.	L'observance est fondée sur la connaissance de la réglementation.

La non-observance pour des raisons économiques est entièrement motivée par la recherche du profit au détriment de la santé et de la sécurité au travail des salariés. Si la probabilité d'être verbalisé est faible et que la contravention anticipée est négligeable, la réglementation a toutes les chances de ne pas être respectée. Par ailleurs, la non-observance peut être fondée sur l'expression d'une opposition à la réglementation en matière de SST lorsque celle-ci est perçue comme illégitime. L'employeur adopte alors une stratégie de non-observance sélective lorsque la réglementation impose un fardeau considéré comme déraisonnable ou lorsque les agents de l'État les traitent arbitrairement. L'incompétence se produit lorsque les dirigeants de petite entreprise ne sont pas conscients de la réglementation ou ne sont pas capables de la comprendre ou de la mettre en œuvre.

Cependant, tous les dirigeants de petite entreprise ne sont pas non observants et certains sont capables d'atteindre un haut niveau d'observance pour trois raisons principales : la conscience de leur responsabilité sociale, la croyance dans la stricte observance réglementaire et leur professionnalisme. Plus encore, les résultats d'une récente étude révèlent que chacune des formes de comportements observants peuvent favoriser des initiatives spécifiques en matière de SST.

L'observance est d'abord fondée sur la responsabilité sociale, définie comme une attitude cherchant à favoriser équitablement les préoccupations sociales et les questions économiques. Un employeur qui adopte cette approche est conscient des effets que son entreprise peut exercer sur ses employés et la communauté à laquelle elle appartient. Cette approche accorde une place essentielle au bien-être des salariés. La formation et le développement sont des composantes essentielles de la gestion des ressources humaines. La doctrine énonce qu'une main-d'œuvre bien informée est un facteur crucial de réduction des accidents du travail et des maladies professionnelles. Les formations SST peuvent être délivrées par des formateurs spécialisés ou réalisées en interne ; il peut s'agir de formations très spécialisées ou des formations basiques.

L'observance fondée sur le strict respect de la loi repose sur la croyance que les standards de SST ne peuvent être atteints et pérennes que si les règles sont strictement appliquées. La conception sous-jacente est que la loi vise à protéger le salarié et que le manque d'observance peut mener à des condamnations. Le chef d'entreprise s'en trouve incité à mettre en place les mesures réglementaires pertinentes pour son entreprise. Les agences gouvernementales ont donc développé un vaste panel d'initiatives d'observance réglementaires ciblant les petites entreprises, allant de la réduction des pénalités pour infraction à la réglementation à la fourniture de services (sous la forme de centres d'appels) auprès desquels les entreprises peuvent avoir accès à de l'information réglementaire.

Enfin, fonder l'observance sur le professionnalisme revient à mettre en avant les compétences et l'intelligence. La formation technique et professionnelle de l'employeur imprègnent sa gestion de l'entreprise et la façon dont elle applique la réglementation SST. Le succès de l'entreprise est donc lié à la compétence managériale du dirigeant et à sa connaissance de la réglementation. Si sa connaissance est lacunaire, le manager professionnel ira chercher une expertise auprès d'une grande variété de sources incluant les représentants du personnel en matière de SST, les associations d'employeurs et les conseillers des petites entreprises.

L'observance réglementaire ne peut être vue isolément de l'environnement économique de l'entreprise.

En d'autres termes, la recherche indique clairement qu'il y a des relations fortes entre la façon dont une entreprise est gérée, son niveau d'observance et les pratiques des chefs d'entreprise. Cependant inventorier les différents facteurs d'observance et les pratiques des employeurs ne nous dit rien des différences qui existent entre chaque entreprise. Une approche plus utile serait certainement d'identifier les raisons pour lesquelles un chef d'entreprise choisit ou non de se conformer à la réglementation SST. Plus encore, il serait intéressant de croiser des interventions en matière de SST avec des typologies de comportement d'observance. Cela permettrait alors d'étendre les moyens dont nous disposons pour faire baisser durablement les taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles dans les petites entreprises.

Pour aller plus loin

Dawson, S., Willman, P., Clinton, A. et Bamford, M. (1988) *Safety at Work: The Limits of Self–regulation*. Cambridge University Press, Cambridge.

Eakin, J., Lamm, F. et Limborg, H.J. (2000) "International Perspective on the Promotion of Health and Safety in Small Workplaces" in Frick, K., Jensen, P.L., Quinlan, M. et Wilthagen, T. (eds) *Systematic Occupational Health and Safety Management: Perspectives on an International Development*. Pergamon, Oxford.

Hasle, P., et Limborg, H. J. (2006). A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. *Industrial Health*, 44 (1): 6-12.

Lamm, F. et Walters D. (2004) OHS in Small Organisations: Some Challenges and Ways Forward'. In Buff, L., Gunningham, N. et Johnston, R. (eds) *OHS Regulations for the 21ST Century*. Sydney, Federation Press, pp94-120

Massey, C., Lamm, F. et Perry, M. (2006) *Understanding the Link Between Workplace Health et Safety et Firm Performance et Productivity*, Department of Labour, Wellington.

Nichols, T. (1997) *The Sociology of Industrial Injury*. Mansell, London.

Quinlan, M. (1998) The Implication of labour market restructuring in Industrialised Societies for Occupational Health and Safety. *Economic and Industrial Democracy* 20(3):427–460.

Shearn, P. (2003) Case Examples: Business Benefits Arising From Health and Safety Interventions, *Health and Safety Laboratory*, No. 13. Sheffield.

Smallman, C. et John, G. (2001) British Directors' Perspective on the Impact of Health and Safety on Corporate Performance. *Safety Science*, 38(3): 227-239.

Storey, D. (1994) *Understanding the Small Business Sector*. Routledge, London.

Vickers, I., James. P., Smallbone, D., et Baldock, R. (2005) Understanding Small Firm Responses to Regulation. *Policy Studies*, 26:2, 149 – 169.

Walters, D.R. (2001) *Health and Safety in Small Enterprises*, PIE, Peter Lang, Brussels.

Un besoin de connaissances « adaptées » pour favoriser le développement des PME

Josée St-Pierre s'interroge ici sur les façons de parvenir à une évaluation juste des risques des PME et de leurs projets. Après avoir rappelé que, notamment pour les jeunes PME innovantes, l'information intangible ou qualitative est plus importante que l'information factuelle ou financière, elle démontre que cette évaluation des risques s'avère très sensible aux biais d'attitude et de formation des évaluateurs.

Josée St-Pierre[1]

La pression que subissent les entreprises pour être compétitives dans un environnement mondialisé impose un rythme d'adaptation et d'innovation sans précédent. Diminutions de prix dues à une plus grande productivité et à une vive concurrence venant de pays émergents, réduction de la durée de vie des produits attribuable à une remise en question de la fidélité de la clientèle et à l'accélération des changements technologiques, accroissement du nombre de compétiteurs grâce à l'amélioration des technologies de communication et à l'abolition des frontières… tous ces changements imposent aux entreprises d'adopter un processus d'innovation en continu et de revoir sans cesse leurs façons de faire, leurs pratiques d'affaires, leur mode d'organisation. Or, ces situations les obligent également, notamment les PME, à travailler dans des contextes de changements fréquents, les exposant ainsi à des risques dont la variété et l'incidence méritent une attention toute particulière. Ceci met dès lors à l'avant-plan des bonnes pratiques d'affaires, celle de la gestion des risques. La gestion de la performance et de la compétitivité, stars des années 1970 à 2000, ne suffisent plus : il faut désormais « garantir » ou sécuriser cette performance en intégrant les nombreux facteurs de risque susceptibles de la compromettre.

Les bénéfices attendus de l'implantation d'un processus de gestion des risques sont évidemment, en premier lieu, d'accroître le taux de succès des projets des entreprises, mais aussi d'améliorer l'efficacité dans l'utilisation des ressources et de faciliter les possibilités de financement externe à des conditions avantageuses. Ce dernier élément est particulièrement critique chez les PME qui, pour différentes raisons, n'ont pas un libre accès aux ressources offertes par les marchés financiers. Cette situation est encore plus probante chez les PME en forte croissance et innovantes, qui attirent particulièrement l'attention étant donné que l'innovation n'est désormais plus un simple choix de stratégie de croissance et d'expansion, mais bien une question de survie sur laquelle doivent s'attarder tous les dirigeants d'entreprise. D'ailleurs, aucune entreprise ne peut survivre et prospérer dans l'environnement actuel sans prendre des risques, parfois importants compte tenu des objectifs visés par la direction. Malgré ceci, les PME innovantes ont d'importants déficits de financement (Freel, 2007) qui nuisent à leur dynamisme mais aussi à celui de l'économie des pays dans lesquels elles se trouvent. Ces constats ont été confirmés par plusieurs enquêtes où l'on reconnaît que le financement de l'innovation pose d'importants défis, constitue un réel obstacle aux PME et a comme source possible les difficultés d'établir, de façon objective, les risques de leurs projets ou activités (St-Pierre, 2004).

1. Josée St-Pierre est professeure titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières, dont elle dirige le laboratoire de recherche sur la performance des entreprises de l'Institut de recherche sur les PME.

Alors que jusqu'à récemment, le risque était exclusivement considéré comme une menace et une contrainte pour la réalisation des objectifs d'une entreprise, il est aujourd'hui de plus en plus perçu comme une opportunité permettant de se démarquer des concurrents et d'être compétitif dans un contexte menaçant. Cette approche contemporaine voit le risque non plus comme une fatalité, mais comme un élément organique et transitoire, qu'il est possible d'influencer par une gestion appropriée. Cette gestion active des risques est devenue impérative parce que les temps de réaction sont plus courts, que « l'espace d'affaires » n'est plus limité à un espace géographique connu et bien défini et que les pressions sur les entrepreneurs sont parfois « excessives ».

Les PME sont cependant fort démunies face à cet impératif d'efficacité dans la gestion des risques : elles manquent soit de compétences pour procéder à un tel exercice, soit d'outils adéquats ou de modèles pouvant suppléer ce manque d'expertise. Or, leur très grande diversité rend malaisés de tels développements, pourtant nécessaires ne serait-ce que pour permettre à ces entreprises dynamiques de soutenir leur contribution économique dans les régions où elles opèrent alors que leur pérennité est souvent menacée.

N'utiliser que les données financières pour évaluer différents aspects des PME se révèle forcément incomplet...

Dans la présentation qui suit, nous souhaitons revenir sur trois éléments de la gestion des risques dans le contexte particulier des PME : les données utilisées, les typologies identifiées et le rôle et l'influence de l'évaluateur dans l'identification de cette information, en insistant particulièrement sur ce dernier point.

• Les PME disposent tout d'abord de connaissances limitées pour identifier l'ensemble des facteurs de risque. L'une des premières étapes du développement d'un système ou d'un outil de gestion des risques adapté aux besoins des PME consiste à dresser une nomenclature la plus exhaustive possible des risques présents dans différentes situations. Or, cette étape est compliquée, notamment, par l'absence de modèle générique ou de typologie unique permettant de reconnaître tous les risques pertinents pour les PME. Cet inventaire s'avère d'autant plus difficile que le risque est contextuel (Le Ray, 2006) et qu'aucune typologie unique ne permettrait de rendre compte de toutes les situations particulières. Lors du lancement d'un nouveau produit par exemple, les risques d'échec peuvent venir, selon le contexte, d'une mauvaise évaluation de l'intérêt du marché, de la méconnaissance des réactions des concurrents, de l'utilisation d'une technologie inadéquate, etc. Il peut être difficile pour une PME d'identifier tous ces facteurs, faute d'expérience et de compétences, tandis que leur oubli peut conduire à l'échec immédiat du projet. Une expérience réalisée par King (2003) auprès de dirigeants de PME technologiques montre de façon éloquente les difficultés des gestionnaires à penser à l'ensemble des facteurs de risque de leurs activités. Lorsqu'ils sont interrogés en entrevue sur les principaux facteurs de risque de leurs projets d'innovation, les dirigeants évoquent rapidement des facteurs relativement connus et admis dans des activités de cette nature. Après l'entrevue, les dirigeants ont été invités à consulter une liste développée par l'auteur incluant d'autres facteurs de risque que leur projet aurait pu rencontrer. À cette étape, les facteurs identifiés furent nettement plus nombreux que ceux dévoilés lors des entrevues, montrant ainsi que même les gestionnaires les plus expérimentés peuvent omettre d'identifier la totalité des risques pertinents. Cette étude démontre l'importance de définir des typologies ou grilles de risques les plus exhaustives possibles pour aider les dirigeants d'entreprise à identifier et à mesurer le(s) risque(s) de leurs projets.

• Les données financières permettent également de mesurer le risque. Les domaines dans lesquels le risque des PME a été le plus étudié sont ceux de l'accès au financement externe et de la faillite des entreprises dans le but soit de réduire les taux de faillite soit les risques de défaut pour leurs bailleurs de fonds (St-Pierre, 2004). Pour ce, l'approche financière a été privilégiée ; l'évaluation du risque se fait alors essentiellement à partir des données financières. Pour que ces données puissent être utilisées à des fins de prévention

et de mesure exhaustive du risque, il est nécessaire de poser trois hypothèses :

1. Les décisions prises par les dirigeants sont économiquement rationnelles, présumant ainsi l'optimisation dans l'utilisation des ressources, soit la maximisation du rendement financier de l'entreprise tout en minimisant son risque. Or, de nombreuses études montrent que les motifs de création d'entreprise sont très divers et que ceux qui sont de nature financière sont rarement prioritaires (Walker et Brown, 2004), justifiant ainsi que les décisions ne soient pas toujours rationnelles sur le plan économique.
2. Le passé est garant de l'avenir, ce qui est loin de représenter la réalité des PME : dépendantes de leur environnement, celles-ci peuvent rapidement basculer d'une situation enviable à une situation difficile, et *vice versa*. Ainsi, leurs ratios financiers sont parfois instables, notamment pour les entreprises en croissance ou pour les sous-traitants dépendant d'un faible nombre de clients – ce qui réduit substantiellement leur pouvoir de prédiction et donc leur capacité à mesurer et contrôler les risques.
3. Les données sont complètes et précises. Cette hypothèse est battue en brèche par Ang (1991) lorsqu'il rappelle les compétences limitées en gestion financière des dirigeants de PME et l'interrelation entre les états financiers du propriétaire-dirigeant et ceux de l'entreprise. N'utiliser que les données financières pour évaluer différents aspects des PME se révèle forcément incomplet.

Ainsi, donner un caractère prédictif aux données financières des PME dans le but de mesurer leur risque et de développer des outils pertinents s'avère une erreur dès le départ. L'incomplétude des données financières pour l'évaluation du risque demande des ajustements. Dans un contexte de financement, Scott (2006) suggère de compléter ces données par des informations plus « *soft* » ou intangibles et souvent confidentielles. Le risque est un élément prospectif et vouloir le mesurer dans le but de le gérer nécessite de prendre en compte des facteurs intangibles et immatériels situés en amont de ces données. Ces informations sont cependant moins formalisées que les précédentes, et sont donc sensibles au jugement et aux perceptions de l'analyste.

• **Le rôle de l'évaluateur s'avère crucial dans l'appréciation du risque.** Le risque se définit comme *tout événement, action ou décision pouvant compromettre l'atteinte des objectifs d'une entreprise* et sa gestion n'est pas un processus entièrement objectif. Comme

Dans les PME innovantes, se limiter aux données financières pour mesurer leur risque s'avère une erreur dès le départ...

le rappellent Hillson et Murray-Webster (2005), le risque revêt une dimension perceptuelle dont l'ampleur et les conséquences dépendent de l'attitude du gestionnaire. Un gestionnaire réfractaire au risque a tendance à surévaluer les conséquences négatives de différentes situations à venir, alors qu'un gestionnaire preneur de risque adopte une attitude plus laxiste voire nonchalante et peut même « saboter » le processus de gestion des risques. Dans le contexte particulier des PME, on comprend qu'un tel processus exige certaines précautions afin de s'assurer de son efficacité : d'une part, les ressources humaines font souvent défaut et l'absence d'experts peut mener à des décisions erronées, alors que ces questions sont souvent déléguées à la personne responsable de la comptabilité ; d'autre part, l'absence d'information structurée sur des projets antérieurs rend encore plus probante le rôle de l'évaluateur. Ce rôle peut cependant être atténué en favorisant un processus collégial, *sous certaines conditions*, plutôt qu'un processus individuel.

L'évaluation collégiale montre ses limites : celles d'un groupe homogène formé d'individus provenant de la même institution, et ayant souvent une formation et une expérience semblables.

Dans le but d'explorer davantage l'influence de l'attitude des individus dans l'évaluation des risques des PME, nous avons procédé à une expérience auprès de différents groupes de conseillers ou futurs conseillers en gestion. Les résultats de cette expérience sont utilisés dans un programme de recherche plus vaste sur les risques des PME.

L'évaluation du risque, un processus dépendant de l'attitude de l'évaluateur

C'est afin de mieux comprendre d'une part le rôle de l'individu et d'autre part l'influence du travail collégial dans l'évaluation du risque d'une entreprise que nous avons conduit une expérience dans le cadre d'activités de formation en diagnostic du risque des PME. Ces activités sont destinées à des étudiants possédant un diplôme de premier cycle universitaire et ayant des expériences de travail fort diverses ; ces participants sont soit consultants auprès de PME ou en formation pour le devenir. L'expérience a été réalisée sur plusieurs mois auprès de six groupes de participants différents : étudiants inscrits dans un programme de MBA général ou spécialisé pour des comptables (orientation PME), étudiants inscrits dans un programme spécialisé en gestion de l'innovation dans les PME, et conseillers seniors en gestion participant à des activités de formation continue non diplômantes sur la gestion de l'innovation dans les PME. Cette démarche a aussi été utilisée par Simon, Houghton et Aquino (1999) qui ont profité de la participation d'étudiants au MBA pour mesurer les biais cognitifs, la perception du risque et la décision de créer une entreprise ou non.

Dans un premier temps, nous avons mesuré l'attitude des étudiants face au risque en utilisant l'inventaire de personnalité de Jackson (*Jackson Personality Inventory*) (Jackson, 1976), plus particulièrement les 20 questions dichotomiques se rapportant à l'échelle de prise de risque. La fiabilité et la validité de cette échelle ont déjà été vérifiées et plusieurs chercheurs l'ont utilisée pour mesurer l'attitude de leurs répondants face au risque (Stewart *et al.*, 1998).

Dans un deuxième temps, les étudiants ont été invités, individuellement et de façon anonyme (questionnaire numéroté), à indiquer leur perception du risque d'une petite entreprise face à trois situations pouvant compromettre son développement. Considérant la diversité de formation et d'expérience et afin de nous assurer que tous les participants pourraient compléter l'exercice, nous avons intentionnellement décrit des situations risquées relativement évidentes et concernant la gestion des ressources humaines et le climat organisationnel de l'entreprise. Un texte d'une page présentait le portrait qualitatif de l'entreprise et des informations permettant de mesurer la probabilité d'occurrence de trois situations risquées, compte tenu du contexte de l'entreprise, et l'ampleur de l'impact.

Dans un troisième temps, les étudiants, regroupés en équipe de deux, trois ou quatre, devaient refaire le même exercice. Les questionnaires ont été numérotés et les participants devaient également ajouter leur numéro individuel.

Tableau 1. Cote d'attitude face au risque selon le profil des participants

		N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
	Tous les participants	137	0,00	19,00	9,61	4,27
Sexe	Hommes	75	2,00	19,00	10,68	3,98
	Femmes	62	0,00	17,00	8,31	4,29
Formation initiale	Gestion/finance	60	3,00	17,00	10,37	3,07
	Comptabilité	64	0,00	19,00	8,19	4,94
	Ingénierie/autre	13	9,00	17,00	13,08	2,40
Regroupement	Étudiants MBA – Général	65	3,00	17,00	10,45	3,02
	Étudiant MBA – Comptabilité	37	0,00	19,00	9,08	5,84
	Conseillers seniors en gestion	25	1,00	13,00	6,96	3,40
	Étudiants innovation	10	8,00	16,00	12,70	2,79

Une fois l'évaluation terminée, l'ensemble de l'expérience était décrite aux participants afin de les amener à comprendre les difficultés à procéder à une évaluation collective d'une part, les écarts entre les résultats d'une évaluation individuelle et d'une évaluation collective d'autre part et, finalement, l'influence des perceptions des individus et de leur personnalité sur les résultats de l'évaluation.

Près de 140 personnes ont participé à l'expérimentation. La distribution des participants ainsi que leur cote d'attitude face au risque respective, allant de 0 à 20, selon divers regroupements, sont présentés dans le tableau 1. Plus la cote est élevée, plus l'individu a une attitude favorable au risque.

On observe que les hommes ont une attitude plus risquée que les femmes (confirmé par un test T), ce qui a été démontré dans la littérature en entrepreneuriat, les femmes prenant habituellement des risques plus modérés (Brindley, 2005). Par ailleurs, parce qu'ils assument souvent moins de responsabilités, les jeunes étudiants sans expérience ont une attitude plus risquée que leurs homologues plus âgés, ce qui est confirmé dans le dernier bloc d'information où l'on constate une cote moyenne de 6,96 pour les conseillers seniors en gestion contre 9,08 pour les futurs conseillers. De plus, la formation antérieure qui modèle le jugement des participants est également un facteur distinctif des répondants. Les participants ayant une formation en comptabilité semblent plus « réfractaires » au risque que ceux ayant étudié en gestion, en finance ou en ingénierie. De même, les participants formés en gestion ou en finance obtiennent une cote de risque significativement plus basse que ceux ayant une formation en ingénierie (test T, toutes les paires sont significativement différentes).

La dernière colonne du tableau peut être un indicateur du degré d'homogénéité des comportements où on voit que le groupe dont la variance est la plus élevée est celui des étudiants en comptabilité. Il est intéressant de souligner que les étudiants en comptabilité (Étudiants MBA – Comptabilité) affichent une cote de risque supérieure à celle de leurs confrères consultants qui sont nettement plus âgés et plus expérimentés (groupe Conseillers senior en gestion), mais aussi un écart-type beaucoup plus élevé. On peut supposer que l'exercice de la profession finit par atténuer les différences d'attitude et rendre ainsi les groupes plus homogènes, ce qui serait le cas des conseillers seniors qui ont, en moyenne, plus de quinze ans d'expérience dans leur domaine. Appliqué à l'analyse d'une demande de financement, le résultat d'une évaluation d'entreprise serait plus difficilement prévisible si elle était confiée à des analystes juniors où le profil de l'individu pourrait jouer un rôle significatif.

Nous avons voulu mesurer à quel point l'attitude se reflétait dans l'évaluation du risque de l'entreprise. Des analyses de corrélation ont montré, tel qu'attendu, la présence d'une relation significative inverse pour l'ensemble des répondants. Ce sont les étudiants en comptabilité qui affichent le comportement le plus « cohérent » et présentent la plus forte corrélation négative entre la cote d'attitude et l'évaluation du risque (– 0,51, significative à 0,01), alors que pour l'ensemble de l'échantillon, la corrélation est de – 0,19 (significative à 0,05). Ainsi, le regroupement d'individus ayant une

formation identique, une expérience semblable ou étant du même sexe, permet tout au plus de réduire l'étendue des résultats de l'évaluation (écart-type), mais ne permet pas de rendre celle-ci indépendante de la perception de l'individu. Si nous projetons les résultats obtenus ici au contexte de l'évaluation d'une demande de financement, nous confirmons les limites de l'évaluation individuelle, puisque celle-ci peut laisser transparaître l'attitude de l'évaluateur, mais aussi les limites de l'évaluation collégiale faite par un groupe homogène formé d'individus provenant de la même institution et ayant souvent une formation et une expérience relativement semblables.

Ces résultats nous amènent à nous interroger sur les façons d'arriver à une évaluation juste des risques des PME et de leurs projets, notamment de jeunes PME innovantes où l'information intangible ou qualitative est plus importante que l'information factuelle ou financière et est donc plus sensible aux biais d'attitude et de formation des évaluateurs.

Conclusion

Il est de plus en plus reconnu que la gestion des risques des PME devient une pratique d'affaire indispensable pour assurer leur pérennité et exacerber leur potentiel d'innovation sans accroître leur risque de disparition. Or, cette gestion ne pourra devenir effective que lorsque ces entreprises pourront disposer d'outils répondant à leurs besoins et couvrant leur réalité, ce qui fait cruellement défaut présentement. Cet outil ou ce modèle devra évidemment être configuré de telle sorte qu'il rend la plus objective possible l'évaluation de façon à réduire au minimum l'influence de la perception de l'évaluateur dans la mesure du risque. Il est donc urgent d'intensifier les efforts de recherche dans le but de mieux connaître la réalité du risque chez les PME, leurs comportements, l'influence de l'évaluateur, etc., en adoptant une attitude active envers le risque et non une attitude passive voire punitive, qui consiste à le réprimer ou pire à l'éviter.

Pour aller plus loin

Ang, J.S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management, *The Journal of Small Business Finance*, 1 (1), 1-13.

Brindley, C. (2005). Barriers to women achieving their entrepreneurial potential: Women and risk, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11 (2), 144-161.

Freel, M. (2007). Are small innovators credit rationed? *Small Business Economics*, 28 (1), 22-34.

Hillson, D. et Murray-Webster, R. (2005). *Understanding and managing risk attitude*, Aldershot : Gower Publishing.

Jackson, D.N. (1976). *Personality Inventory Manual*, Goshen, NY: Research Psychologists Press.

King, W. (2003), Technical Risks in Small Tehnology-based Firms: Do Entrepreneurs Use Planning to Deal with Them?, Communication présentée au 24e congrès CCSBE.

Le Ray, J. (2006). *Gérer les risques; Pourquoi ? Comment ?*, Éditions Afnor, 392 pages.

Scott, J.A. (2006). Loan officer turnover and credit availability for small firms, *Journal of Small Business Management*, 44 (4), 544-562.

Simon, M., Houghton, S., et Aquino, K. (1999). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies, *Journal of Business Venturing*, 15, 113-134.

St-Pierre, J. (2004), *La gestion des risques: comment améliorer le financement de PME et faciliter leur développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 257 pages.

Stewart, W.H., Watson, W.E., Carland, J.C. et Carland, J.W. (1999). A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers, *Journal of Business Venturing*, 14 (2), 189-214.

Walker, E. et Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners?, *International Small Business Journal*, 22 (6), 577-594.