



*Texte original**.

PME et SST : Quand la résilience est un modèle d'affaires

Eric LESCURE, Sylvie NADEAU, François MORENCY

École de technologie supérieure, 1100 Notre-Dame Ouest, Montréal, Québec, H3C 1K3

Au Canada, aux USA, en Australie et dans l'Union Européenne, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) représentent la majorité des emplois. En santé et en sécurité au travail (SST), leur bilan est défavorable par rapport aux grandes entreprises. Cet article, basé sur une revue de la littérature obtenue par consultation de bases documentaires, de façon cumulative et jusqu'à saturation, analysera les résultats scientifiques des 20 dernières années pour expliquer le bilan des PME en matière de SST et déterminer l'existence d'un modèle de SST propre aux PME. Si le climat de travail et le rôle du dirigeant sont parmi les facteurs explicatifs, un modèle de SST bâti sur l'acceptation du risque, le rôle du salarié expert et des intermédiaires, se dégage. Ce modèle dépendrait de la résilience exigée pour faire fonctionner le modèle d'affaires des PME et pourrait concerner aussi les grandes entreprises. Le modèle d'affaires serait alors un critère à introduire au côté de la taille dans les prochaines études.

Mots clefs : petite et moyenne entreprise, santé et sécurité du travail, résilience, modèle d'affaires

SMEs and OSH : Resilience as a business model

The Small and Medium Enterprises (SME) employ the vast majority of the work force in Canada, Australia, USA and the European Union. SME achieve significantly lower Occupational Health and Safety (OHS) outcomes than those of larger companies. This article has two objectives. The first will be to explain the OSH outcomes of SMEs. The second will be to determine the existence of a specific OHS model for SMEs. This article is based on a literature review. It analyzes the scientific findings of the last 20 years. The selected items have been searched by keyword on international databases. The references, cited by the authors, were examined. The work climate and the role of the manager, are among the factors that explain the outcomes of the SMEs. A specific OHS model for SME, based on the acceptance of risk, the role of "expert" worker and of the intermediaries, emerges. This OHS model would depend on the resilience required to operate the business model. It could also be relevant for larger enterprises. The business model would be a criterion to introduce in future research.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 23 au 25 septembre 2015. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :Lescure, E., Nadeau, S. & Morency, F. (2015). PME et SST : Quand la résilience est un modèle d'affaires. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Il existe un consensus dans la littérature pour souligner les insuffisances des petites et moyennes entreprises (PME) en matière de santé et de sécurité au travail (SST).

Or, les PME constituent une part importante du tissu économique dans certains pays comme le Canada dans lequel 99,8 % des entreprises sont des PME. Les PME représentent près de 90% des emplois du Canada (Statistiques Canada, 2014) et plus de 65% des emplois de l'Union Européenne (Commission Européenne, 2014).

D'un point de vue économique, les PME jouent le rôle d'amortisseur pour les grandes entreprises du fait de leur place dans la sous-traitance. Or, les exigences de la mondialisation poussent les grandes entreprises à externaliser des pans de leur production tout en imposant davantage de flexibilité à leurs sous-traitants. Les grandes entreprises sont également conduites à adopter des modes de productions et d'organisation toujours plus complexes et flexibles (Gunasekaran et al, 2011).

Comprendre la SST dans le contexte de la PME est donc particulièrement utile. Compte tenu de la part de l'emploi que les PME représentent, la protection des travailleurs passe par une amélioration des pratiques en matière de SST des PME. Les pressions économiques auxquelles les PME sont soumises peuvent influencer leur approche de la SST et cela pourrait concerner les grandes entreprises qui connaissent les mêmes pressions.

Deux objectifs sont alors assignés au présent article. Le premier objectif sera d'expliquer pourquoi les PME présentent des résultats moins favorables que les Grandes Entreprises en matière de SST. Le second sera de déterminer si les PME répondent à un modèle de SST qui leur est propre. Pour remplir ces objectifs, une revue de littérature sera menée.

Cette revue de littérature prend place dans une étude dont l'objectif principal est de déterminer le potentiel de la résilience (c'est-à-dire robustesse et flexibilité face aux changements rapides pouvant être anticipés, de même qu'agilité face aux incertitudes omniprésentes (Sherehiy et Karwowski 2014)) en matière de gestion de la SST dans les PME du secteur du dégivrage d'avions.

Une recherche bibliographique sera conduite pour faire un état de la connaissance sur les 20 dernières années au Canada, aux USA, en Australie et dans l'Union Européenne. La méthodologie de cette revue sera, tout d'abord, présentée. Les résultats mettront en lumière à la fois l'hétérogénéité des PME et le comportement des PME face à la SST.

La discussion dégagera un modèle de SST spécifique au PME. Ce modèle permettra d'ouvrir des perspectives en termes de pratiques et de recherche qui figureront en conclusion.

MÉTHODOLOGIE

La recherche a été effectuée dans les bases de données bibliographiques et à travers l'examen de références citées par les auteurs, jusqu'à saturation (Contandriopoulos et al. 1990).

Les recherches ont été faites dans des bases de données bibliographiques internationales : SCOPUS, MEDLINE / PubMed, Ergo-Abs ainsi que dans IEEE Xplore, Google Scholar, Scirus, par la navigation sur les sites Web des éditeurs de revues et éditeurs (Elsevier, Taylor & Francis, Emerald et IOS Press).

Les sites Web d'institutions officielles concernées et certaines agences ont également été parcourus pour obtenir des informations complémentaires : IOSH États-Unis, l'OIT, l'OSHA Agence de l'UE, Eurostat – UE, Commission Européenne, INRS, IRSST, Statistiques Canada.

Les mots-clés utilisés pour les recherches systématiques étaient pour l'anglais « SME » or « small business » or « small enterprises » or « firm size », combiné (and) avec « accident frequency », « occupational safety », « health management », « occupational safety and health », « prevention », « intervention model », « ohs intervention », « intermediaries », « prevention », « literature review », « resilience », « flexibility », et l'équivalent en français.

Les études retenues concernent les USA, le Canada, l'Australie, l'Union Européenne et portent sur des échantillons supérieurs à 20 PME.

RÉSULTATS

I) Définition et hétérogénéité de la PME

A) Définitions

1. Définition Canadienne

Pour Statistique Canada, la PME est une entreprise de moins de 500 employés. Une classification plus fine est proposée qui distingue la petite entreprise qui compte de 1 à 99 employés rémunérés de l'entreprise moyenne qui compte de 100 à 499 employés rémunérés. A partir de 500 salariés, il s'agit d'une grande entreprise (Statistiques Canada, 2014)

2. Définition européenne

Les travaux issus de l'Union Européenne respectent la recommandation 2003/361/ER (Journal officiel de l'union Européenne du 20 Mai 2003) qui définit la PME par le nombre de ses salariés et son chiffre d'affaires ou le total de son bilan.

Les Seuils

entreprise	Salariés	C.A	ou	Total du bilan
Moyenne	< 250	≤ 50 M €		≤ 43 M €
Petite	< 50	≤ 10 M €		≤ 10 M €
Micro	< 10	≤ 2 M €		≤ 2 M €

La recommandation propose une distinction entre la PME autonome et la PME liée à un groupe afin de mieux percevoir la diversité du tissu de PME. L'entreprise qui se situe au-delà des seuils cités est une grande entreprise (Commission Européenne, 2006).

B) Hétérogénéité du tissu des PME

Les PME forment un ensemble hétérogène : les tailles, les secteurs d'activité, le mode de détention du capital, les modes d'organisation, les technologies utilisées (fabrication en petites séries ou à l'unité, faibles investissements), les caractères de leur management sont différents (Candau, 1981).

Certaines possèdent même les caractéristiques de Grandes Entreprises en matière de niveau technologique, de marge de profit, de recrutement de conseillers et de consultants externes (Mc Eachen et al, 2010).

A l'intérieur d'un même secteur d'activité, les PME peuvent également intervenir dans des activités très différentes en termes de dangerosité (Sinclair et Cunningham, 2014).

II) Comportement des PME face à la SST

A) L'effectif comme facteur explicatif

1. Des mauvais résultats d'ensemble

De nombreuses études soulignent les mauvais résultats des PME en matière de SST. La fréquence des accidents y est plus élevée que dans les grandes entreprises de même que la gravité des accidents (Fabiano et al, 2003).

Ces résultats se vérifient indépendamment de l'industrie (Kines et Mikkelsen, 2003) ou du niveau d'activité (McVittie et al, 1997). Il est également souligné que les résultats des PME sont biaisés dans la mesure où les accidents ne sont, parfois, pas tous déclarés (Micheli et Cagno, 2010).

Les derniers chiffres publiés par l'Union Européenne en 2014 confirment les études citées précédemment dans le domaine des accidents mortels. Il est à noter que les accidents mortels sont l'indicateur le plus fiable dans la mesure où ils sont obligatoirement déclarés alors qu'une partie des autres accidents du travail ne le sont, parfois, pas systématiquement (Micheli et Cagno, 2010).

Part en % dans les accidents du travail et dans l'emploi des PME de l'Union Européenne

	Accidents du travail non mortels *2012	Accidents mortels 2012	Part dans l'emploi 2013
Micro entreprises	17,68	28,28	29,1
Petites entreprises	21,86	24,14	20,6
Moyennes entreprises	22,25	17,85	17,6
Total PME	61,79	70,27	66,8

*Accident avec arrêt de travail de 3 jours ou plus (D'après Commission Européenne, 2014, et, Eurostat, 2014)

2. Les PME se préoccupent peu de la SST

Le rapport EU-OSHA (2012a), montre que plus la taille de l'établissement est petit, moins il entreprend des actions en matière de gestion des risques.

Au total, les conditions de travail pâtissent de ce faible intérêt pour la SST que ce soit au niveau de l'ergonomie, de l'organisation du travail, l'espace disponible, l'éclairage, etc. Au final, l'approche en SST peut se limiter au port des équipements de protection individuelle (Fabiano et al, 2004).

3. L'effectif et le climat social : incidence sur les pratiques en SST

Les relations de travail sont réputées être plus informelles dans les PME. Cela est dû à la proximité entre le dirigeant, souvent le propriétaire et les salariés (Mc Eachen et al, 2010). Dans cette relation de proximité, les salariés calquent leur perception des risques et leur conception de la SST sur celle du propriétaire de la PME (Mc Eachen et al, 2010).

Or, cette perception des risques et des responsabilités semblent limitée a priori. Le dirigeant peut attribuer l'accident du travail à des causes incertaines et hors de son contrôle. De ce fait, peu d'enseignement sont tirés des accidents et les travailleurs retournent au travail dans les mêmes conditions (Hasle et al, 2006).

Dans certains milieux, les actions relatives à la SST peuvent être très formelles et conduire l'employeur à discipliner les travailleurs. Or, cela ne va pas de soi dans le contexte de la PME où le dirigeant préfère ne pas exercer son pouvoir disciplinaire pour ne pas entrer dans une relation employeur-employés stricte avec son équipe (Marlow, 2001).

Les relations informelles conduisent également à une faible syndicalisation de la main d'œuvre ce qui peut également avoir des conséquences en matière de SST (Walters et Lamm, 2003). Il convient, cependant, de relativiser l'importance des syndicats dans le cadre des PME, car le faible formalisme des relations de travail affecte aussi le travail syndical (Marlow et Patton, 2002).

La qualité du climat de travail se mesure par l'écoute du dirigeant par rapport aux demandes des salariés. En effet, bien que les PME aient une pratique de la SST plus limitée que les grandes entreprises, les mesures qui sont prises le sont suite à des demandes des salariés dans plus de 70% des PME (EU-OSHA 2010).

Par contre, un mauvais climat de travail se double souvent, dans les PME, d'une politique de SST inexistante (Arocena et Nunez, 2010) et une dégradation du climat de travail provoque une augmentation de la sensibilité des salariés aux questions de SST (Mc Eachen et al, 2013).

Il y a donc un lien entre le climat de travail spécifique aux PME et leur pratique de la SST. Le

dirigeant de PME est soucieux de maintenir un bon climat de travail, car il se considère comme faisant partie des travailleurs de l'entreprise (Kramer et al 2008) et cela rejailit sur son approche en matière de SST.

Ceci tend donc à confirmer la place centrale que tient le propriétaire de la PME en matière de SST. (Hasle et Limborg, 2006). Au-delà de l'hétérogénéité de l'ensemble, la personnalisation du mode de gestion est un invariant des PME (Torres, 2004).

B) Le dirigeant de PME et la SST

Le dirigeant de la PME joue un rôle central par rapport aux questions de SST (Hasle et Limborg, 2006). Le dirigeant est effectivement, souvent, le propriétaire et, pour les plus petites entreprises, il fait également partie de l'équipe de travail (Marlow et Patton, 2002). Cette position peut se révéler favorable à l'adoption de mesures de SST, car étant un travailleur comme un autre, le dirigeant se trouve confronté personnellement aux risques inhérents aux tâches à effectuer (Kramer et al, 2008).

Néanmoins, une étude a démontré que le dirigeant de PME ne reconnaîtrait pas toujours sa responsabilité par rapport aux problèmes de SST y compris lorsqu'il est directement concerné (Kvorning et al 2014). De plus, le dirigeant de PME est rarement confronté à des accidents dans sa carrière. Il est donc peu sensibilisé aux problèmes de SST (Hasle et al, 2009). Peu contrôlé et parfois exempté de certaines obligations, le dirigeant de PME n'est guère incité à développer ses connaissances en matière de SST (Mc Eachen, et al, 2010). Accaparé par de multiples tâches, le dirigeant de PME peut ne pas considérer la SST comme prioritaire (Hasle et Limborg, 2006). Au contraire, la pression économique à laquelle il est soumis peut même être un incitatif à réaliser le moins d'actions de SST possibles (Arocena et Nunez, 2010).

Il serait alors aisé de conclure à une certaine herméticité du dirigeant de PME vis-à-vis de la SST. Or, en mettant en application la théorie entrepreneuriale à la SST, si le dirigeant considère les actions de SST comme une innovation créatrice de valeur et une opportunité pour l'entreprise, il va les intégrer dans ses activités stratégiques. Les actions permettant de lier le développement de la sécurité à l'amélioration de la productivité sont, d'ailleurs, les plus facilement adoptées (Toulouse et al, 2005).

Dans la mesure où la SST fait partie de la responsabilité sociale de l'entreprise, les résultats obtenus lors d'une étude sur les PME et le développement durable peuvent être extrapolés. Il est, alors, possible de considérer les facteurs personnels du dirigeant comme prépondérants dans le choix de développer des actions en SST s'inscrivant dans la stratégie globale de l'entreprise (Spence, et al, 2007).

C) Le manque de moyens et le rôle des intermédiaires

1. Une allocation de ressources défavorables à la SST

Les PME manquent de ressources pour agir en SST, que ce soit au niveau du temps, des effectifs, de l'argent, de connaissances ou d'assistance (Masi et Cagno, 2014).

Les dépenses imposées par les législations en matière de SST peuvent même être considérées comme un désavantage concurrentiel imposé aux PME (Walters et Lamm, 2003).

Le manque de ressources se fait surtout sentir dans les PME de moins de 20 employés (Cunningham et Sinclair, 2014). Mais, ce manque de moyens est relatif, car il ne signifie pas absence de moyens. Les PME ont des moyens, mais elles les allouent selon un ordre de priorité privilégiant la rentabilité à court terme ce qui pénalise certains investissements en SST (Masi et Cagno, 2014).

Cette priorité pour les investissements rentables à court terme illustre un manque de capitaux à long terme et donc une sous-capitalisation qui est structurelle pour les PME, ce que soulignait déjà Candau en 1981 et a toujours été confirmé depuis par la littérature.

Il est également à noter que dans une entreprise de petite taille, le dirigeant joue le rôle de responsable de la SST. Or, comme il est, parfois, peu sensible aux risques, il va affecter peu de ressources internes à la SST et sera peu demandeur de ressources supplémentaires en la matière (Masi et Cagno, 2014).

2. Le recours aux ressources externes

La littérature souligne la contribution des ressources externes à l'amélioration des conditions de SST dans les PME, mais leur apport est limité aux PME ayant atteint un certain niveau de complexité organisationnel (Masi et Cagno, 2014).

Parmi ces ressources figurent les organisations suivantes :

Les organisations de prévention ou de SST.

Au Danemark, les entreprises doivent obligatoirement adhérer à une Organisation pour la Sécurité et la Santé (OSH) (Hasle, 2000).

Au Québec, il s'agit de la possibilité pour l'employeur d'adhérer à une mutuelle de prévention ce qui a pour effet de réduire ses cotisations (CSST, 2014).

Les comptables

Les comptables étant en contact avec les PME peuvent jouer un rôle de ressources en matière de SST et être des vecteurs en matière de sensibilisation de leurs clients PME sur ces thèmes ainsi que l'indique le test réalisé au Danemark en 2009 (Hasle et al, 2009).

Les organisations d'employeurs, les leaders d'opinion, les fournisseurs

Les organisations d'employeurs jouent un rôle important dans la diffusion de l'information (Kvorniget al, 2014).

Les responsables de PME se montrent, en effet, réceptifs aux pratiques de leurs pairs (Kramer et al, 2008). Le rôle joué par les fournisseurs en matière de propagation de l'information de SST dans les PME est également souligné (Walker et Tait, 2004).

Les syndicats

La littérature met en évidence l'importance du rôle des syndicats en matière de SST dans les PME dans la mesure où leurs représentants régionaux, comme c'est le cas en Suède, agissent comme un stimulant au développement d'actions de SST (Walters et Lamm, 2003).

D) La composition de l'effectif

L'âge, l'ancienneté, l'expérience, le sexe, le pays d'origine, le type de contrat, le degré de maîtrise de la langue de travail, la rémunération, la rotation du personnel sont parmi les éléments qui ont un impact sur la fréquence des accidents (Cagno, et al, 2013).

Néanmoins, une étude portant spécifiquement sur le lien entre le type de contrat de travail et les accidents du travail en Italie et en Espagne conclut que le type de contrat seul ne détermine pas la prédisposition à l'accident du travail (Hernanz et Toharia, 2006).

Il est donc important de prendre en compte les critères démographiques de l'effectif dans leur ensemble avant d'élaborer des actions de SST.

Pourtant, dans les faits, les actions des PME en SST sont plus influencées par leur taille que par la composition particulière de leur effectif (EU-OSHA, 2012a).

E) La sous-traitance et l'externalisation

1. Des effets négatifs en matière de SST

La sous-traitance effectuée par les PME pour le compte de grandes entreprises et l'externalisation de certaines tâches par les grandes entreprises ont des conséquences sur les pratiques en matière de SST (Mayhew et al, 1997). La flexibilité exigée par les donneurs d'ordre, la concurrence par les prix entraînent une détérioration des conditions de travail (Mayhew et al, 1997).

De plus, les activités externalisées peuvent être celles qui comportent des risques professionnels ou qui réclament des investissements en matière de SST. Or, elles sont externalisées auprès des entreprises qui sont le moins à même d'y faire face (Mayhew et al, 1997). Cette externalisation se fait souvent sans la mise en place de dispositifs de coordination en matière de SST entre les entreprises, ce qui montre le faible intérêt pour ce domaine à la fois des donneurs d'ordre et des sous-traitants (Arocena et Nunez, 2010).

2. Des PME sensibles aux demandes des clients

Soumises à la pression de leurs donneurs d'ordre, les PME seraient peu incitées à développer des actions de SST.

Pourtant, l'ouverture des PME par rapport à leurs clients peut être un incitatif à l'adoption de mesures concernant la SST. Parmi les PME ayant adopté des mesures de SST, 67% des établissements l'ont fait pour répondre à des demandes de client ou pour répondre à des inquiétudes des clients portant sur la réputation de l'entreprise (EU-OSHA, 2010).

En considérant la théorie des parties prenantes et en l'appliquant au domaine de la SST, les PME peuvent devenir aussi engagées dans des démarches de SST que les grandes entreprises (Pasquero, 2008).

Dans ce cadre, la création d'un environnement favorable, que ce soit par les pouvoirs publics ou par les acteurs de l'industrie, est susceptible de modifier le comportement des PME vis-à-vis de la SST (EU-OSHA, 2012b).

F Les contrôles et le cadre juridique

1. Le rôle coercitif et pédagogique des inspections.

EU-OSHA (2010) montre que dans 90% des établissements des mesures de SST ont été prises pour se conformer à la réglementation et que dans 57% des établissements des mesures ont été prises suite à des demandes de l'inspection du travail.

Dans une étude portant sur des inspections menées aux USA, Mendeloff et Gray (2005) montrent comment dans un contexte peu sensibilisé à la SST, l'inspection joue un rôle coercitif, mais aussi pédagogique plus important que dans un contexte déjà sensibilisé comme celui des grandes entreprises. L'effet est donc d'autant plus grand que la sensibilité de départ à la SST est faible (Mendeloff et Gray, 2005).

2. Les limites des contrôles et du cadre législatif

Les effets des inspections restent limités à certains secteurs comme le secteur manufacturier (Mendeloff et Gray, 2005) ou les industries présentant les risques les plus élevés (EU-OSHA, 2012a) et aux grandes entreprises ce qui fait que les PME ne sont presque jamais contrôlées (Mayhew, Quinlan, 1997).

Les législateurs peuvent également exempter les PME d'un certain nombre d'obligations. Ainsi, le code du travail français impose un comité hygiène et sécurité uniquement aux entreprises de plus de 50 employés. (Code du travail de la république française, 2014).

Peu contrôlés et faisant l'objet d'exemptions, les responsables de PME considèrent, pourtant, la législation en matière de SST inadaptée aux PME, bureaucratique et dévoreuse de temps (Masi et Cagno, 2014).

G L'influence du secteur d'activité

Le taux d'accident de l'industrie est un meilleur indicateur du niveau des activités des PME en matière de SST que la perception du risque par le dirigeant (Sinclair et Cunningham, 2014).

Ceci peut s'expliquer par la dangerosité particulière d'un secteur qui incite les entreprises à agir (Arocena, et Nunez, 2010), par l'organisation de l'industrie qui diffuse les bonnes pratiques (Sinclair

et Cunningham, 2013), par la réglementation particulière qui régit le secteur, par la syndicalisation élevée du secteur ou bien encore par la rapidité des changements technologiques qui affectent le secteur et qui contraignent l'entreprise à mettre à jour sa politique de SST (EU-OSHA, 2012a).

Certains secteurs connaissent une compétition féroce sur les prix qui est défavorable à la mise en œuvre d'actions de SST alors que d'autres connaissent une pénurie de main-d'œuvre qui incite les entreprises à faire preuve de plus de vigilance dans le domaine de la SST (EU-OSHA, 2012a).

DISCUSSION

La littérature identifie un certain nombre d'éléments explicatifs du comportement des PME en matière de SST. Elle souligne aussi le caractère hétérogène des situations d'une PME à une autre. (Mc Eachen et al, 2010), d'un pays à un autre (EU-OSHA 2012a).

Il serait alors avantageux d'analyser les pratiques de SST en fonction des modèles d'affaires sur lesquels reposent les PME.

En effet, l'avantage concurrentiel de bon nombre de PME repose traditionnellement sur leur flexibilité. C'est sur cet avantage qu'est bâti leur modèle d'affaires. Aujourd'hui, elles doivent, pour concrétiser cet avantage faire également preuve d'agilité (pour une définition voir Barzi, 2011).

La mondialisation et la mise en concurrence d'un nombre d'entreprises toujours plus important rendue possible par les technologies de l'information (Gunasekaran et al, 2011) exercent une pression grandissante sur les PME.

Les PME sont donc poussées à jouer au maximum la carte de la réactivité et de la proximité avec le client. La réactivité permise par la proximité avec le client est, d'ailleurs, dans les PME, parmi les trois facteurs sur lesquels est basée la décision de ne pas délocaliser tout ou une partie des activités, les deux autres étant l'expertise des salariés et la volonté du dirigeant (Galego et al, 2010).

Cette exigence d'agilité place donc les PME sous tension. Les PME adoptent des modes d'approvisionnement et de production complexes qui s'imbriquent dans ceux des grandes entreprises (Gunasekaran et al, 2011). Dans le même temps, les PME deviennent vulnérables à des risques internationaux, économiques, environnementaux et géopolitiques sur lesquels elles n'ont aucune prise et qui affectent directement leur activité (Thun et al, 2010).

Les PME sont alors conduites à faire preuve d'une résilience à deux niveaux pour faire fonctionner leur modèle d'affaires : anticiper le prévisible et réagir à l'incertain.

En matière de sécurité, les salariés, les équipes de travail et l'encadrement de premier niveau peuvent mettre en place des actions anticipatrices sans en avoir conscience et sans en faire état. (Jolivet et al,

2006) Néanmoins, du fait d'un manque de moyens, les PME vont souvent peiner sur les actions réactives par rapport aux événements incertains qui affectent leurs activités (Thun et al, 2010).

La résilience exige des salariés « experts » qui peuvent agir en autonomie pour assurer leur sécurité et pour mettre en place des stratégies de d'anticipation et de compensation quand les opérations s'éloignent de la normalité. L'autonomie du salarié permet donc au système de devenir résilient en étant préparé et en étant préparé à ne pas l'être selon la définition de la résilience par Pariès (Hollnagel et al, 2010)

La SST repose donc, dans les PME, sur un modèle de résilience qui peut expliquer à la fois les résultats et l'approche particulière du dirigeant par rapport à l'accident, à la réglementation et aux actions de SST. En effet, la résilience en matière de sécurité étant basée sur l'autonomie des salariés et l'acceptation du risque, la réglementation est souvent considérée comme inadaptée à la situation. Si la réglementation ne contrarie pas les plans d'actions préventives que conduisent les PME (Caron et al, 2012), certaines exigences de formalisation des systèmes de gestion de la SST s'opposent aux besoins de réactivités de certaines activités ou entreprises notamment les Très Petites Entreprises comme le souligne l'INRS (2008).

Par contre, le rôle des intermédiaires, des paires, qui ont affronté avec succès les mêmes épreuves est privilégié pour apprendre les recettes, les trucs de métiers qui permettent d'affronter les situations. L'approche de la sécurité est donc basée sur la réussite (Amalberti, 2013).

Le modèle d'affaires pourrait expliquer l'hétérogénéité des situations des PME en matière de SST. En effet, toutes les PME n'adoptent pas le même modèle d'affaires. Certaines disposent d'avantages qui les mettent à l'abri de la concurrence. D'autres œuvrent sur des marchés où la pression concurrentielle est plus légère. Enfin, certains secteurs exigent des acteurs du marché un haut niveau de sécurité pour pouvoir intervenir. Par conséquent, le niveau de résilience demandé pour rester sur le marché n'est pas le même.

Les mauvais résultats obtenus en matière de SST par les PME seraient alors relatifs, car ils correspondraient à un modèle d'affaires donné. Pour les rendre plus significatifs, il faudrait les comparer à ceux des grandes entreprises fonctionnant selon le même modèle (Amalberti, 2013).

CONCLUSION

Les spécificités des PME ont fait l'objet d'études dans le domaine de la SST.

Les PME présentent un bilan en termes d'accidents du travail et de décès moins favorable que les grandes entreprises.

Les PME ont une perception limitée des risques de SST du fait des relations de travail basées sur la

proximité, du rôle prépondérant du dirigeant peu sensible aux questions de SST. Dans le même temps, leur rôle de sous-traitants et la composition particulière de leur effectif les soumettent à des risques d'accidents importants alors qu'elles ne disposent pas des ressources pour les éliminer ou les prévenir.

Mises sous tension par les exigences de robustesse, de flexibilité et d'agilité qui pèsent sur leur modèle d'affaires, les PME doivent faire preuve de toujours plus de résilience. De ce fait, cette exigence de résilience les conduit à développer un modèle de gestion de la SST qui se caractérise à la fois par l'acceptation du risque, par le rôle du salarié « expert » qui peut agir en autonomie pour assurer sa sécurité et mettre en place des opérations d'anticipation et de compensation devant les situations anormales, ainsi que par l'importance des intermédiaires et en particulier des pairs dans le rôle de la formation et de la diffusion des informations de SST.

Mais les PME ne sont pas les seules à subir cette pression sur leur modèle d'affaire. Certaines grandes entreprises sont également concernées. Il serait donc possible d'assister à une homogénéisation des pratiques et des résultats en matière de SST des PME et des Grandes Entreprises au fur et à mesure que le niveau de résilience exigé augmente. Il serait alors intéressant de disposer d'études basées sur les modèles d'affaires et sur la taille des entreprises pour à la fois mesurer les différences en termes de résultats entre les PME et les Grandes Entreprises et pour identifier des pratiques de SST performantes dans le cadre d'organisations résilientes.

BIBLIOGRAPHIE

Amalberti, René. 2013. *Piloter la sécurité aujourd'hui : nouveaux enjeux, nouvelles pratiques*. Paris : ICSI. En ligne, < <https://www.youtube.com/watch?v=g9R8cyjRjzQ> >, 46min. Consulté le 9 Janvier 2015.

Arocena, Pablo et Imanol Núñez. 2010. « An empirical analysis of the effectiveness of occupational health and safety management systems in SMEs ». *International small business journal*, vol. 28, n°4, p. 398-419.

Barzi, Rédouane. 2011. « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire ». *Innovations*, vol. 2, n°35, p. 29-45.

Cagno, Enrico, Guido J.L Micheli, Donato Masi et Celeste Jacinto. 2013. « Economic evaluation of OSH and its way to SMEs : a constructive review ». *Safety science*, n°53, p. 34-152.

Candau, Pierre. 1981. « Pour une taxonomie de l'hypofirme ». *Revue d'économie industrielle*, vol. 16, (2e trimestre 1981), p. 16-33.

Caron, Laurent, Fabienne Caser, Catherine Delgoutel, Élise Effantin, Annie Jolivet, Laurence Théry, Serge Volkoff. 2012. *Les conditions de travail dans les accords et plans d'actions « seniors »*. CEE, 89 p.

Champoux, Danièle et Jean-Pierre Brun. 2003. « Occupational health and safety management in small size enterprises : an overview of the situation and

avenues for intervention and research ». *Safety science*, n° 41, p. 301-318.

Commission Européenne. 2003. « Entreprises et industrie : qu'est-ce qu'une PME ? ». In *Commission européenne*. En ligne. < http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fr.htm >. Consulté le 8 décembre 2014.

Commission Européenne. 2006. *La nouvelle définition des PME*. Luxembourg : Office des publications, 50 p.

Commission Européenne. 2014. *A partial fragile recovery : annual report on European SMEs 2013/2014*. Luxembourg : Office des publications, 123 p.

Contandriopoulos, AP, François Champagne, Louise Potvin, Jean-Louis Denis, Pierre Boyle. 1990. *Savoir préparer une recherche*. Presses de l'UdeM, 197 pages.

CSST. 2014. « Un regroupement d'employeurs pour favoriser la prévention ». In CSST. En ligne. < http://www.csst.qc.ca/prevention/mutuelles_prevention/Pages/regroupement_employeurs_prevention.aspx >. Consulté le 29 décembre 2014.

Cunningham, Thomas R et Raymond Sinclair. 2014. « Application of a model for delivering occupational safety and health to smaller businesses : case studies from the US ». *Safety science*, n°71, p. 213-225.

EU-OSHA. 2010. *European survey of enterprises on new and emerging risks managing safety and health at work*. Luxembourg: Publications of the European Union, 156 p.

EU-OSHA. 2012a. *Management of occupational safety and health : An analysis of the findings of the European survey of enterprises on new and emerging risks*. Luxembourg : Publications office of the European Union, 58 p.

EU-OSHA. 2012b. *Drivers and barriers for psychosocial risk management : an analysis of the findings of the European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER)*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 88 p.

Eurostat. 2012. « Accidents at work by economic activity and size of enterprise ». In *Eurostat*. En ligne. < http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hsw_n2_05&lang=en >. Consulté le 11 décembre 2014.

Fabiano, Bruno, Fabio Currò et Renato Pastorino. 2004. « A study of the relationship between occupational injuries and firm size and type in the Italian industry ». *Safety science*, n°42, p. 587-600.

Galégo, Virginie, Florence Ganglof et Lydia Saoudi. 2010. « Quelle alternative humaine à la délocalisation des PME ? ». *Revue française de Gestion*, n°204, p. 69-80

Gouvernement français. À jour au 24 mars 2012. *Code du travail article L4611-1*. En ligne. France : Légifrance. < <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000025579005&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20141211&oldAction=rechCodeArticle&fastReqId=76137295&nbResultRech=1> >. Consulté le 11 décembre 2014.

Gunasekaran Anagapa, Bharatendra K. Rai et Michael Griffin. 2011. « Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research », *International Journal of Production Research*, vol. 49, n°18, p.5489-5509.

Hasle, Peter. 2000. *Health and safety in small enterprises in Denmark and the role of intermediaries*. Centre for alternative social analysis, 53 p.

- Hasle, Peter et Jørgen Limborg. 2006. « A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises » *Industrial health*, n° 44, p. 6-12.
- Hasle, Peter, Pete Kines et Lars Peter Andersen. 2009. « Small enterprise owners' accident causation attribution and prevention ». *Safety science*, n° 47, p. 9-19.
- Hernanz, Virginia et Luis Toharia. 2006. « Do temporary contracts increase work accident? A microeconomic comparison between Italy and Spain ». *Review of labour economics and industrial relations*, vol. 20, n°3, p. 475-504.
- Hollnagel, Érik, Jean Paries, David D. Woods, John Wreathall. 2010. *Resilience Engineering in Practice*, 362 p.
- INRS. 2008. Le système de management de la Santé Sécurité en entreprise : caractéristiques et conditions de mise en œuvre. En ligne. < http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1669/INRS-NS_275.pdf?sequence=1>. Consulté le 17 janvier 2015
- Jolivet, Annie et Serge Volkoff. 2006. *Les PME et la gestion des âges. Une enquête en Picardie*. CEE, 4p.
- Kines, Pete et Kim Lyngby Mikkelsen .2003. « Effects on firm size risks and reporting of elevation fall injury in construction trades ». *Journal of occupational and environmental medicine*, vol. 45, n°10, (octobre), p.1074-1078.
- Kramer, Desre, Philip Bigelow, Peter Vi, Enzo Garritano, Niki Carlan et Richard Wells. 2009. « Spreading good ideas : a case study of the adoption of an innovation in the construction sector ». *Applied ergonomics*, n° 40, p. 826-832.
- Kvorning, Laura Veng, Peter Hasle et Ulla Christensen. 2014. « Motivational factors influencing small construction and auto repair enterprises to participate in occupational health and safety programmes ». *Safety science*, n°71, p. 253-263.
- Laberge, Marie, Ellen MacEachen et Bénédicte Calvet. 2014. « Why are occupational health and safety training approaches not effective? Understanding young worker learning processes using an ergonomic lens ». *Safety science*, n°68, p. 250-257.
- MacEachen, Ellen, Agnieszka Kosny, Krista Scott-Dixon, Marcia Facey, Lori Chamber, Curtis Breslin, Natacha Kyle, Emma Irvin, Quenby Mahood. et The small business systematic review team. 2010. « Workplace health understandings and processes in small business : a systematic review of the qualitative ». *Journal of occupational rehabilitation*, n° 20, p. 180-198.
- Marlow, Susan et Dean Patton. 2002. « Minding the gap between employers and employees ». *Employee relations*, vol. 24, n° 5, p. 523-539.
- Masi, Donato et Enrico Cagno. 2014. « Barrier to OHS interventions in small and medium-sized enterprises ». *Safety science*, n°71, p. 226-241.
- Mayhew, Claire, Michael Quinlan et Rande Ferris. 1997. «The effects of subcontracting/outsourcing on occupational health and safety : survey evidence from four Australian industries ». *Safety science*, vol. 25, n°1-3, p.163-178.
- McVittie, D, H Banikin et W Brocklebank. 1997. « The effects of firm size on injury frequency in construction ». *Safety science*, vol. 27, n°1, p. 19-23.
- Mendeloff, John et Wayne B Gray. 2005. « Inside the black box : how do OSHA inspections lead to reductions in workplace injuries? ». *Law & policy*, vol. 27, n° 2, (april), p. 220-237.
- Micheli, Guido J.L et Enrico Cagno. 2010. « Dealing with SMEs as a whole in OHS issues : warnings from empirical evidence ». *Safety science*, n°48, p. 729-733.
- Olsen, Bendix, Kirsten et Peter Hasle. 2014. «The role of intermediaries in delivering an occupational health and safety programme designed for small businesses – a case study of an insurance incentive programme in the agriculture sector ». *Safety science*, n°71, P.242-252.
- Pasquero, Jean. 2008. « Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste ». *Management international*, vol. 12, n°2, (hiver), p.27-32.
- Pinel, William. 2009. « La résilience organisationnelle : concepts et activités de formation ». Mémoire de maîtrise en génie industriel, Montréal, École Polytechnique, 163 p.
- Sinclair, Raymond C et Thomas R Cunningham. 2014. « Safety activities in small business ». *Safety science*, n° 64, p. 32-38.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. 2014. «The Relationship Between Work Organisation and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises.» *International Journal of Industrial Ergonomics*, n° 44, p. 466-473.
- Spence, Martine, Jouhaina Ben Boubaker Gherid et Viviane Ondoua Biwolè. 2007. «Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement ». *Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n°3-4, p. 17-42.
- Statistiques Canada. 2013. « Recherche et statistique sur la PME ». In *Canada.ca*. En ligne. < <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil> >. Consulté le 4 décembre 2014.
- Thun, Jörn-Henrik, Martin Drüke et Daniel Hoening. 2011. « Managing uncertainty – an empirical analysis of supply chain risk management in small and mediumsized enterprises ». *International Journal of Production Research*, vol. 49, n°18, p. 5511-5525
- Toulouse, Georges, Luliana Nastasia et Daniel Imbeau. 2005. Étude de faisabilité en vue d'intégrer la santé et la sécurité du travail et l'ergonomie à l'approche PVA-Kaizen. R-428. Montréal : IRSST, 77 p.
- Torres, Olivier. 2004. « The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity ». *Piccola impresa, Small Business*. < <http://www.oliviertorres.net/elements/travaux.htm> >. Consulté le 20 Janvier 2015.
- Union Européenne, À jour au 20 mai 2003. Recommandation de la commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises. Journal officiel de l'Union européenne. < <http://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=fr> >. Consulté le 28 Janvier 2015
- Walker, D et R Tait. 2004. «Health and safety management in small enterprises : an effective low cost approach ». *Safety Science*, n°42, p. 69-83.
- Walters, David et Felicity Lamn. 2003. «OHS in small organisations : some challenges and ways forward ». In *Australian OHS regulation for the 21st century*. (Camberra, july 20-22 2003), p. 1-32. National research centre for occupational health and safety regulation & national occupational health and safety commission , Gold Coast.