

CHAPITRE 4

La gestion et le management des risques classiques et nouveaux dans les PME d'Aquitaine

Béatrice ARCHER

Responsable pédagogique Licence professionnelle

Management des PME PMI

Université Montesquieu Bordeaux IV/CGPME Aquitaine/CIFA PME Bergerac

Résumé

Entreprendre c'est risquer. Au-delà du risque intrinsèque et global supporté par l'entrepreneur dirigeant, différents risques clairement identifiés et répertoriés demandent un véritable management. Risques classiques concernant les ressources de la PME (humaines, matérielles, financières) et risques nouveaux liés à l'évolution de la société et de l'environnement. Les instances européennes et nationales accompagnent les entreprises dans la prise de conscience et l'action de prévention en légiférant. Principe de précaution et risque « 0 » sont des principes préconisés au plus haut niveau de la gouvernance des États modernes. Sont-ils applicables aux PME de secteurs d'activité variés et divers ; sont-ils souhaitables ? Sont-ils acceptés par les dirigeants d'entreprise ? Un échantillon de PME/PMI de la région Aquitaine sera étudié sur sa perception de la notion de risque, sur son management des risques et

sa politique actuelle et future en ce domaine. Un grand questionnaire a ainsi été administré à 400 entreprises grâce au partenariat Université Montesquieu Bordeaux IV/CGPME Aquitaine matérialisé par la 5^e promotion de Licence Professionnelle Management des PME/PMI et ses responsables pédagogiques.

Introduction

Prendre des risques est dans la nature humaine. Cependant, l'estimation de leur occurrence dans la gestion des PME PMI tend à devenir une question d'ordre stratégique. Ceci d'autant plus du fait du caractère humain universel et individuel des risques « nouveaux » tels que les risques environnementaux impactant sur le milieu naturel et la planète tout entière et les risques psychosociaux impactant sur l'individu en tant que salarié et que femme ou homme dépositaire d'une vie pour un temps donné. La 5^e promotion de Licence professionnelle Management des PME PMI de l'Université Montesquieu Bordeaux IV a recherché les risques auxquels l'entreprise pouvait être confrontée aujourd'hui et en a dressé une typologie afin d'étudier sur le terrain, par une enquête menée auprès de 400 PME PMI, la perception et la gestion de ceux-ci.

Nous proposons de découvrir dans un premier temps la cartographie de ces risques classiques et nouveaux, puis de consulter le questionnaire administré aux entreprises et ses résultats quantitatifs et qualitatifs. Enfin nous nous appuierons sur les réflexions des sondés pour analyser l'impact et l'influence des théories et injonctions relatives à ces questions sur le management des PME PMI.

1. Essai de cartographie des risques

1.1 Les risques originels et classiques

Entreprendre c'est risquer. À la création de l'entreprise comme tout le long de sa vie, la question de la pérennité se pose et s'appuie sur l'évaluation du risque financier et du risque commercial essentiellement. S'ajoute le risque de la perte de l'« homme-clé ». Ces risques sont majeurs et cependant bien intégrés, acceptés et gérés. Mais pour prendre en compte un ris-

que, il faut l'évaluer, le mesurer. Après en avoir étudié tous les contours se posera la question des moyens de prévention et de garantie. Les notions de danger et d'exposition au risque méritent d'être interrogées. Le danger est une circonstance susceptible de détériorer un bien ou d'affecter l'intégrité physique ou morale d'un individu. Il représente une source potentielle de préjudice sous forme de dommage. Le risque est la probabilité qu'une personne ou un bien, confrontés à un danger, subissent un préjudice. Ainsi le risque financier peut se représenter par l'absence d'entrées en trésorerie du fait d'impayés de clients importants. Le risque commercial peut se matérialiser par la fuite de clients fidèles suite à l'installation d'un concurrent dans un proche périmètre. Face à un danger potentiel, il s'agit donc d'évaluer l'intensité du préjudice susceptible de survenir et la probabilité de survenue du préjudice. Le degré d'exposition au risque est proportionnel à cette probabilité. Les risques originels et classiques relèvent donc de tous les types de danger et de dommages relatifs à la perte des biens matériels et immatériels permettant l'exploitation de l'entreprise, perte humaine, perte financière. La souscription de diverses polices d'assurance permet d'en diminuer l'impact fatal notamment pour les aspects matériels et financiers. Concernant les risques humains liés à la santé et la sécurité au travail, les dirigeants de PME PMI peuvent s'appuyer sur la législation et les organismes partenaires pour en organiser la prévention qui représente la meilleure garantie.

1.2 Les risques nouveaux

1.2.1 Les risques psychosociaux

Depuis ces dernières années, les risques liés à l'exercice d'un travail par un salarié ne sont plus uniquement évalués au plan de conditions et contextes de travail mais également au plan psychologique. Les phénomènes récents de suicides auprès d'un nombre important de salariés d'une même entreprise ont mis en évidence l'existence d'un risque psychologique majeur. Les notions de stress, de pression psychologique, de harcèlement moral sont prises en considération. Les Troubles musculo-squelettiques (Tms) sont de plus en plus souvent associés aux risques psychosociaux. Ainsi, lors du troisième congrès francophone sur les TMS qui s'est tenu les 25 et 26 mai 2011 à Grenoble, Yves Clot, auteur de l'ouvrage « *Le travail à cœur* ;

pour en finir avec les risques psychosociaux » et professeur de psychologie du travail au CNAM, indiquait : « ...le découpage entre RPS et TMS est un découpage factice, un Yalta très dangereux pour la santé au travail tout court. Ce découpage est inconsistant sur le fond parce que le corps et l'esprit sont affectés ensemble par l'activité de travail ». On parle aujourd'hui d'une véritable épidémie des Tms. Les plus répandues sont les tendinites de l'épaule et du coude et le syndrome du canal carpien. En 2003, elles représentaient 68 % des maladies professionnelles indemnisées. Selon un réseau de surveillance épidémiologique mis en place dans les Pays de la Loire par l'Institut national de veille sanitaire depuis 2002, ils sont diagnostiqués chez 13 % des salariés mais augmentent avec l'âge : ils touchent 25 % des 50-59 ans. 74 % des cas sont « probablement imputables au travail » et 12 % allient causes professionnelles et facteurs individuels. Les secteurs les plus touchés sont l'industrie (automobile, agroalimentaire, biens intermédiaires), l'agriculture et l'administration. Si, pour l'Invs, les actions de prévention doivent concerner en premier lieu les professions peu qualifiées, c'est en fait l'ensemble des salariés qui est exposé à des contraintes musculo-squelettiques biomécaniques (répétitivité, efforts intenses, mauvaises postures...), ainsi que psychosociales (stress...) et organisationnelles (horaires décalés...). Les Tms sont le deuxième motif de consultation, après les souffrances psychologiques, au service des pathologies professionnelles du CHU de Toulouse. Un sondage CSA effectué en 2010 pour l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), 7 salariés sur 10 souffrent de Tms et 42 % des salariés considèrent que le plus important lorsqu'on a un emploi, ce sont les conditions de travail, juste derrière le niveau de salaire.

Concernant les risques psychosociaux au travail, la commission des Affaires sociales de l'assemblée nationale a voté, (mise en ligne du 30 mai 2011), le rapport d'information sur les Rps au travail (excès de stress, harcèlement). Celui-ci pose plusieurs recommandations dont une meilleure sensibilisation des employeurs et la création d'un label « santé et qualité de vie au travail » qui serait délivré par l'Anact. Les Rps devraient, selon la commission, être pris en compte dans le document unique d'évaluation des risques professionnels. Elle propose enfin que les membres du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) soient élus directement par les salariés. Selon le rapporteur, 20 % des arrêts de travail de plus de 45 jours seraient liés aux Pps et le coût de ces risques dépass-

serait les 2 milliards d'euros par an. L'OMS estime même que le stress professionnel représenterait de 2 à 3 % du produit intérieur brut des pays industrialisés. Le placement des Rps au tableau des maladies professionnelles n'est cependant pas à l'ordre du jour.

1.2.2 Les risques environnementaux

Le risque environnemental désigne la possibilité de survenance d'incidents ou accidents générés par l'activité d'une entreprise pouvant avoir des répercussions nuisibles et significatives sur l'environnement. Il est évalué en tenant compte de la probabilité d'occurrence d'un aléa et du niveau de danger. Quatre typologies ont été retenues par le Ministère de l'environnement. La première concerne les risques industriels liés aux ICPE (Installations Classées pour l'Environnement), les sites et les sols pollués, les risques liés au TMD (Transport de Matières Dangereuses). La deuxième typologie concerne les déchets et leur gestion. Le déchet est le résidu d'un processus destiné à l'abandon. Est considéré comme déchet ultime, tout déchet qui n'est plus susceptible d'être traité dans les conditions techniques et économiques du moment. Le code de l'environnement décline trois catégories de déchets : les dangereux pouvant engendrer un danger pour l'homme ou pour l'environnement ; les non dangereux tels que les ordures ménagères ou les déchets banals ; les déchets soumis à réglementation spécifique. Les PME sont assujetties au traitement de leurs déchets. Il existe trois différentes formes de retraitement : le réemploi qui vise à réutiliser le déchet à l'identique ; la réutilisation qui consiste à réutiliser le déchet à des fins différentes de son usage principal ; le recyclage. S'ajoute à cela la valorisation énergétique qui permet de créer de la chaleur ou de l'électricité à partir de déchets, qui prend le nom de revalorisation.

Les entreprises sont également tenues de maîtriser les rejets liés à leur activité de production, rejets dans l'air et dans l'eau. L'ensemble des polluants sont concernés (gaz à effet de serre, Composés Organiques Volatils, poussières, produits chimiques, métaux lourds...) Il convient de mesurer et surveiller la composition et la densité des rejets. À ces deux aspects intéressant le domaine de la lutte contre la pollution, s'ajoutent les questions relatives à la gestion de l'énergie (diminution de l'utilisation des énergies fossiles au profit des énergies renouvelables) et plus globalement au développement durable.

Les risques sur lesquels a été mis l'accent plus haut ne constituent pas bien évidemment une liste exhaustive. Un éclairage particulier sur les « nouveaux risques » nous semblant davantage correspondre à l'actualité des PME PMI, les autres risques ont été moins développés.

Nous allons, en guise de conclusion synthétique, nous essayer à une cartographie des risques auxquels peuvent être exposés la PMI (cartouches bleues et rose) et la PME (cartouches bleues).



2. Approche de la prise en compte du risque dans la gestion et le management

2.1 La législation

Il est impératif pour l'entreprise de cerner les différentes sources institutionnelles françaises et européennes ainsi que les sources professionnelles l'éclairant sur ses obligations éventuelles.

Au plan de la santé et de la sécurité au travail, les sources réglementaires sont le Code du travail, le dictionnaire permanent Sécurité et conditions de travail, l'EUR lex (droit de l'union européenne), l'Organisation Internationale du Travail, toutes consultables sur Internet. Les différents organismes acteurs de la santé et de la sécurité constituent des sources essentielles : le Ministère du travail, l'Institut National de la Recherche et de la Sécurité (INRS) pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, l'Agence Nationale pour Amélioration des Conditions de Tra-

vail (ANACT), la Caisse nationale de l'Assurance-maladie des Travailleurs Salariés et les caisses régionales (CARSAT). Certaines branches professionnelles proposent à leurs adhérents des informations, recommandations, des référentiels de bonnes pratiques sur le thème de la sécurité au travail tels que : l'OPPBTP pour le BTP, l'Union des industries chimiques, la MSA pour le secteur agricole. De même la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises diffuse à ses adhérents des informations actualisées en ce domaine. Assurer une veille juridique et technique s'avère en effet indispensable d'une part pour répondre à ses obligations et d'autre part pour anticiper et améliorer la gestion des risques.

Les obligations en matière d'hygiène et de sécurité sont ainsi très importantes. De façon générale, l'employeur a le devoir d'assurer la santé et la sécurité de l'ensemble de son personnel en organisant la prévention. Au plan juridique, il s'agit d'une obligation de résultat imposant de prouver son absence de faute en cas de survenance d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle (amiante, poussières de bois, produits toxiques...) Le chef d'entreprise doit donc organiser la prévention des risques professionnels en respectant neuf principes généraux de prévention fixés par la loi (articles L. 4121 et suivants du Code du travail). Ces principes sont :

- éviter les risques en supprimant le danger ou l'exposition à celui-ci ;
- évaluer les risques qui ne peuvent être évités en appréciant leur nature et leur intensité afin de définir une politique de prévention adaptée ;
- combattre les risques à la source en intégrant la prévention le plus en amont des processus ;
- adapter le travail à l'homme lors de la conception des postes, le choix des équipements, la détermination des méthodes de production afin de minimiser les effets négatifs du travail sur la santé ;
- tenir compte de l'état d'évolution de la technique par la mise en place des moyens de prévention en phase avec les évolutions techniques et organisationnelles grâce à une veille permanente ;
- remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou l'est moins ;
- planifier la prévention en intégrant dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral ;

- prendre des mesures de protection collective, celles-ci devant avoir la priorité sur les mesures de protection individuelle qui ne peuvent être que de nature complémentaire ;
- donner les instructions appropriées aux travailleurs par la transmission des informations nécessaires à l'exécution de leurs tâches dans des conditions de sécurité optimales.

La concrétisation du respect de ces principes de prévention se matérialise par le Document Unique de Sécurité, ou Document Unique d'évaluation des risques professionnels. Toute entreprise ou association comptant plus d'un salarié est tenue d'élaborer ce document puis de le mettre à jour chaque année et de le tenir à disposition des salariés et des organes de contrôle tels que l'Inspection du travail et la Médecine du travail, partenaire privilégié dans le domaine de la prévention.

Selon son secteur d'activité (BTP par exemple) l'entreprise est tenue de repérer les fonctions nécessitant des habilitations et autorisations spécifiques et d'en organiser l'obtention par le personnel afférent. Il s'agit souvent d'activités impliquant l'utilisation de machines, outils, véhicules ou produits dangereux. La certification MASE (Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises) atteste la mise en place par l'entreprise d'un système d'amélioration continue pour réduire les risques au travail. Il est intéressant de constater le contenu du référentiel de certification qui distingue deux parties. La première fixe les fondements essentiels : engagement de la direction, compétence et qualification du personnel, préparation et organisation du travail, contrôles et amélioration continue. La seconde partie présente un ensemble d'annexes techniques reprenant conseils et aide à la décision. L'ensemble de ces informations permet au responsable d'entreprise d'élaborer ou d'améliorer son système de management de la sécurité.

Le Code de l'environnement est une bonne base de connaissances. Les sites Internet relatifs au développement durable et à l'environnement proposent de comprendre les démarches et de connaître les réglementations en vigueur.

La Certification ISO 14001 est un outil très complet pour aider à la mise en place et à l'animation d'un SME (Système de Management de l'Envi-

ronnement). La réalisation d'une analyse environnementale identifiant les risques et les évaluant en fonction de leur impact permet d'en révéler toute la significativité. De là découlent des actions à mettre en œuvre pour les atténuer, les gérer et les maîtriser.

2.2 La gestion du risque

2.2.1 Différentes approches

L'acceptation du risque : consciente du risque, l'entreprise le maintient en le couvrant par une nouvelle assurance par exemple. La responsabilité du chef d'entreprise demeure en l'état.

La réduction du risque : consciente du risque, l'entreprise déploie les efforts nécessaires pour le réduire par la prévention, la formation, le contrôle. Il s'agit de l'approche la plus répandue dans les PME PMI d'aujourd'hui. Cette approche débouche sur l'organisation du pilotage des risques de manière continue.

Le transfert du risque : face à l'importance du risque, l'entreprise fait le choix de s'en dessaisir par exemple par l'externalisation.

2.2.2 Démarches correspondantes

Ces démarches peuvent se combiner pour aboutir à une intégration totale au management de l'entreprise.

La première consisterait à ne pas être répréhensible et se cantonner donc à ses obligations selon l'organisation habituelle.

La deuxième consiste à affecter un salarié ou un service dédié à la gestion des risques.

L'évolution suivante consiste à associer la gestion des risques à la démarche qualité de façon à tendre vers une approche globale QSE ou QHSE et à terme vers un système de management intégré.

Intégrer le management des risques dans sa stratégie marketing et commerciale s'effectue alors de manière implicite.

3. Réalisation d'une enquête auprès de 400 PME et PMI d'Aquitaine

3.1 Le choix des thématiques et des questions

Nous avons établi un questionnaire dont les réponses ont été traitées automatiquement à l'aide du logiciel Sphinx. Nous proposons ci-après le contenu technique de ce questionnaire. Pour plus de lisibilité, précisons que la colonne 4 contient le libellé de la question et la colonne 5 les modalités de réponses proposées. Le questionnaire a été administré en face à face essentiellement et à quelques reprises par téléphone.

| | | | | | |
|---|----|------------------|---|---|---|
| 1 | FU | TYPE | Vous êtes : | une PME ; une PMI ; | |
| 2 | FM | SECTEUR | Quel est votre secteur d'activité ? | Services ; commerce ; industrie ; agriculture ; | 2 |
| 3 | FM | SPÉCIALITÉ | Quelle est votre spécialité ? | Transport ; communication ; formation ; audit et conseil ; social et paramédical ; BTP ; négoce ; industrie de transformation ; industrie chimique ; industrie aéronautique ; industrie électronique ; recherche ; industrie agro-alimentaire ; autre ; | 2 |
| 4 | OT | SPÉCIALITÉ_AUTRE | Si 'autre', précisez : | | |
| 5 | FE | EFFECTIF | Quel est l'effectif de votre entreprise ? | - de 10 ; 11 à 20 ; 21 à 49 ; 50 à 100 ; 101 à 200 ; 201 à 300 ; 301 à 400 ; 401 à 500 ; + de 500 ; | |
| 6 | FU | FORME JUR | Quelle est la forme juridique de votre entreprise ? | SARL ; SAS ; SA ; autre ; | |
| 7 | OT | FORME JUR_AUTRE | Si 'autre', précisez : | | |
| 8 | FM | TYP RISQ | À quels risques votre entreprise est-elle exposée ? | Risques liés à la santé et la sécurité au travail ; risques environnementaux ; risques financiers ; autre risque ; | 2 |
| 9 | OT | TYP RISQ_AUTRE | Si 'autre risque', précisez : | | |

| | | | | | |
|----|----|-----------------------------|--|--|---|
| 10 | FM | GESTION RISQ | Comment ces risques identifiés sont-ils gérés ? | veille juridique sécurité et santé ; veille juridique développement durable ; évaluation des risques en interne selon calendrier ; audits des postes de travail ; formations ; autre ; | 2 |
| 11 | OT | GESTION RISQ_AUTRE | Si 'autre', précisez : | | |
| 12 | FM | FORMALISATION | parmi ces risques, quels sont ceux qui font l'objet d'une gestion formalisée ? | Santé et sécurité au poste de travail ; gestion des déchets ; gestion des rejets ; autre ; | 2 |
| 13 | OT | FORMALISATION_AUTRE | Si 'autre', précisez : | | |
| 14 | FM | FORMALISATION SUPPORT | Quelle forme cette formalisation prend-elle en terme de supports ? | Document unique d'évaluation des risques professionnels ; mise à jour annuelle du document unique ; Plan de prévention des risques ; protocoles de sécurité ; livret d'accueil ; FDSS ; fiches réflexe EPI (Équipement de Protection Individuel) ; fiche machine ; charte, journal interne ; support accueil sécurité ; affichage obligatoire à jour ; autre ; | 2 |
| 15 | OT | FORMALISATION SUPPORT_AUTRE | Si 'autre', précisez : | | |
| 16 | FM | FORMATION | Quelles sont les actions de formation engagées ou à engager ? | SST ; formateur SST ; management de la sécurité ; bonnes pratiques ; législation sécurité ; risques chimiques ; ATEX ; CLP ; législation chantier ; autre ; | 2 |
| 17 | OT | FORMATION_AUTRE | Si 'autre', précisez : | | |
| 18 | FM | CERTIFICATION | Quelles sont les certifications détenues ou envisagées ? | MASE ; DT 78 ; OHSAS 18001 ; ILO-OSH 2001 ; GEHSE ; ISO 9001 ; ISO 14001 ; QUALIBAT ; FSC ; autres ; | 8 |
| 19 | OT | CERTIFICATION_AUTRE | Si 'autres', précisez : | | |
| 20 | FU | SENSIB NVX RISQ | Êtes-vous sensibles aux «nouveaux risques» et à leur détection ? | oui ; non ; | |

| | | | | | |
|----|----|--------------------|--|---|---|
| 21 | FU | NVX RSQ | Si oui, auxquels ? | Risques psychosociaux ; troubles musculosquelettiques ; pollution visuelle ; pollution sonore ; pollution causée par des rejets ; pollution par les déchets ; gestion de l'énergie ; autre ; | |
| 22 | OT | NVX RSQ_AUTRE | Si 'autre', précisez : | | |
| 23 | FU | QSE | Connaissez-vous la démarche QSE ? | oui ; non ; | |
| 24 | OT | DEMARCHE QSE | Comment votre entreprise s'inscrit-elle dans cette démarche ? | | |
| 25 | FU | SMI | Environnement, sécurité et qualité peuvent-ils être gérés dans un système de management intégré autonome ? | oui ; non ; | |
| 26 | FU | ORGA GESRISQ | Comment votre entreprise organise-t'elle ce management des risques ? | Le responsable qualité gère l'ensemble des questions relatives à la sécurité et à l'environnement ; un service spécifique a été créé ; ces questions sont gérées transversalement par un responsable général (DRH ; DAF ; DG ; Adjoint direction...) ; une organisation est en cours de mise en place ; autre ; | |
| 27 | OT | ORGA GESRISQ_AUTRE | Si 'autre', précisez : | | |
| 28 | FM | REGLT | La réglementation relative à la prévention et à la gestion des risques vous semble-t'elle ? | lourde mais nécessaire ; adaptée à la réalité ; peu adaptée à mon activité ; impossible à respecter dans les délais imposés ; génératrice de tensions et de pression ; coûteuse à mettre en place ; cohérente avec une recherche de la qualité ; autre ; | 2 |
| 29 | OT | REGLT_AUTRE | Si 'autre', précisez : | | |
| 30 | FU | RISQ0 | Pensez-vous que l'on tende vers le risque «0» ? | oui ; non ; | |

| | | | | | |
|----|----|--------------|--|-------------|--|
| 31 | FU | ZERODEF | Seriez-vous d'accord avec l'acception : «zéro défaut, zéro risque, combat nécessaire pour assurer une pérennité des PME PMI» ? | oui ; non ; | |
| 32 | OT | COMMENTAIRES | Merci de nous livrer votre commentaire sur le sujet de la gestion des risques classiques et nouveaux dans votre entreprise aujourd'hui | | |

3.2 La composition de l'échantillon

De nombreuses entreprises adhérentes à la CGPME Aquitaine et/ou accueillant des étudiants en stage ont accepté de participer à notre étude sur la gestion des risques par les PME PMI. L'échantillon se compose donc de 400 structures. Parmi celles-ci, 50 % relèvent du secteur des services, 20 % du commerce (négoce) et 30 % de l'industrie. Les spécialités les plus représentées selon les trois secteurs identifiés sont : le BTP, le conseil et la formation, la communication et le sanitaire et social pour les services ; la distribution générale et spécialisée (grandes surfaces), le négoce de matériaux, le négoce de machines et véhicules, le négoce d'alcools et produits alimentaires pour le commerce ; le bois et dérivés, la plasturgie et la chimie, l'agroalimentaire, pour l'industrie. Les effectifs s'établissent de 5 à 500 salariés.

3.3 L'analyse des réponses

Trois thématiques de risque ont volontairement été mises en avant dans le questionnaire : liés à la santé et la sécurité au travail ; environnementaux ; financiers.

L'ensemble des sondés a reconnu l'exposition aux risques liés à la santé et la sécurité. La moitié indique une exposition aux risques environnementaux et une faible minorité identifie l'exposition au risque financier.

Toutes les entreprises sont sensibilisées au moins à un nouveau risque, ce qui représente 40 % pour les Tms, 30 % pour les Rps, les rejets et l'énergie, 60 % pour les déchets notamment via le tri sélectif et le recyclage et 20 % pour la pollution au sens large. Cette sensibilisation se manifeste par des actions formalisées. Cette formalisation est représentée sous forme

documentaire, sous forme d'actions de formation et sous forme de certifications. Les documents réalisés, diffusés et mis à jour rencontrés dans la majorité des entreprises sont le DUS, l'affichage obligatoire à jour dans les entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, le DUS, l'affichage obligatoire, le livret d'accueil sécurité, les fiches EPI, le plan de prévention des risques, les fiches de données sécurité, les fiches machines dans les entreprises industrielles. Au plan des formations, la formation SST (sauveteur secouriste du travail) est la plus largement représentée. Suivent des formations spécifiques selon l'activité de l'entreprise : risques chimiques, ATEX (explosifs), législation chantiers, CACES (conducteur de chariot), électricité, etc. Les certifications détenues sont soit générales telle que l'ISO 9001 management de la qualité représentée à 40 %, soit spécifiquement liées à un métier tel que PEFC et SFC (bois géré durablement) rencontrée dans toutes les PMI concernées par la production ou l'utilisation de produits issus du bois, soit générales et environnementales telle que l'ISO 14001 Management de l'environnement, rencontrée à 30 % et enfin la certification MASE (Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises) de plus en plus prisée par les TPE et PME du BTP 25 % de celles de notre échantillon sont en phase finale de certification, les autres entament la démarche ou la prévoient pour 2012. Apporter la garantie de la sécurité de ses chantiers, en plus de la certification Qualibat, permet à ces entreprises de bien se positionner sur des marchés publics par exemple. Concernant les moyens mis en œuvre pour la gestion et le management des risques, de nombreuses entreprises confient ses questions à un adjoint de direction ou un assistant polyvalent. Dans les entreprises industrielles, un collaborateur ou un service est spécialisé, souvent associé au service qualité. Le souhait de tous est de parvenir dans un avenir proche à gérer en interne, de manière continue le système Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement. Une faible proportion des sondés (8 %) ont eu recours à des cabinets spécialisés.

Les résultats constatés nous amènent à considérer que le message relatif à l'importance de la sécurité, de la santé, de l'hygiène est admis par tous et que des actions sont réellement menées dans un but d'amélioration et ce dans tous les types d'entreprise, quels que soit le secteur économique et l'effectif. Les risques environnementaux sont clairement identifiés et prise en compte dans les secteurs de l'industrie, beaucoup moins dans les services. La gestion des déchets et rejets est en effet intégrée à la gestion au quotidien dans les organisations en produisant lors de l'exploitation.

Quant au risque financier il ne semble pas faire l'objet d'un traitement spécifique car il relève de la gestion globale de l'entreprise.

4. Les réflexions et interrogations des dirigeants

4.1 Les difficultés de l'évaluation et de la prévention des risques

L'évaluation des risques et leur prévention nécessitent la mise en œuvre de méthodologies spécifiques. L'objectif est de ne passer à côté d'aucun risque, d'envisager toutes les hypothèses. Sur le terrain, la tâche s'avère plus complexe que sur le papier. Un œil extérieur est souvent bienvenu car la connaissance de son milieu et de ses méthodes, les habitudes prises par les uns et les autres ne favorisent pas l'objectivité nécessaire. Il faut à ce stade dépasser l'empirisme pour être en mesure d'anticiper. Fort heureusement, l'entreprise peut s'appuyer sur ses partenaires spécialisés tels que la médecine du travail et les CARSAT. On trouve ainsi dans les programmes de formation du service prévention des risques professionnels de la CARSAT, dont le but est d'aider les entreprises à progresser dans leur démarche de prévention, les thématiques suivantes : « démarches, méthodes et outils de prévention, prévention des risques spécifiques dont psychosociaux, liens entre travail, santé et Rps, repérage des signes d'alerte ; prévenir les risques liés à la circulation routière, animation d'un projet de prévention des Tms... ».

4.2 Le coût de la gestion des risques

La majorité des sondés évoquent l'importance du coût immédiat de la mise en place d'une gestion des risques. La nécessité d'affecter un salarié qualifié à temps plein ou partiel à cette mission est un premier écueil. Le recours à un cabinet de conseil peut être envisagé mais le coût est là encore difficile parfois à intégrer à un plan de trésorerie. De petites entreprises préfèrent parfois provisionner le montant de l'amende à laquelle elles s'exposeraient du fait du non-respect des obligations plutôt que de se mettre en conformité, ceci surtout pour des questions de formalisation. Ainsi quelques responsables d'entreprise ont avoué ne pas être à jour au niveau du Document Unique d'évaluation des risques professionnels, ce qui ne les empêche pas d'évaluer les risques, de prévoir des actions correctives, de

former leur personnel et de mettre à disposition les moyens nécessaires à leur sécurité (équipements individuels de protection par exemple).

4.3 L'écho du « zéro risque » au « zéro défaut » de la qualité

Chacun comprend bien, à son échelle de particulier ou d'entreprise, que la notion de risque minimal ou risque 0 s'impose en tous domaines. Les autorités nationales et internationales ont instauré le principe de précaution dans le domaine sanitaire dans un premier temps afin d'éviter de se retrouver confronté à des catastrophes déjà connues. Ce principe de précaution s'est ensuite élargi et a gagné de multiples domaines. Il serait regrettable que trop d'entreprises en viennent à transférer systématiquement les risques par l'externalisation ou la sous-traitance car cela met en difficulté d'autres structures économiques. Mais la grande majorité d'entre elles assument courageusement l'intégration du risque maîtrisé dans leur politique. La pratique montre combien ce management du risque fait écho à celui de la qualité. Ce qui fait dire à certains dirigeants « après la qualité et le zéro défaut, la sécurité et le zéro risque s'imposent dans notre stratégie ».

Conclusion

Certaines PME ont une mauvaise « perception » du risque. Le manque d'accompagnement et d'informations les contraint à subir les risques et non pas à les gérer. Une appréciation certainement erronée du coût réel de cette gestion des risques freine leur implication. Il est très important qu'une sensibilisation aux bénéfices apportés par une gestion appropriée des risques (diminution des accidents, anticipation des événements, meilleure productivité, meilleure image, avantage concurrentiel...) puisse s'effectuer. D'autres tirent déjà les bénéfices d'une gestion optimisée et d'un management global permettant d'activer tous les leviers de croissance. Les grandes entreprises sont plus enclines à développer des politiques de risque qui dépassent l'objectif premier de protection des actifs de l'entreprise. De nombreuses menaces sont ainsi prises en compte qu'elles soient internes, externes, mixtes, pondérables ou impondérables. On peut ainsi constater des cartographies de risques très complexes et complètes. Cependant les PME et PMI avancent dans l'évaluation des risques encourus par leur organisation dépassant leur contexte initial finances, clients, fournis-

seurs, personnel, équipement. Elles élargissent le spectre des risques aux risques environnementaux naturels, conjoncturels, économiques (pollution, raréfaction des ressources énergétiques), aux risques industriels et technologiques (destruction de l'outil de production, défaillance des moyens de transport, mauvais usage des moyens matériels), aux risques politiques, sociétaux et humains (grèves, terrorisme, fraude), aux risques sanitaires (contagions, accidents du travail, maladies professionnelles, stress des salariés), à certains risques économiques, financiers et juridiques (impayés, contrefaçon, endettement, pertes de concours bancaires, chute en bourse, évolutions réglementaires ou législatives), aux risques organisationnels et informatiques (mauvaises procédures, pertes de données stratégiques, disparition d'hommes clés, défaillance de systèmes informatiques internes et externes...) et enfin aux risques stratégiques : ralentissement économique, défaillance de fournisseurs, retour produits, débauchage important...). Les obligations réglementaires et juridiques peuvent être considérées comme une aide à la mise en place d'une politique durable et efficace de la gestion des risques. L'impact sociétal d'un management des risques est important tout comme son impact commercial. L'image de l'entreprise passe ainsi des critères de qualité représentés par les différentes certifications internationales et métier dont elle se prévaut à des critères de sécurité au sens large. L'entreprise qui garantit qualité et sécurité se positionne en tant qu'acteur non seulement économique mais également social, humain et universel. L'entreprise propose ainsi de garantir en interne ses salariés, en externe ses clients et fournisseurs et plus largement ses voisins locaux, nationaux, mondiaux par un niveau de nuisance à l'homme et à l'environnement le plus faible possible. La personne morale entreprise apparaît aujourd'hui comme protectrice des hommes et de la planète, totalement investie dans cette dimension qui la replace peut-être plus distinctement dans sa position majeure.

Bibliographie

Ouvrages

ANSELME (B.M.) ALABSINI (F.), *Les risques professionnels, Repères pratiques*, Nathan, 2004.

AFNOR Gestion de l'environnement pour les PMI PME, 2007.

CLOT (Y.), *Le travail à cœur*, La découverte, 2010.

MERCK (B.), SUTTER (P.E.), BAGGIO (S.), LOYER (E.), *Evitez le stress de vos salariés, diagnostiquer, mesurer, analyser, agir*, Eyrolles, 2009.

Publications

BARREAU (N.) avocate et médiatrice, « La santé comme facteur de compétitivité au travail », 2010.

Congrès de Grenoble, « Stress au travail, le corps et l'esprit des salariés affectés », 2011.

Sitographie

www.risques-pme.fr

www.inrs.fr

www.usinenouvelle.com

www.legifrance.fr

www.travailler-mieux.gouv.fr

www.travail-emploi-sante-gouv.fr