

If not for profit,
for what and how?

S O C I A L
E N T E R P R I S E

La décision de traitement des risques dans l'entreprise sociale : le rôle de la perception des dirigeants à l'égard du risque, de l'incertitude et de la sécurité

Marius KAMTO KENMOGNE et Didier VAN CAILLIE
Centre d'Étude de la Performance des Entreprises
HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège

EMES-SOCENT Conference Selected Papers, no. LG13-05

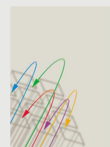
4th EMES International Research Conference on Social Enterprise - Liege, 2013

Interuniversity Attraction Pole (IAP)
on Social Enterprise (SOCENT) 2012-2017

and



 **EMES network**



1. RÉSUMÉ

Les développements récents dans les domaines de recherche axés sur la gestion des risques préconisent le passage d'une approche en silo (de gestion cloisonnée et séparée des risques) à une approche holistique et intégrée de gestion des risques (« Enterprise Risk management » ERM¹ dans la suite) où les risques, les incertitudes et les ressources sont considérés dans leur globalité. Malgré le foisonnement de publications focalisées sur les risques et la gestion des risques dans les entreprises, aucune étude ne s'intéresse spécifiquement aux stratégies de gestion de risques dans les entreprises sociales. Notre article comble cette lacune et présente les résultats d'une étude empirique analysant l'impact de la perception des concepts de risque, d'incertitude et de sécurité sur la décision de traitement du risque dans les entreprises sociales. Il démontre l'existence d'une confusion entre les concepts de risque et d'incertitude tels que perçus par beaucoup de dirigeants d'entreprises sociales de l'échantillon. Il montre aussi que, malgré la catégorisation étendue des risques qui peut être faite au départ de la littérature, les menaces les plus fréquemment perçues comme élevées dans l'échantillon sont les seules incertitudes commerciales et financières. En procédant à une analyse comparative de la décision de souscrire une assurance contre les risques d'accidents/blessures du personnel, nous constatons enfin que, en marge de la perception de la dangerosité du risque de blessure, la souscription d'une telle assurance est également expliquée par la dangerosité des incertitudes financières et par un niveau de sécurité interne perçu comme faible.

Mots clés : ERM, perception, entreprise sociale, risque, incertitude, sécurité.

© Marius Kamto Kenmogne (mkamto@doct.ulg.ac.be) and Didier Van Caillie 2013. EMES-SOCENT Conference Selected Papers are available on the EMES website (www.emes.net) and on the SOCENT website (www.iap-socent.be). These papers do not undergo any editing process. They are published with the support of the Belgian Science Policy Office, within an Interuniversity Attraction Pole (IAP) on social enterprise entitled « If not for profit, for what? And how? ».

¹L'ERM, est défini par le COSO (COSO II report, 2004) comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (traduction de IFACI et PriceWaterhouse Coopers Landwell, 2005, p. 5).

2. INTRODUCTION

Au cours de la dernière décennie, de multiples chercheurs ont accordé une attention croissante à la gestion intégrée des risques de l'entreprise (ERM) (Beasley, Clune, & Hermanson, 2005; Colquitt, Hoyt, & Lee, 1999; Kleffner, Lee, & McGannon, 2003; Liebenberg and Hoyt, 2003). Alors que beaucoup de recherches portent sur les gains potentiels liés à son adoption, une certaine littérature s'est focalisée sur les principes, les concepts et les outils de l'ERM. En définissant le risque comme la possibilité qu'un événement survienne et ait une incidence sur la réalisation des objectifs de l'organisation (COSO, 2004), l'ERM a permis de réaliser une rupture avec la vision exclusivement financière et restrictive du risque basée sur la quantification. Elle a par la même occasion accordé une place prépondérante à la gestion des risques stratégiques² et de réputation qui sont par nature non quantifiables (Mikes, 2009), relançant de ce fait le débat sur ce qui est considéré comme risque et géré en tant que tel dans les organisations. En rupture avec la distinction « Knightienne » entre risque et incertitude (Knight, 1921), des chercheurs tentent désormais d'associer une dimension subjective au risque en rejetant la notion de risque « objectif » ou de vrai « risque » (Krimsky & Golding, 1992; Slovic, 1992). Cette étude contribue à cette littérature émergente en examinant comment les dirigeants d'entreprises sociales perçoivent les concepts de risque, d'incertitude et de sécurité et en analysant en conséquence l'impact de leur perception du risque et de l'incertitude sur leur décision de traitement des risques.

Le choix de l'entreprise sociale est justifié par la relative nouveauté de cet objet de recherche encore très peu exploré par les chercheurs, tout particulièrement dans le champ de la gestion du risque. Bien qu'une littérature foisonnante (Bacchiaga & Borzaga, (2001) ; Borzaga & Defourny, (2001) ; Borzaga. & Santuari, (2001) ; Dees, (1998) ; Defourny J. (2001) ; Draperi J.-F. (2003) ; ECOTER (2003) ; EMES Network, (1997, 1998, 1999) ; Hewitt, (2002)) se soit développée en vue de définir et de comprendre les principes de fonctionnement et de management de ces entreprises, aucune étude ne s'est intéressée ainsi spécifiquement à la problématique du risque et de l'incertitude dans ces entités. Les rares études menées dans le champ de la gestion du risque en économie sociale sont par ailleurs en général focalisées sur les associations ou les organisations à but non lucratif³. Cette étude vise donc à combler cette lacune en examinant les risques et les incertitudes perçus dans l'entreprise sociale et l'impact de cette perception sur le comportement des dirigeants en matière de traitement des risques. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps réaliser une catégorisation (non exhaustive) des risques auxquels elle pourrait être confrontée au départ des caractéristiques des entreprises sociales et des risques identifiés dans d'autres entreprises du troisième secteur (Mertens, 1999). Ensuite, par le biais d'une étude empirique menée auprès d'un échantillon d'entreprises sociales, nous allons examiner la perception que les dirigeants de ces entreprises ont vis-à-vis de ces différents risques et l'impact de cette perception sur les décisions de traitement des risques.

La suite du travail est organisée comme suit : la section 2 aborde la question du risque et de la gestion du risque dans l'entreprise sociale ; la section 3 présente les choix méthodologiques ; la section 4 présente les résultats de l'étude et la section 5 propose une brève conclusion.

² « Le risque stratégique est composé des menaces et opportunités les plus importantes auxquelles une entreprise est confrontée, à savoir les scénarios futurs possibles qui feraient une différence importante (pour le meilleur ou pour le pire) dans sa capacité à atteindre ses principaux objectifs, voire à survivre. Souvent fortement influencée par les perceptions et les comportements des gens, ces risques sont sources composites d'incertitude - dynamique et interconnecté - et donc doivent être gérées comme des processus complexes plutôt que comme des événements discrets » (The Institution of Civil Engineers and the Faculty and Institute of Actuaries, 2009, p.66).

³Voir par exemple : Tarr, J.-A. (2011). Not-for-profits and risk accountability : insuring the third sector. *Australian Business Law Review*, 39(5), 354-361.

Kosny, A. A., & Eakin, M.J., (2008). The hazards of helping: Work, mission and risk in non-profit social service organizations. *Health, Risk & Society* 10(2), 149-166.

Bennett, J., Iossa, E., & Legrenzi., G. (2010). Commercial Activity as Insurance: the investment behaviour of non-profit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics* 81(3), 445-465

3. CADRE DE RÉFÉRENCE THÉORIQUE

3.1. Du risque à la gestion des risques dans l'entreprise sociale : vers une modélisation du risque dans l'entreprise sociale

Dans cette étude, nous définissons les entreprises sociales comme « ... des organisations qui poursuivent un objectif explicite de service à la collectivité, qui naissent à l'initiative de groupes de citoyens et dans lesquelles la poursuite de l'intérêt matériel des investisseurs (apporteurs de capitaux) est limitée. Elles accordent beaucoup d'importance à la préservation de leur autonomie et prennent des risques économiques dans la conduite de leurs activités. » (Defourny & Nyssens, 2006). Cette définition met en avant un certain nombre de caractéristiques⁴ auxquelles peuvent être associées un certain nombre de risques. Dans cette section, nous tentons une catégorisation des risques de l'entreprise sociale structurée en fonction de ses caractéristiques économiques et sociales.

Sur le plan économique et entrepreneurial, nous constatons les faits suivants :

- Les entreprises sociales sont directement impliquées dans la production de biens et/ou l'offre de services aux personnes et prennent par conséquent des risques économiques significatifs (Defourny, 2004). Ces risques économiques, qui découlent de leurs activités marchandes, correspondent à ce que Meulbroek (2002) appelle les « risques produit-marché » (la perte de clients, l'obsolescence des produits, l'augmentation de la concurrence, la baisse de la demande). En se référant à l'analyse de la concurrence de Porter (Porter, 2008), on y distingue les risques associés à la relation avec les fournisseurs (comme des ruptures d'approvisionnement ou des défaillances de fournisseurs, l'obsolescence des matières premières ou l'augmentation des prix des inputs). Simultanément, la relation avec les clients est également susceptible de générer de nombreux risques commerciaux, comme la dépendance envers un petit nombre de clients ou la perte de clients importants, et des risques juridiques, tels que des plaintes pour non satisfaction, ou des risques financiers comme la défaillance d'un client avec des conséquences en termes de liquidité ou de solvabilité. Enfin, la concurrence directe et indirecte dans un marché où les divers acteurs en présence rivalisent d'adresse pour améliorer leur position concurrentielle soumet de facto les entreprises sociales aux différents risques stratégiques identifiés par Elkins (2006). Nous désignons cette catégorie de risques sous le terme « incertitudes commerciales et stratégiques ». En outre, son activité de production de biens ou de services soumet l'entreprise sociale à un certain nombre de « risques organisationnels » similaires à ceux encourus par toute organisation qui exploite une entreprise. Il s'agit des risques de sécurité (comme les vols et cambriolages, des incendies et autres dégâts aux machines, aux véhicules, aux bâtiments et aux installations) ou des risques de responsabilité civile ou de respect de normes environnementales et autres risques réglementaires divers. Dans une des rares études sur le sujet, Tarr, (2011) montre ainsi, par exemple, que les organisations à but non lucratif en Australie maintiennent un programme d'assurance offrant une protection pour des pertes ou dommages matériels aux machines, aux équipements électroniques, aux véhicules automobiles, et aux personnes mais souscrivent aussi des assurances responsabilité civile diverses.

- Deuxièmement, les entreprises sociales mobilisent – Bien que partiellement – des ressources non marchandes (subsidés, dons, cotisations, bénévolat) afin de poursuivre leur finalité sociale (Mertens, 2007). Dépendant en partie des financements publics, elles restent vulnérables à des incertitudes au sujet d'accords de financement publics pour la fourniture de service à la communauté ou à un durcissement des conditions d'octroi de subventions publiques. Par ailleurs, condamnées à dépendre de leurs activités marchandes présentées comme une forme d'assurance de leur mission sociale (Bennett, Iossa & Legrenzi, 2010), les entreprises sociales sont vulnérables aux nombreux

⁴Voir Defourny (2004) pour le détail des caractéristiques.

risques financiers classiques comme l'équilibre financier, le risque de solvabilité et le risque de liquidité. Nous appelons cette deuxième catégorie de risques les « risques de financement ».

- Troisièmement, la dépendance de l'entreprise sociale envers un nombre, bien que souvent peu important, d'employés rémunérés l'expose évidemment aux différents risques liés aux ressources humaines (grèves, départs de travailleurs clés ou violation des lois sur la protection des travailleurs⁵). Le recours à l'emploi salarié les soumet immédiatement à la loi sur le bien-être, la sécurité des travailleurs et la prévention des risques industriels⁶. Elles sont ainsi confrontées à certain des risques qu'Elkins⁷ (2006) qualifie de risques stratégiques et en particulier aux risques industriels⁸. Nous désignons cette catégorie de risque sous le terme « risque de sécurité ».

Enfin, sur le plan social,

- la mission de l'entreprise sociale est une mission de service à la collectivité (Defourny & Nyssens, 2006). Toutefois, l'investissement de l'entreprise d'économie sociale en général, dans l'activité commerciale a un coût d'opportunité en termes de capacité à réaliser sa mission sociale (Bennett et al., 2010). La cohabitation entre l'activité marchande de l'entreprise sociale (avec une forte orientation entrepreneuriale) et sa finalité de service à la collectivité est susceptible de créer un conflit d'agence entre les entrepreneurs sociaux et les nombreuses parties prenantes à l'initiative. L'entreprise sociale a de ce fait une obligation de gérer son image et sa réputation⁹ qui sont la pierre angulaire de la bonne gouvernance dans ces organisations où un nombre important d'acteurs sont impliqués (Power Scheytt, Soin & Sahlin, 2009).

⁵ Kosny & Eakin (2008) montrent à partir d'une étude de cas que les organismes à but non lucratif sont caractérisés par des exigences élevées, des longues heures de travail, des bas salaires et l'exposition à la violence et aux maladies infectieuses, des conditions qui peuvent être nuisibles à la santé des travailleurs.

⁶ Une obligation légale dont l'importance trouve son écho dans la réglementation foisonnante encadrant la mise en œuvre de mesures de sécurité et de prévention des risques sur le lieu de travail. En effet, la directive européenne de 1989 sur la prévention des risques s'est traduite au niveau des états membres par un ensemble d'obligations en matière d'hygiène et de bien-être au travail. En Belgique par exemple, la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs dans l'exécution de leur travail et ses arrêtés d'application du 27 mars 1998 (code sur le bien-être au travail) en définissent le statut, les missions et les tâches. Il existe en plus de nombreuses lois spécifiques à divers domaines de risques spécifiques.

⁷ Elkins(2006) présente le portefeuille de risque d'une entreprise en quatre rubriques (risques opérationnels, risques stratégiques, risques financiers et risques naturels). Dans la rubrique risque stratégique, elle évoque une variété de risques incluant notamment les relations avec les syndicats, les désaccords sur le travail et les frustrations des contrats, la culture d'entreprise, les violations des règles éthiques...Puisque ces risques naissent de l'emploi de salariés, nous les intégrons dans la catégorie « risques de sécurité ».

⁸ Au sens de Wybo, (2004) qui distingue deux catégories de risques industriels : les risques de dommages qui incluent les risques d'accidents du travail, les risques d'accidents majeurs et les risques de maladies professionnelles ; et les risques de crise.

⁹ La réputation est construite comme le résultat d'une organisation ouverte, fondée sur une participation démocratique et la reconnaissance, des droits des groupes externes (Friedman & Miles, 2006). Elle est aussi conceptualisée de façon instrumentale, comme un atout à gérer, une source de rendements excédentaires qui pourraient être à risque (Freeman & Edward, 1984; Fombrun, Gardberg & Barnett, 2000). L'entreprise sociale serait donc par ailleurs confrontée au risque de réputation et doit pouvoir contrôler les perceptions de ses différents parties prenantes vis-à-vis de sa mission.

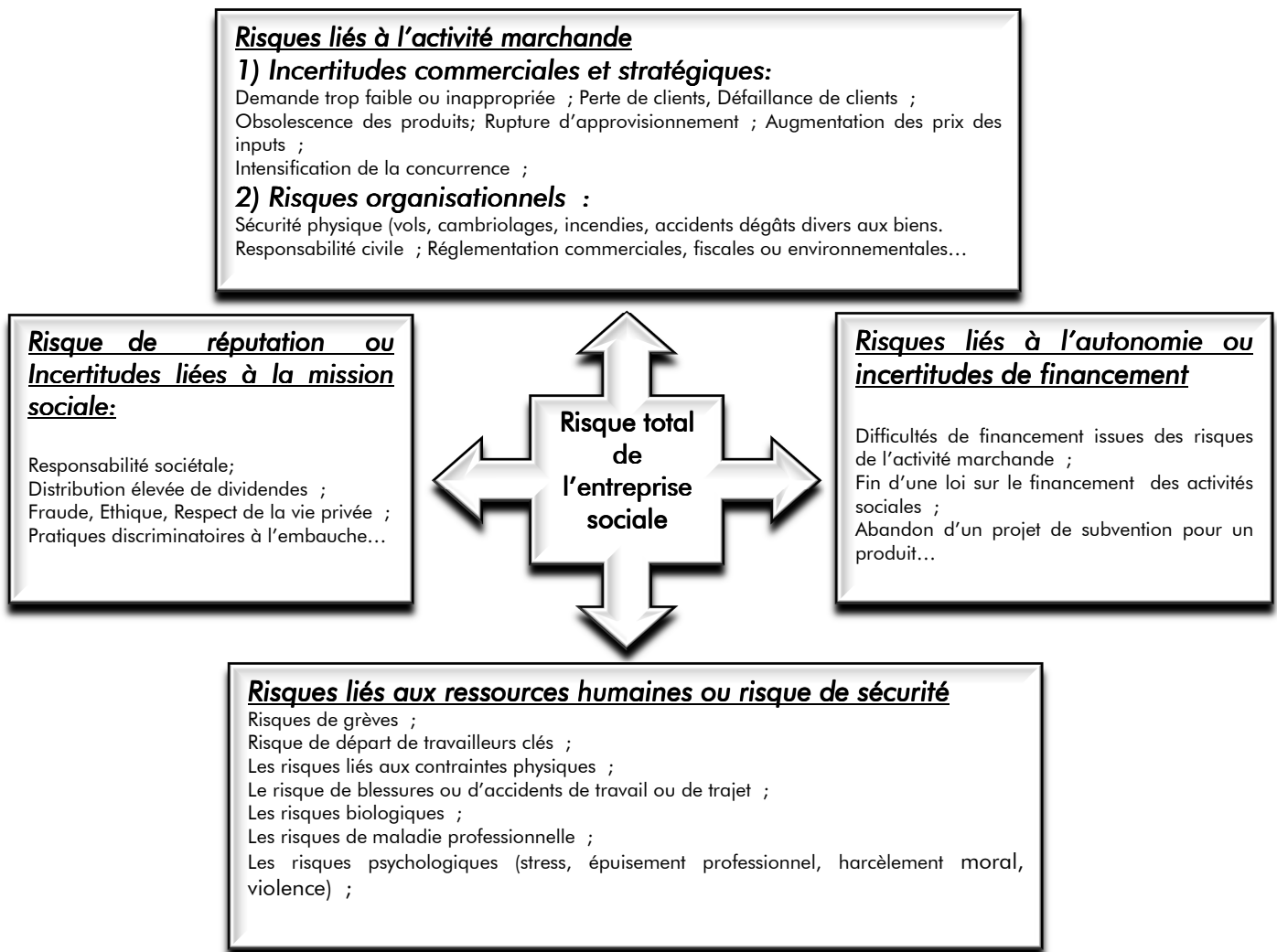


Figure 1 : Typologie des risques dans l'entreprise sociale (les auteurs)

Malgré cette catégorisation transversale apparente des risques dans une entreprise sociale il convient de garder à l'esprit que ces risques se chevauchent et sont fortement interdépendants. Le départ d'un travailleur clé, par exemple, peut affecter la qualité du produit et la position concurrentielle de l'entreprise sur son marché et cette situation peut avoir elle-même des conséquences sur la situation financière de l'entreprise et donc sa capacité à réaliser sa mission sociale. Par conséquent le profil de risque total d'une entreprise sociale ne saurait être évalué indépendamment des corrélations existantes entre ces diverses catégories.

3.2. Le management du risque dans l'entreprise sociale

En l'état actuel de la littérature, il n'existe pas une théorie du management des risques spécifique à un secteur d'activité. Chaque entreprise conçoit son système de gestion des risques en fonction de ses caractéristiques spécifiques et de son contexte. C'est du moins la thèse défendue par le courant de recherche contingent en gestion intégrée des risques (Arena, Arnaboldi & Azzone, 2010 ; Gordon, Loeb & Tseng, 2009 ; Mikes, 2009 ; Mikes & Kaplan, 2013).

L'ensemble des cadres de références de l'ERM (CAS, 2003 ; COSO, 2004 ; ISO 31000, 2009) reconnaît toutefois que les décisions de traitement des risques se résument à choisir entre :

- L'évitement, à savoir cesser les activités à l'origine du risque ;
- La réduction, à savoir prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois, et ce, en appliquant divers contrôles techniques (alarmes,

détecteurs d'incendie, aménagement des locaux...), des contrôles du comportement (procédures, règles, supervision) ou en développant une culture de risque¹⁰.

- Le partage, à savoir diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque¹¹ ;
- L'acceptation, à savoir ne prendre aucune mesure pour faire face au risque.

Bien qu'il soit largement reconnu que c'est l'évaluation de la probabilité et de l'impact puis l'analyse des corrélations entre les divers risques qui déterminent le choix des décisions de traitement, plusieurs décennies de recherches psychométriques ont montré que les conceptions publiques du risque sont complexes et guidées par les caractéristiques propres des dangers (Slovic, 1987). Chaque étape du processus de prise de décision de gestion des risques nécessite en fait des jugements de valeur sur ce qui constitue un risque et sur le niveau de risque supportable ou souhaitable (Tarr, 2011). En substance, deux principales caractéristiques qualitatives semblent conduire la perception du risque: la connaissance du risque (connu vs inconnu) et le caractère redouté du risque (pas redouté vs redouté) (Finucane & Holup, 2005)¹².

Mais malgré l'importance croissante des aspects psychologiques du risque, la plupart des études empiriques sur le rôle de la perception du risque se focalisent sur les risques agroindustriels, chimiques et nucléaires et sur les questions de santé publique en général (Bauer, Kohring, Allansdottir, & Gutteling, 2001; Grabner, Hampel, Lindsey, & Torgersen, 2001; Marris, 2000 ; Pidgeon, Kasperson, & Slovic, 2003). Par contre, on connaît très peu de chose au sujet de la perception des risques dans les entreprises sociales ni de l'impact de cette perception sur le choix d'une décision de traitement. La suite du document tente d'y répondre en se focalisant sur un échantillon d'entreprises sociales.

4. APPROCHE ÉTUDE EMPIRIQUE

4.1. La mesure des variables

Pour mesurer la perception des dirigeants d'entreprise sociale à l'égard des concepts de risque, d'incertitude et de sécurité, nous demandons d'abord aux répondants de nous expliquer en quelques mots comment ils définiraient ces différents concepts, l'objectif étant d'une part d'examiner la compréhension des concepts et d'autre part de se rassurer quant au fait que nous parlions le même langage.

Ensuite deux questions sont posées pour mesurer d'abord les niveaux d'incertitude, de risque et de sécurité perçus par chaque dirigeant dans son entreprise et ensuite le niveau de dangerosité que les dirigeants associent à un certain nombre de situations risquées ou incertaines identifiées classiquement dans la littérature. Les dirigeants sont ainsi invités à se positionner sur une échelle de Likert à 5 dimensions allant de « négligeable » à « extrêmement élevé » pour la première question et de « pas du tout dangereux » à « très dangereux » pour la seconde question.

¹⁰ Dans le cas des organisations à but non lucratif, Bennett, Iossa & Legrenzi (2010) montrent par exemple que l'investissement dans les activités commerciales est une stratégie de réduction de risques de volatilité du financement et constitue une forme d'assurance pour leur mission sociale.

¹¹ L'étude de Tarr (2011) sur les pratiques de gestion des risques des entreprises à but non lucratif australiennes nous enseigne ainsi que ces dernières achètent une assurance car elles croient que l'assurance est le moyen le plus efficace pour financer les risques et, pour protéger les actifs physiques et financiers de l'organisation. Bien qu'ayant pris quelques mesures de contrôle de risque en interne (programmes d'information du personnel, formation des collaborateurs, revues de contrats et d'autres mesures pour prévenir les accidents et les fraudes), elles sont convaincues que l'assurance fournit un mécanisme de financement plus adéquat pour financer le risque de perte inattendues de personnel, de biens et de revenus, tout en maintenant finalement l'organisation en fonctionnement.

¹² Le facteur de connaissance du risque reflète la mesure avec laquelle un risque est inconnu, inobservable, non familier, et a des conséquences retardées. Le facteur de risque redouté reflète quant à lui la mesure dans laquelle une activité ou une technologie dangereuse est considérée comme redoutée, incontrôlable, fatale, pas équitable, à risque élevé pour les générations futures, pas facilement réductible, involontaire et potentiellement catastrophique.

La même logique est utilisée pour s'informer des choix de gestion des risques et de gestion de l'incertitude faits par les répondants. Cette fois, un certain nombre de propositions sont faites en réaction à des menaces précédemment identifiées. Face à une menace donnée, le dirigeant doit ainsi expliciter son comportement.

Ensuite, pour comprendre les stratégies de réduction mises en œuvre en interne face à l'incertitude et aux risques, nous utilisons une échelle de Likert à 5 dimensions pour savoir quelle attitude les dirigeants adoptent face à certain nombre de propositions d'actions destinées à réduire les risques.

4.2. L'échantillon constitué

Les données sont collectées à partir d'un questionnaire électronique envoyé à 85 dirigeants d'entreprises sociales issues de la base de données du centre d'économie sociale de l'Université de Liège en Belgique. Un total de 18 questionnaires exploitables nous est revenu (taux de réponse : 21%). Les répondants ont une moyenne d'âge de 47 ans, un tiers a une formation de type supérieur non universitaire et deux tiers a réalisé des études universitaires. Aucun des répondants ne découvre à peine son activité. Quatre d'entre eux ont moins de 5 ans d'ancienneté et 2 autres moins de 10 ans, le reste ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté (6 dirigeants) ou au-delà de 20 ans d'ancienneté. L'échantillon est composé de 12 très petites entreprises (3 entreprises avec au plus 5 salariés, 2 entre 6 et 10 salariés, 3 employant 11 à 20 salariés et 4 de 21 à 50 salariés) et 6 moyennes entreprises (Une comprenant entre 51 et 100 et 5 ayant plus de 100 salariés).

4.3. L'approche méthodologique utilisée : l'analyse qualitative quantitative comparée

Notre étude exploratoire a pour objectif d'analyser dans quelle mesure le risque perçu influence la décision de traitement du risque dans une entreprise sociale.

La relative nouveauté de ce type de recherche sur un objet de recherche relativement nouveau (l'entreprise sociale) nous invite à explorer des données sans s'inscrire dans une théorie existante. Dans cette démarche inductive basée sur un dialogue avec les données, nous adoptons une approche holistique, en ce sens que chaque cas est considéré comme une entité complexe qui doit être compris et qui ne doit pas être oublié au cours de l'analyse.

Toutefois, pour échapper à la principale faiblesse de l'étude de cas¹³, nous choisissons d'explorer un nombre un peu plus important d'entreprises que dans une étude de cas ordinaire. Tant notre approche de recherche que notre objectif de recherche sensible au cas et la taille de l'échantillon final (18 individus) sont des conditions qui justifient le recours à une "analyse qualitative quantitative comparée" (AQQC) (De Meur et Rihoux, 2002)¹⁴.

¹³ A savoir « le biais particulariste » c'est-à-dire la grande difficulté (pour ne pas dire l'impossibilité) de produire des généralisations à partir de l'analyse approfondie d'un (ou de quelques) cas dont on pourra toujours démontrer la singularité, la spécificité.

¹⁴ Traduction de « Qualitative Comparative Analysis » (Ragin, 1987). L'AQQC est une méthode d'analyse par essence sensible au cas, qui s'applique particulièrement aux petites populations ou « petits N ». Elle est basée sur l'idée qu'il est possible de combiner l'approche par les cas et l'approche par les variables (Ragin, 1987). L'analyse qualitative quantitative comparée développe le concept de causalité conjoncturelle multiple. Cela implique que: le plus souvent, c'est une combinaison de conditions (variables indépendantes) qui produit finalement un phénomène - le résultat (variable dépendante) ; plusieurs combinaisons différentes de conditions peuvent produire le même résultat, et en fonction du contexte, de la conjoncture, une condition donnée peut très bien avoir un impact différent sur les résultats (Rihoux, 2004).

4.4. Le modèle testé

L'AQQC est basée sur une procédure de minimisation Booléenne d'une expression longue et complexe en une expression plus « courte ». Elle exige le recours à des variables binaires prenant soit la valeur [1] (c'est-à-dire la valeur "positive", "grande", "présence", etc.), soit la valeur [0] (c'est-à-dire la valeur "négative", "petite", "absence", etc.) (Rihoux, 2004). Le logiciel¹⁵ produit alors une table des configurations (ou "table de vérité"). Chaque configuration étant une combinaison donnée de valeurs de conditions et d'une valeur de résultat. La table des configurations distingue alors : les configurations 1 : les configurations dont le résultat prend la valeur (1) ; les configurations 0 : les configurations dont le résultat prend la valeur (0) ; les éventuelles configurations contradictoires : les configurations qui présentent les mêmes valeurs de conditions, mais dont le résultat prend tantôt la valeur (1), tantôt la valeur (0). Il s'agit donc d'une contradiction logique, qu'il faut lever avant de poursuivre l'analyse.

Notre objectif étant d'analyser les choix de gestion des dirigeants vis-à-vis de différentes menaces, seules les décisions de gestion (variables) pour lesquels il existe une grande variabilité sont analysées. En l'espèce, il s'agit dans notre étude de la décision d'acheter une assurance contre les risques d'accident/ blessures. Nous la qualifions de variable-résultat suivant la terminologie de l'AQQC. Cette variable est dichotomisée de la manière suivante : elle prend la valeur [1] si l'entreprise déclare avoir acheté une assurance et [0] dans le cas contraire.

Les variables explicatives sont quant à elles d'une part la perception du risque, de l'incertitude et de la sécurité et d'autre part la perception de la dangerosité des différentes menaces. Les facteurs de contingence comme la taille de l'entreprise, le niveau d'étude du dirigeant sont utilisées comme variable de contrôle.

Comme l'analyse quali-quantitative comparée est une méthode d'analyse itérative, les variables explicatives ne sont présentes que de manière indicatives. C'est en effet à partir "d'allers et retours" successifs dans les données qu'on parvient à lever les contradictions et à trouver les véritables variables expliquant le mieux le phénomène.

Les variables « niveau de risque » (RISQUE) et « niveau d'incertitude » (INCERT) ont été dichotomisées en distinguant les risques élevés ou moyen [1], des risques faibles ou très faibles [0]. Quant à la sécurité, étant donné que nous nous attendons à une relation inverse entre le niveau de sécurité (SECURITE) et la décision de prendre une assurance, nous avons attribué la valeur [1] aux cas dont la sécurité est très faible, faible ou moyen et la valeur [0] pour les cas dont la sécurité est dite élevée ou très élevée.

Les différentes variables relatives à la « perception de la dangerosité des menaces » (« risque d'accident/blessures (ACC BLESS) » ; « risque d'accident techniques (ACC TECH) » ; « risques psychologiques (RISQ PSY) » ; et « risque de maladie professionnelles (MAL PROF) ») sont dichotomisées en distinguant d'une part les dirigeants percevant les différents risques comme dangereux ou très dangereux (auxquels on associe la valeur [1]) et d'autre part ceux percevant ces risques comme pas dangereux ou pas du tout dangereux (valeur [0]). Ceux ayant gardé la neutralité se sont vu attribuer le signe [-] tel que prévu dans l'analyse.

La taille, quant à elle, est mesurée au travers de l'effectif salarié. Pour dichotomiser cette variable, nous nous référons à la définition issue de la base de données « Datastream » qui précise les seuils applicables aux PME dans le contexte européen. Dès lors, la variable «TAILLE » prend la valeur 1 pour les entreprises de taille moyenne (à partir de 51 salariés) tandis qu'elle prend la valeur 0 pour les petites et les très petites entreprises ($N \leq 50$ personnes).

¹⁵ Différents logiciels : QCA2, QCA3 et, plus récemment, fs/QCA et TOSMANA (voir : <http://www.compass.org>, section "software").

Enfin, pour le niveau d'étude, nous distinguons simplement les universitaires [1] des non universitaires [0].

Quant à la minimisation mathématique, elle est réalisée avec le logiciel Tosmana (« Tool for Small N Analysis » Version 1.3.2)¹⁶.

5. RÉSULTATS

5.1. La perception des concepts de risque, d'incertitude et de sécurité par les dirigeants de l'échantillon

L'incertitude

L'incertitude est un concept défini à partir de mots et d'expressions variées par les dirigeants de notre échantillon. Une analyse de contenu des définitions fournies par les dirigeants de notre échantillon permet d'opérer quelques regroupements. Il y a tout d'abord ceux qui associent l'incertitude au futur ou à l'avenir de l'entreprise (2 dirigeants sur 16). On a également ceux qui l'associent à une zone non connue, à des décisions incertaines ou à des questions sans réponses (trois dirigeants sur 16). Ensuite, on a le groupe des dirigeants qui associent l'incertitude au risque ou à un risque dont on n'est pas certain de la présence (5 dirigeants sur 16). Enfin, on a les dirigeants qui lient directement l'incertitude à des préoccupations spécifiques telles que « *le financement* », les « *recettes* », le « *chiffres d'affaires* » (trois dirigeants) et des « *modifications législatives* » (pour un autre dirigeant).

Le risque

Un bon nombre des dirigeants de notre échantillon (9 sur 17 répondants) définit le risque de manière générale en utilisant les notions de probabilité et d'impact pour associer une image négative au risque. Des mots tels que : *danger, évènements négatifs, accident, maîtrise difficile* sont utilisés à cet effet. D'autre, par contre, définissent le risque de manière plus spécifique en citant une menace qu'ils perçoivent particulièrement. Au rang de ces risques spécifiquement énoncés, on retrouve : « *les fluctuations de marché* », « *l'évaluation d'une stratégie sociale, politique* », « *le contrôle des subventions, le départ de collaborateur* », « *la crise, le développement, l'investissement* » ou encore « *la dégradation du patrimoine immobilier* ».

On peut remarquer à ce stade que non seulement il y a confusion entre les concepts de risque et incertitude mais, en plus, les préoccupations spécifiquement associées au risque ne se distinguent pas de celles associées à l'incertitude et sont principalement financières et commerciales.

La sécurité

Dans notre échantillon, la sécurité est principalement associée à la prévention. En effet, 8 dirigeants sur 16 mettent en avant des mots tels que « *ensembles de mesures pour réduire...* » ; « *ensembles de mesures prises pour éviter...* » ; « *Proactivité* » ; « *contrôle* » ; « *balises* » ; « *protection* » ; « *tranquillité* ». Mais la sécurité est aussi associée au bien-être des travailleurs. Ceci est mis en avant par l'utilisation des mots et expressions tels que : « *...réduire le risque d'accident* » ; « *... éviter les accidents* » ; « *sécurité physique des travailleurs* » ; « *bien-être au travail* ». Il convient toutefois de dire que la confusion demeure pour certains dirigeants qui associent la sécurité à la sécurité « *... dans les placements/ les revenus financiers* ».

¹⁶<http://www.tosmana.net/>

5.2. La perception des niveaux de risque, d'incertitude et de sécurité

Nous avons cherché à savoir comment les dirigeants des entreprises de notre échantillon perçoivent les niveaux respectifs d'incertitude, de risque et de sécurité dans leur entreprise. Les résultats permettent de voir émerger deux groupes : une grande majorité de dirigeants perçoit un niveau moyen ou élevé de risque et d'incertitude (respectivement 12 sur 18 et 13 sur 18 dirigeants) dans leur entreprise et un groupe minoritaire perçoit un niveau de risque ou d'incertitude faible ou très faible (5 pour l'incertitude et 6 pour le risque). Aucun des dirigeants n'a osé dire que le risque ou l'incertitude était très élevée dans son entreprise. Parallèlement, la majorité des dirigeants (10 sur 18) ont un niveau de confiance élevé ou très élevé vis-à-vis de leur niveau de sécurité.

Seul 4 des 18 répondants déclarent que leur niveau de sécurité est faible ou très faible.

5.3. Les réactions face à une décision incertaine

Ensuite, nous cherchons à savoir comment ces entreprises se comportent face à un niveau élevé d'incertitude. Le tableau 2 en annexe résume la réaction des dirigeants à un certain nombre de propositions de réaction vis-à-vis de l'incertitude entourant une décision.

La majorité des dirigeants (15 sur 18) ont tendance à postposer les décisions incertaines mais à des fréquences variées. Jusqu'à 8 d'entre eux reconnaissent le faire souvent ou toujours et aucun ne prétend n'avoir jamais eu recours à cette technique. En outre, les dirigeants font en général preuve de prudence en situation d'information insuffisante, puisqu'aucun d'entre eux ne décide souvent ou toujours au plus vite avec l'information à sa disposition. Bien que 7 des 18 dirigeants déclarent y recourir parfois, 5 d'entre eux déclarent fermement n'avoir jamais eu à la faire tandis que 5 autres préfèrent rester neutre sur la question.

Cette réaction des dirigeants est une preuve de leur attitude adverse vis-à-vis de l'incertitude. Les deux dernières lignes du tableau nous renseignent que, pour faire face à l'incertitude entourant leurs décisions, ils préfèrent souvent ou toujours consulter leurs collaborateurs (15 des 18 répondants) ou des conseillers externes (9 sur 18 répondants) avant de décider. Bien qu'une petite proportion de dirigeants préfère la neutralité, aucun n'a osé prétendre qu'il n'a jamais eu recours à ses collaborateurs ou à des conseillers externes.

5.4. La perception de la dangerosité des menaces

Nous nous sommes ensuite interrogé sur les types de menaces (ou d'évènements) probables perçus comme dangereux par les dirigeants de notre échantillon. Le tableau 3 en annexe récapitule leur perception de la dangerosité d'un certain nombre de risques et d'incertitudes identifiés dans la littérature.

Statistiquement, la menace la plus souvent reconnue comme dangereuse dans l'échantillon est l'incertitude commerciale : 12 des 18 dirigeants reconnaissent que les risques de pertes de chiffre d'affaires et les divers risques liés à la concurrence sont une menace dangereuse ou même très dangereuse pour certains. Ils confirment de ce fait l'analyse des incertitudes de Porter (2008) faites à la section 3.

Dans la même veine, les incertitudes de financement se situent à la deuxième position avec 8 des 18 dirigeants les reconnaissant comme très dangereuses ou dangereuses. Les scores affichés par ces deux types d'incertitude semblent confirmer le point de vue de Bennett & al., (2010) qui associent problèmes de financement et préoccupations commerciales en montrant dans un échantillon d'organisations à but non lucratif que l'activité de production vise principalement à répondre à des besoins de financement de la mission sociale.

Par contre, quatre types de risques semblent inquiéter très peu de dirigeants dans notre échantillon. Il s'agit des risques de nuisance à l'environnement, des risques de maladies professionnelles, des risques psychiques et des risques d'accidents techniques qui sont largement considérés comme pas dangereux ou pas du tout dangereux par les répondants. Nous soulignons plus haut que deux caractéristiques qualitatives conduisent la perception du risque : la connaissance du risque et le caractère redouté du risque (Finucane & Holup, 2005). Bien que deux tiers des dirigeants affirment que ces risques ne sont pas dangereux, l'observation du nombre important de dirigeants (parfois plus d'1/3 des répondants) faisant preuve de neutralité vis-à-vis de la dangerosité de ces risques nous informe que soit ces risques ne sont pas assez connus, soit les dirigeants ne disposent pas d'informations suffisantes pour se faire une opinion sur leur dangerosité.

Enfin, le risque pour lequel on observe une grande variété de perception dans l'échantillon est le risque d'accident pouvant entraîner une blessure. Sur les 18 répondants, 6 estiment que ce risque est dangereux ou très dangereux, 6 dirigeants le considèrent comme pas du tout dangereux ou pas dangereux et 6 autres préfèrent rester neutres. Il nous paraît pertinent de savoir si cette variété de perception de la dangerosité se répercute sur la décision de traitement.

5.5. Les choix de gestion vis à vis des menaces

Nous avons examiné les choix de gestion des dirigeants face aux diverses menaces évoquées précédemment. Pour chaque risque ou situation d'incertitude, trois stratégies de gestion sont proposées : l'acceptation (« inquiet, sans plus »), la réduction (« je contrôle en interne ») ou le transfert (« j'ai pris une assurance »). Le tableau 4 en annexe résume la répartition des individus de l'échantillon par risque et par stratégie adoptée.

La plupart des dirigeants font mieux que s'inquiéter face aux incertitudes commerciales et de financement et déclarent avoir mis en place des mécanismes pour les réduire en interne. Concernant les risques d'accidents de travail, alors que seulement 6 dirigeants déclaraient avoir conscience de la dangerosité de ces risques, on constate paradoxalement que jusqu'à douze d'entre eux ont transféré ce risque en souscrivant une assurance et qu'en outre, deux dirigeants ont décidé de réduire le risque par des moyens de contrôle en interne. Enfin, jusqu'à 11 dirigeants sur 18 déclarent investir (8 ont souscrit une assurance et 3 ont mis des moyens de contrôle interne) dans la gestion des risques d'accidents techniques alors que 3 dirigeants seulement les percevaient comme dangereux ou très dangereux.

Une analyse similaire peut être faite pour les risques de maladies professionnelles qui figuraient au rang des risques classés par la majorité des dirigeants comme pas dangereux mais pour lesquels on constate étonnamment que 5 dirigeants ont investi dans une assurance et 6 ont investi pour les réduire en interne. Ces informations tendent à infirmer la thèse d'une relation entre la perception de la dangerosité des menaces et la décision de traitement. La décision de recours à l'assurance serait expliquée par d'autres facteurs que le risque perçu.

On constate par ailleurs une grande tendance au recours à des stratégies de réduction en interne des risques psychiques et des risques de nuisance à l'environnement. Ceci nous semble paradoxal une fois de plus étant donné le nombre important de dirigeants qui jugeaient ces risques pas dangereux ou qui avaient une attitude neutre. Il convient donc d'en savoir plus sur l'attitude de ces dirigeants vis-à-vis d'un certain nombre de mesures internes de prévention des risques.

5.6. Les stratégies de réduction en interne des risques

Le tableau 5 en annexe renseigne sur l'attitude des dirigeants des entreprises sociales de l'échantillon vis-à-vis d'un certain nombre de choix s'inscrivant dans une stratégie de réduction interne des risques.

Réactivité

La majorité des dirigeants (8 sur 17) reconnaissent être parfois réactifs face aux risques. Ils sont par conséquent soit plus orientés vers l'atténuation des effets, une fois que le risque se manifeste, que vers la prévention. Soit alors c'est la manifestation d'un risque qui justifie la mise en œuvre des mesures de prévention.

Mise en place des contrôles physiques

On observe une grande variété d'attitudes vis-à-vis de ce choix de gestion. Mais 10 dirigeants sur 17 y sont favorables et déclarent mettre toujours ou souvent en place des contrôles physiques pour réduire les risques. Un seul dirigeant déclare n'y avoir jamais recours.

Sensibilisation des travailleurs aux risques

Les attitudes vis-à-vis de cet acte de réduction des risques sont plutôt partagées. Seul 4 dirigeants se positionnent clairement en faveur de la proposition en déclarant organiser souvent ou toujours des activités avec les travailleurs pour qu'ils se rendent compte des risques. Par contre, 4 des 17 dirigeants déclarent n'avoir jamais eu recours à de telles pratiques et 6 dirigeants disent y recourir parfois.

Développement d'une culture de sécurité

Les dirigeants de l'échantillon semblent unanimes sur l'importance d'une culture de sécurité. Aucun d'entre eux ne reconnaît en effet n'avoir jamais essayé de développer une culture de sécurité. Si 11 dirigeants sur 17 reconnaissent essayer (parfois, souvent ou toujours) de développer une telle culture, les 6 autres préfèrent se réfugier derrière une attitude neutre.

Recours aux conseillers en sécurité

Les dirigeants de notre échantillon ont plutôt pour la plupart une attitude positive vis-à-vis de l'intervention éventuelle de partenaires ou de conseillers en matière de sécurité. Nous avons en effet identifié trois groupes d'individus : une majorité de 10 dirigeants qui font venir (parfois, souvent ou toujours) des partenaires/conseillers externes, un deuxième groupe minoritaire de 3 dirigeants qui déclare ne jamais recourir à des conseillers externes et un dernier groupe de 4 personnes qui préfère garder la neutralité.

Conformité aux mesures de sécurité

La quasi-totalité des dirigeants de notre échantillon reconnaissent l'importance de la conformité aux mesures de sécurité. En effet, bien que trois des 17 dirigeants déclarent enfreindre parfois les mesures de sécurité afin d'aller plus vite, on observe que la grande majorité (12 des 17 répondants) déclarent ne jamais enfreindre les mesures de sécurité afin d'aller plus vite. En outre aucun d'entre eux ne déclarent le faire souvent ni toujours. Toutefois, cette quasi-unanimité est mise à mal lorsque les dirigeants sont mis en face des objectifs d'efficacité opérationnelle. Beaucoup d'entre eux conditionnent la conformité aux mesures de sécurité à la possibilité de respecter les délais dans la réalisation de leurs tâches. En effet, 9 des 17 répondants déclarent qu'ils ne se conforment toujours ou souvent aux mesures de sécurité que s'ils estiment pouvoir respecter les délais. Seul 1 dirigeant sur les 17 déclare ne jamais conditionner le respect des mesures de sécurité à la possibilité d'être dans les temps.

5.7. Les résultats de l'analyse comparative

Avant de procéder à l'analyse quali-quantitative comparée, deux répondants ont été éliminés à cause d'un nombre important de données manquantes. L'analyse porte donc en fin de compte sur 16 individus.

Après évaluation de la qualité de la « table de vérité » suivant les « bonnes pratiques »¹⁷, nous avons sélectionné les variables explicatives en fonction de leur nécessité¹⁸ et enfin, nous avons résolu par itération le problème des configurations contradictoires. Puisqu'il s'agit d'une étude exploratoire, nous avons procédé par retrait d'une condition du modèle et remplacement par une autre en voyant à chaque fois l'effet sur la table de vérité. Nous obtenons en bout de parcours la « table de vérité 1 » (voir tableau 6 en annexe).

On constate qu'il y'a jusqu'à 15 configurations avec un résultat [1] et 5 configurations avec un résultat [0] soit un total de 20 configurations. Ce qui est énorme étant donné le nombre d'individus de l'échantillon (16 individus). Ce nombre important de configurations est dû aux informations manquantes pour certaines variables qui ont contraint le logiciel à faire des hypothèses. On constate que ce déficit d'information concerne surtout les répondants 8, 12 et 15. En soustrayant de l'analyse ces trois individus pour lesquels plus de deux variables manquent d'information, nous obtenons la « table de vérité 2 » (voir tableau 7 en annexe) avec beaucoup moins de configurations : 8 configurations [1] et 5 configurations [0] soit 13 configurations au total.

Pour la minimisation Booléenne, nous avons utilisé cette dernière table de vérité avec ses 13 configurations. Quatre minimisations vont être réalisées¹⁹ :

- Les configurations [1], sans reste logique ;
- Les configurations [1], avec restes logiques ;
- Les configurations [0], sans reste logique ;
- Les configurations [0], avec restes logiques.

Minimisation des configurations [1] (Sans reste logique)

Tout d'abord, nous demandons au logiciel de minimiser les configurations [1], sans compter les cas non observés. Nous obtenons la formule minimale suivante (Formule 1):

¹⁷Voir Rihoux et De Meur (2009, p.45) :

- Vérifiez encore une fois qu'il y a un mélange des cas avec un résultat «positif» et de cas avec un résultat «négatif».
- Vérifier qu'il n'y a pas de configurations contre-intuitives. Dans cet exemple, celles-ci seraient tous des configurations dans lesquelles un ensemble de valeurs de condition [0] conduirait à un résultat [1], ou un ensemble de conditions de valeurs [1] conduirait à un résultat [0].
- Vérifiez la diversité inter-condition, en particulier, s'assurer que certaines conditions n'affichent pas exactement les mêmes valeurs dans tous les cas, si c'est le cas, demandez-vous si ces conditions sont trop «proche» l'une de l'autre (s'ils le sont, ils peuvent être fusionnés).
- Vérifier qu'il y a suffisamment de variation pour chaque condition (en règle générale: au moins 1/3 de chaque valeur).

¹⁸Rihoux et De Meur (2009, p.47). Les configurations contradictoires sont celles qui conduisent à des résultats «0» pour certains cas observés, mais des résultats «1» pour d'autres cas observés. C'est une contradiction logique, qui doit être résolue avant de s'engager plus loin dans l'analyse. Cela ne signifie pas que le chercheur a échoué. Bien au contraire, les contradictions nous disent quelque chose sur les cas que nous étudions. En cherchant une résolution de ces contradictions, le chercheur obtiendra une connaissance plus approfondie des cas (par le biais de son "dialogue avec les cas"), sera forcé de réexaminer ses perspectives théoriques, et, éventuellement, d'obtenir des données plus cohérentes.

¹⁹ Puisqu'il est déconseillé de déduire la formule minimale des configurations [0] de celle des configurations [1]. En sus des formules « descriptives », c'est-à-dire qui se limitent uniquement aux cas observés empiriquement, nous allons par ailleurs chercher plus de parcimonie en permettant au logiciel d'inclure dans son analyse des cas logiques non observés (les « restes logiques ») empiriquement.

Formule 1 :

INCERT * RISQUE * SECURITE * INCERT FIN * ACC BLESS	incert * risque * securite * INCERT CCLE * ACC BLESS	INCERT * RISQUE * SECURITE * incert cclle * INCERT FIN	incert * RISQUE * SECURITE * INCERT CCLE * incert fin * ACC BLESS	incert * RISQUE * securite * incert ccle * incert fin * ACC BLESS	INCERT * RISQUE * securite * INCERT CCLE * INCERT FIN * acc bless
(2,11+/18(A CC BLESS:1)/)	(5+17)	(/18(ACC BLESS:0)/+/18(AC C BLESS:1)/)	(1)	(3)	(9)

Cette formule « descriptive » est composée de 6 termes qui sont toutes des combinaisons de conditions (un chemin) liées à la valeur de résultat « 1 » (Achat d'une assurance contre les risques de blessure). Ce qui témoigne d'entrée de jeu de la divergence de comportement face à ce type de décision dans notre échantillon d'entreprise.

La lecture du premier terme (première colonne de la formule) nous informe que l'achat d'une assurance contre les risques de blessure est observé dans les entreprises sociales qui combinent un niveau d'incertitude perçu élevé, un niveau de risque perçu élevé, un niveau de sécurité perçu faible, une dangerosité des incertitudes financières et des risques de blessures perçue comme élevée ou très élevée, (ce terme correspond aux cas 2 et 11 qui partagent la même configuration et au cas 18 dont l'information sur la dangerosité des blessures est manquante).

Cette formule minimale descriptive est toutefois encore assez complexe, car chaque terme comprend encore cinq ou la totalité des six conditions du modèle. Seule une petite mesure de parcimonie a été atteinte. La formule permet cependant de faire de premières interprétations. Par exemple, nous pouvons en déduire le fait que l'incertitude commerciale [INCERT CCLE] ne joue pas un rôle dans la décision de prendre une assurance/blessure dans les entreprises 1, 11 et 18. Elle nous informe en outre que les cas sont très peu comparables. A l'exception des cas 2, 11 et 18 et des cas 5 et 17, chaque cas est isolé et représente une configuration unique. Il est de ce fait difficile de donner une explication à cette décision sans étudier en profondeur chaque cas isolément.

Pour résoudre le problème de la complexité de la formule précédente, nous recommençons l'analyse en y introduisant les « restes logiques ».

Minimisation des configurations [1], (avec restes logiques)

En exécutant à nouveau la procédure de minimisation, en permettant cette fois au logiciel d'inclure certains des restes logiques, on obtient la formule minimale suivante (formule 2):

Formule 2 :

incert * ACC BLESS	securite * INCERT FIN	SECURITE * incert ccle	SECURITE * ACC BLESS
(1+3+5+17)	(5+9)	(/18(ACC BLESS:0)/+/18(ACC BLESS:1)/)	1+2,11+/18(ACC BLESS:1)/)

L'inclusion des restes logiques a permis de simplifier la formule. D'une formule à six termes on est passé à une formule à 4 termes confirmant une fois de plus la variété des comportements face à la souscription d'une assurance dans notre échantillon. De cette formule, on peut déduire les enseignements suivants :

Plusieurs situations distinctes ont conduit à la souscription d'une assurance contre les risques d'accidents/blessures. Comme on pouvait s'y attendre, pour la plupart des entreprises (respectivement le groupe 1 constitué de (1+3+5+17) et le groupe 4 constitué de (1+2,11)) c'est

l'association de la condition [ACC BLESS] (perception d'une dangerosité élevé ou très élevé des risques d'accidents/blessures) à un autre facteur (incertitude faible dans l'un et sécurité faible dans l'autre groupe) qui explique le recours à la stratégie d'achat d'assurance. Malgré la perception d'une faible incertitude, les entreprises du groupe 1, sans doute préoccupées par la dangerosité de la menace que représente le risque d'accidents/blessures, ont décidé de souscrire une assurance contre ce risque. Dans le groupe 4, confrontées à une dangerosité élevé du risque d'accidents/blessures et conscients de la faiblesse de leur dispositif de sécurité interne, les entreprises ont décidé de souscrire une assurance contre ce risque.

Le cas des entreprises (5+9), et 18 respectivement mérite également que l'on s'y attarde. Dans les entreprises (5+9), c'est un niveau de sécurité élevé combiné à des incertitudes financières considérées comme dangereuses ou très dangereuses qui ont conduit à l'achat d'une assurance contre les risques d'accidents/blessures. Ces deux entreprises ont respectivement entre 21 – 50 travailleurs et plus de 100 travailleurs. Elles déclarent développer souvent une culture de sécurité, faire intervenir des conseillers externes en la matière et se conformer souvent aux mesures de sécurité. C'est sans doute ce qui justifie leur confiance envers leur sécurité interne. Mais elles sont inquiétées par les incertitudes financières perçues comme dangereuses pour l'un et très dangereuses pour l'autre. Leur décision de souscrire une assurance s'apparente donc davantage à une décision financière qu'à une décision de gestion des risques : il s'agit d'éviter d'avoir à subir des pertes importantes et imprévues suite à un accident de travail. Ceci permet d'étendre aux entreprises sociales l'hypothèse de Tarr (2011) faites dans le cas des entreprises à but non lucratif. Les dirigeants seraient convaincu que l'assurance fournit un mécanisme de financement pour payer pour les pertes ou pour financer le risque de perte inattendues dues à une blessure du personnel tout en maintenant l'organisation en fonctionnement.

Dans l'entreprise 18 par contre, c'est un niveau de sécurité faible combiné à des incertitudes commerciales perçues comme pas dangereux ou pas du tout dangereux qui ont conduit à l'achat d'une assurance contre les risques d'accidents/ blessures. Ce cas atypique mérite une plus grande attention. Ce dirigeant déclare que les risques d'accidents techniques ne sont pas du tout dangereux et préfère garder la neutralité au sujet des risques d'accidents/blessures. Il définit la sécurité comme : la sécurité « dans les placements/ les revenus financiers ». Ce qui permet de déduire qu'un niveau de sécurité faible devrait être interprété davantage comme une inquiétude sur ses revenus financiers plutôt que comme un problème de sécurité des personnes. L'achat d'une assurance contre les risques de blessure par cette entreprise relèverait donc davantage de la gestion financière et le cas 18 serait assimilable au cas 5 et 9 dont l'achat d'assurance est associé en partie à des incertitudes de financement.

Minimisation des configurations [0] (Sans reste logique)

Maintenant, nous procédons exactement à la même procédure, cette fois pour les configurations [0] et d'abord sans prendre en compte les cas non observées. Nous obtenons la formule minimale suivante (Formule 3):

Formule 3 :

INCERT * RISQUE * securite * incert fin * acc bless	INCERT * RISQUE * securite * INCERT CCLE * incert fin	INCERT * RISQUE * SECURITE * INCERT CCLE * INCERT FIN * acc bless	incert * risque * securite * INCERT CCLE * incert fin * acc bless
(7+/4(INCERT FIN:0)/,6(ACC BLESS:0)/)	(/4(INCERT FIN:0)/,6(ACC BLESS:0)/+/6(ACC BLESS:1)/)	(10)	(/13(ACC BLESS:0)/)

Comme la formule 1, cette formule est également très complexe. Elle nous informe sur l'existence de quatre « chemins » pour aboutir au résultat [0].

Le premier chemin correspond aux entreprises 7, 4 et 6. Ces trois entreprises n'ayant pas souscrit d'assurance contre les risques de blessures partagent toutes un niveau de risque et d'incertitude perçus élevé ou très élevé combiné à un niveau de sécurité élevé, une incertitude financière pas dangereuse et des risques d'accidents entraînant des blessures pas dangereux.

Le second chemin correspond aux cas 4 et 6 déjà mentionnés dans le premier chemin. Cette deuxième configuration d'entreprises n'ayant pas souscrit d'assurance accidents/blessures se caractérise par un niveau d'incertitude et de risque perçus élevé, mais une sécurité perçue élevée, une incertitude commerciale dangereuse et une incertitude financière pas dangereuse.

Le troisième chemin est celui du cas 10. Cette entreprise n'ayant pas souscrit d'assurance contre les risques de blessures se caractérise par un niveau de risque et d'incertitude perçus élevé ou très élevé combiné à un niveau de sécurité faible, des incertitudes commerciales et financières considérées comme dangereuses mais des risques d'accidents entraînant des blessures jugés pas dangereux.

Le dernier chemin est celui de l'entreprise 13. Cette dernière se caractérise par un niveau d'incertitude et de risque faible, un niveau de sécurité élevé, des incertitudes commerciales perçues comme dangereuses, des incertitudes financières pas dangereuses et des risques d'accident/blessures pas dangereux.

Malgré la complexité de la formule, il est tout de même possible de tirer de premières interprétations. Pour les entreprises 7, 4 et 6, malgré le haut niveau d'incertitude et de risque perçus, Ces entreprises ne sont inquiétées ni par les incertitudes de financement ni par les risques d'accidents/blessures et ont en outre une confiance en leur niveau de sécurité. Ce qui justifierait leur décision de ne pas souscrire une assurance contre les risques de blessure. En s'intéressant isolément à chacun de ces trois cas, on constate que :

L'entreprise 4 qui emploie entre 51 et 100 salariés a un dirigeant universitaire de 62 ans accumulant plus de 20 années d'expérience. Ce dernier définit respectivement l'incertitude comme « *l'avenir de l'entreprise* », le risque comme « *maîtrise difficile* » et la sécurité comme « *motivation* ». Dans cette entreprise la sécurité élevée renvoie donc à motivation élevée et non à des mesures de prévention des accidents des personnes. En outre si le dirigeant se soucie de l'avenir de l'entreprise, il n'est pas inquiet par les incertitudes financières. Ce n'est de ce fait pas le niveau de sécurité qui justifie le non recours à l'assurance mais plutôt l'absence de dangerosité perçue du risque de blessure combiné à une absence de dangerosité des incertitudes de financement dans cette entreprise.

L'entreprise 6 emploie plus de 100 travailleurs et est dirigée par un non universitaire de 49 ans accumulant plus de 20 années d'expérience. Il définit respectivement l'incertitude comme « la conjoncture », le risque comme « Fluctuation des marchés » et la sécurité à partir du mot « accidents ». Ce dernier garde la neutralité sur la dangerosité des risques de blessures mais considère que son système de sécurité est élevé. En outre, ce dirigeant déclare qu'il met toujours en place des contrôles physiques, organise souvent des activités avec les travailleurs pour qu'ils se rendent compte des risques, essaie toujours de développer une culture de sécurité et enfin fait souvent venir des conseillers et des partenaires externes pour des conseils en matière de sécurité. L'entreprise 6 présente donc la particularité d'investir considérablement en interne pour améliorer sa sécurité et réduire les risques d'accidents. C'est donc la confiance en ses mesures internes de sécurité qui justifie la décision de ne pas souscrire une assurance pour ce risque.

L'entreprise 7 quant à elle emploie entre 21 et 50 travailleurs et est dirigée par un universitaire de 47 ans disposant de moins de 5 années d'expérience. Il définit respectivement l'incertitude à partir des mots « risque, défi, décision », le risque par les mots « danger, amélioration, défi, contrôle » et la sécurité par les mots « contrôle, risque, suivi, SWOT analyse ». Ces définitions sèment le trouble sur la différence que se fait ce répondant entre les trois concepts et n'apporte pas d'éclaircissement sur sa compréhension du concept de sécurité. En outre, il affirme que son niveau de sécurité est très

élevé et déclare parallèlement n'avoir pris aucune action (stratégie de « l'acceptation ») de gestion vis-à-vis des risques de blessure et d'accidents techniques. Puisqu'il affirme que les risques de blessures ne sont pas dangereux, nous pouvons conclure que c'est la perception d'une absence de dangerosité de ces risques qui expliquerait la décision de ne pas souscrire une assurance contre ces risques.

Minimisation des configurations [0] (Avec restes logiques)

En exécutant à nouveau la procédure de minimisation des configurations [0], en incluant certains des restes logiques, on obtient la formule minimale suivante (formule 4):

Formule 4 :

incert * acc bless	INCERT * incert fin	SECURITE * INCERT CCLE * acc bless
(/13(ACC BLESS:0)/)	(7+/4(INCERT FIN:0)/,6(ACC BLESS:0)/+/6(ACC BLESS:1)/)	(10)

Ce résultat peut être lu de la manière suivante :

Pour l'entreprise 13 un niveau d'incertitude perçu faible combiné à des risques d'accidents pouvant entraîner des blessures considérés comme pas dangereux ou pas du tout dangereux « expliquent » la décision de ne pas acheter une assurance contre les risques de blessures des travailleurs.

Pour les entreprises 7, 4 et 6 un niveau élevé d'incertitude, combiné à une faible dangerosité des incertitudes de financement « expliquent » la décision de ne pas acheter une assurance contre les risques de blessures des travailleurs.

Enfin, pour l'entreprise 10 un niveau de sécurité faible, des incertitudes commerciales dangereuses et des risques d'accidents/blessures pas dangereux « expliquent » la décision de ne pas acheter une assurance contre les risques de blessures des travailleurs.

6. CONCLUSION

Une littérature récente tente d'affaiblir la distinction traditionnelle de Knight (1921) entre risque et incertitude en soutenant d'une part que de nombreux risques gérés par les organisations contemporaines sont assimilables aux incertitudes « Knightiennes » (Power, Scheytt, Soïn & Sahlin, 2009) et d'autre part que « rien n'est un risque en soi » et que « tout risque est une perception » (Krimsky & Golding, 1992; Slovic, 1992). L'examen de la perception des concepts de risque et d'incertitude dans un échantillon d'entreprises sociales nous informe que, pour les dirigeants de ces entreprises sociales, l'incertitude se rapporte à l'inconnu au sujet de l'avenir de l'entreprise, alors que le risque auquel ils associent une connotation négative est perçu comme un danger, un événement négatif ou pour certains un accident difficilement maîtrisable.

Toutefois, lorsqu'ils mettent en avant leurs préoccupations spécifiques en rapport à ces deux concepts, on réalise que pour certains, l'incertitude se rapporte plus spécifiquement à des préoccupations au sujet des recettes (chiffres d'affaires, financement) et au sujet des modifications législatives et que les risques sont le plus souvent de nature stratégique, financière et sécuritaire. Aussi bien pour l'incertitude que pour le risque, des préoccupations financières et commerciales sont mises en avant prioritairement et chacun de ces deux concepts est souvent utilisé pour définir l'autre. Ceci confirme l'existence d'une confusion entre ces deux concepts pour bon nombre de dirigeants d'entreprises sociales.

Une exploitation de la littérature nous permet par ailleurs de distinguer quatre catégories de risques dans l'entreprise sociale : les risques liés à son activité marchande, les risques de financement liés à

son autonomie, les risques de sécurité des travailleurs et les risques liés à son activité sociale. Toutefois, l'étude de la perception des niveaux respectifs de sécurité, d'incertitude et de risque dans notre échantillon de dirigeants montre qu'en pratique les inquiétudes les plus fréquentes sont de natures financières et commerciales et que les risques de sécurité sont pour beaucoup considérés comme n'étant pas dangereux. L'adversité à l'incertitude des dirigeants de notre échantillon les contraint à postposer souvent les décisions et à consulter souvent des collaborateurs ou des conseillers externes pour réduire l'incertitude. Bien que percevant que les risques d'accident pouvant occasionner des blessures des travailleurs sont très peu ou pas dangereux, certains dirigeants souscrivent tout de même une assurance contre ce risque. L'analyse de cette décision de souscrire une assurance nous permet de comprendre le caractère idiosyncrasique des stratégies de gestion des risques dans l'entreprise sociale. Les comportements des dirigeants en la matière sont en effet très peu comparables. Pour la plupart des entreprises étudiées, la décision de souscrire une assurance contre les risques de blessures est évidemment expliquée par un risque d'accident pouvant occasionner des blessures des travailleurs perçu comme dangereux ou très dangereux. Ce facteur est en général combiné à d'autres facteurs comme par exemple la perception d'un système de sécurité interne faible ou très faible. Mais dans d'autres entreprises où les facteurs ci-dessus ne sont pas mis en évidence, la souscription d'une telle assurance est expliquée par des incertitudes financières considérées comme dangereuses ou très dangereuses. Leur décision de souscrire une assurance s'apparente donc davantage à une décision financière qu'à une décision de gestion des risques. Ceci permet d'étendre aux entreprises sociales l'hypothèse de Tarr (2011) faites dans le cas des entreprises à but non lucratif. Il s'agit d'éviter de subir des pertes importantes et imprévues suite à un accident de travail. Les dirigeants seraient convaincu que l'assurance fournit un mécanisme de financement pour payer pour les pertes ou pour financer le risque de pertes inattendues dues à une blessure du personnel tout en maintenant l'organisation en fonctionnement.

RÉFÉRENCES

- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675.
- Bacchiega, A., & Borzaga, C. (2001). Social Enterprises as Incentive Structures : an Economic Analysis. in C. Borzaga & J. Defourny (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, (pp. 273-294). London :Routledge.
- Bauer, M. W., Kohring, M., Allansdottir, A., & Gutteling, J. (2001). The dramatisation of biotechnology in elite mass media. In G. Gaskell & M. W. Bauer (Eds.), *Biotechnology 1996–2000: the years of controversy* (pp. 35–52). London: Science Museum.
- Beasley, M.S., Clune, R., & Hermanson, D.R. (2005). Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24 (6), 521-531.
- Bennett, J., Iossa, E., Legrenzi, G., (2010). Commercial Activity as Insurance: the investment behaviour of non-profit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics* 81(3), 445–465
- Borzaga, C. & Defourny J., eds. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London : Routledge.
- Borzaga, C., & Santuari, A. (2001). From traditional co-operatives to innovative social enterprises. *The emergence of social enterprise*, 4, 166.
- Casualty Actuarial Society – Enterprise Risk Management Committee, 2003. Overview of Enterprise Risk Management, <<http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf>>.
- Colquitt, L. L., Hoyt, R. E. & Lee, R. B. (1999), Integrated Risk Management and the Role of the Risk Manager. *Risk Management and Insurance Review*, 2, 43–61. doi: 10.1111/j.1540-6296.1999.tb00003.x
- COSO (2004). Enterprise risk management. Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <www.coso.org>.
- De Meur, G., Rihoux, B. (2002). L'analyse Quali-Quantitative Comparée (AQQC-QCA): Approche, techniques et applications en sciences humaines. Louvain-la-Neuve, Belgium: Academia-Bruylant
- Dees J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford University, miméo.
- Defourny J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise. in C. Borzaga & J. Defourny.(eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, (pp. 1-28).
- Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets Et Perspectives De La Vie Economique*, 43(3), 9-23.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. in M. Nyssens, (Ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, (pp. 3-26). London : Routledge.
- Draperi J.-F. (2003). L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale. in *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA)*, (288), (pp. 48-66).
- ECOTER. (2003). *Guidance on Mapping Social Enterprise*. Final Report to the DTI Social Enterprise Unit, London (www.dti.gov.uk/socialenterprise/newsmapping.htm).
- Elkins, D. (2006). Managing Enterprise Risks in Global Automotive Manufacturing Operations. presentation at the University of Virginia.
- EMES Network (ed). (1997, 1998, 1999). *The Emergence of Social Enterprises. A New Answer to Social Exclusion in Europe*. Semestrial Progress Reports to the European Commission.
- Finucane, M. L., & Holup, J. L. (2005). Psychosocial and cultural factors affecting the perceived risk of genetically modified food: An overview of the literature. *Social Science and Medicine*, 60(7), 1603-1612.
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Barnett, M. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review* 105(1), 85–106.
- Freeman, R. & Edward. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford: Oxford University

Press.

Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. -. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.

Grabner, P., Hampel, J., Lindsey, N., & Torgersen, H. (2001). Biopolitical diversity: the challenge of multilevel policymaking. In G. Gaskell & M. W. Bauer, (Eds.). *Biotechnology 1996–2000: the years of controversy* (pp. 15–34). London: Science Museum.

Hewitt P. (2002). *Social Enterprise. A Strategy for Success*. Department of Trade and Industry. London (www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm).

IFACI., Price Waterhouse Coopers., Landwell & Associés. (eds). (2006). *Le management des risques de l'entreprise: cadre de référence-Techniques d'application, COSO II Report*. Editions d'organisation.

International Standards Organisation (ISO). (2009). ISO 31000, Risk Management—Principles and Guidelines. Geneva: International Standards Organisation.

Kleffner, A.E., Lee, R.B., & McGannon, B. (2003). The Effect of Corporate Governance on the Use of

Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. *Risk Management and Insurance Review* 6(1), 53-73.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty & Profit*. New York: Kelly and Millman, Inc.

Kosny, A. A., & Eakin, J. M. (2008). The hazards of helping: Work, mission and risk in non-profit social service organizations. *Health, Risk and Society*, 10(2), 149-166.

Krimsky, S., & Golding, D. (1992). *Social theories of risk*. New York: Praeger Publishing Company.

Liebenberg, A.P., & Hoyt, R.E. 2003. The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review* 6(1): 37-52.

Marris, C. (2000). *Swings and roundabouts: French public policy on agricultural GMOs 1996–1999 (2000–2002)*. Guyancourt, France: Politeia.

McGregor-Lowndes, M & Ryan, C.M. (2006). Who Should Bear the Risk? The Party Least Able to Refuse or the Party Best Able to Manage the Risk. *Accountability, Governance and Performance Symposium*, Queensland University of Technology Business School.

Mertens, S. (1999). Nonprofit Organisations and Social Economy : Two Ways of Understanding the Third Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 70(3), 501-520.

Mertens,S. (2007). Définir l'économie sociale. *Les cahiers de la Chaire Cera* (2).Université de Liège.

Meulbroek, L.K. (2002). Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14, 56-70.

Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40.

Mikes, A., & Kaplan, R. (2013). Managing Risks: Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. Working Paper.

Pidgeon, N., Kasperson, R., & Slovic, P. (Eds.). (2003). *The Social Amplification of Risk*. Cambridge: Cambridge University Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.

Power, M., Scheytt, T., Soijn, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization Studies*, 30(2-3), 301-324.

Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method: Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley, Los Angeles and London: University of California Press.

Rihoux, B. (2004). Six applications d'analyse quali-quantitative comparée (aaqc) et des ensembles flous (ef): Mode d'emploi et originalités. *Revue Internationale De Politique Comparée*, 11(1), 11-16.

Rihoux, B., de Meur, G. (2009). Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques, pp. 33-68. ed; Thousand Oaks: SAGE

Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280-285.

Slovic, P. (1992). Perception of risk: reflections on the psychometric paradigm. In S.Krimsky & D. Golding, (Eds.). *Social theories of risk* (pp. 117–152). New York: Praeger Publishing Company

Tarr, J-A. (2011). Not-for-profits and risk accountability : insuring the third sector. *Australian Business Law Review*, 39(5), 354-361.

Wybo, J. -. (2004). Mastering risks of damage and risks of crisis: The role of organisational learning. *International Journal of Emergency Management*, 2(1-2), 22-34.