

Gestion des risques industriels majeurs et management stratégique de l'entreprise : le cas de l'industrie maritime

Marc Lassagne

Doctorant, GRID (Groupe de recherche sur le Risque, l'Incertitude et la Décision, UMR CNRS 8534, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers/Ecole Spéciale des Travaux Publics)
Agrégré-préparateur, Département Economie-Gestion, ENS de Cachan

GRID, UMR CNRS 8534
Maison de la Recherche de l'ESTP
30, avenue du Président-Wilson
94230 Cachan

Tél : +33 (0)1 41 98 37 68, Cell. : +33 (06) 98 84 97 70 Fax : +33 (0)1 41 98 37 67
E-mail : lassagne@grid.ensam.estp.fr

Résumé de la communication :

La gestion des risques industriels a jusqu'à présent fait l'objet de nombreux travaux, en sciences de gestion et dans d'autres champs disciplinaires, qui pour la plupart d'entre eux ne la considèrent cependant que de manière partielle ou périphérique, sans réellement prendre en compte son impact sur l'ensemble de la politique d'entreprise. L'objet de cet article est justement de resituer la gestion des risques industriels dans une perspective globale, et plus précisément en analysant les liens qu'il est possible de lui trouver avec le management stratégique, par l'examen des motivations qui gouvernent les pratiques de prévention. Après avoir posé un cadre théorique général a priori qui s'appuie sur l'analyse du poids de la réglementation, des motivations économiques, de la pression des parties prenantes et de l'éthique du dirigeant, nous présentons l'état d'avancement d'une étude de cas portant sur la gestion de la sécurité des armateurs français, qui s'appuie sur une série d'une quarantaine d'entretiens faisant notamment appel à l'utilisation de tests projectifs dans le cadre de la méthode dite des scénarios de Reynaud (2001, in *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 4, n°2). Nous faisons ici état de nos conclusions provisoires suite aux premières analyses des données au regard des quatre dimensions des motivations des pratiques de prévention des risques que nous avons mises en évidence sur un plan théorique. Au total, les apports de cet article peuvent se résumer dans le traitement d'une question de recherche qui n'a jusqu'à présent fait l'objet que de peu d'attention, dans le choix d'un terrain original et d'actualité, et dans l'emploi de méthodes de recherche encore peu employées pour gérer la sensibilité de ce terrain.

Mots-clés :

Gestion des risques industriels – Réglementation – Stakeholders – Étude de cas sur terrain sensible – Industrie maritime

Gestion des risques industriels majeurs et management stratégique de l'entreprise : le cas de l'industrie maritime

1. Introduction

De nombreux accidents, récents et moins récents, témoignent de l'importance des risques industriels dans nos sociétés actuelles. Or, paradoxalement, la gestion des risques industriels est une discipline qui aujourd'hui encore reste inclassable, en raison sans doute de son caractère éminemment interdisciplinaire. Sans vouloir ici faire un panorama complet de l'ensemble des travaux dans le domaine, on peut observer qu'elle emprunte largement aux sciences pour l'ingénieur la connaissance des conséquences de défaillances de process techniques (Henley et Kumamoto, 1996 ; Villemeur, 1988), à la science économique l'évaluation des conséquences d'une catastrophe, éventuellement à des fins de prévention dans le cadre d'une analyse coût-avantages (Swaney, 1997), à la sociologie et à la science politique la mise en évidence des mécanismes sociétaux sous-jacents à la construction des risques (Beck, 1986 ; Gilbert, 2003), à la psychologie, sociale et cognitive, celle des mécanismes individuels de perception des risques (Slovic, 1987, 1997), au droit l'étude des dispositifs de responsabilité en cas de sinistre (Huglo, 2000).

Curieusement, c'est largement périphériquement ou partiellement que les sciences de gestion ont abordé la gestion des risques industriels, alors même que leur objet, l'étude des organisations, les place dans une position privilégiée pour l'appréhender de manière globale. Sans prétendre là non plus à l'exhaustivité, on relèvera parmi les contributions les plus marquantes les approches en terme de couverture financière (Bellalah et Abdel Rahman, 2000) ou assurantielle, les développements à partir des techniques de l'ingénieur (Paté-Cornell et Fischbeck, 1993 ; Murphy, 1994 ; Paté-Cornell, 1996 ; Paté-Cornell et Murphy, 1996 ; Paté-Cornell *et al.*, 1996), les approches organisationnelles, à l'image des travaux de Karl Weick (Weick, 1987) ou de ceux de l'école des organisations dites à haute fiabilité (LaPorte et Consolini, 1991 ; Libuser et Roberts, 1995 ; Roberts, 1990a et 1990b ; Rochlin *et al.*, 1987 ; Grabowsky et Roberts, 1997), la gestion de crises (Lagadec, 1991, 1995 ; Forgues, 1991, 1996 ; Roux-Dufort, 1999a, 2003), ou encore les nombreuses études de cas de catastrophes majeures (comme par exemple celles de Shrivastava, 1987, ou Vaughan, 1996). Ces travaux, qui ont pour certain d'entre eux fait date au-delà de leur intérêt pour l'étude de la

maîtrise des risques, adoptent deux types d'approches : certains (on pense ici aux recherches de l'équipe d'Elisabeth Paté-Cornell, aux approches financières, à nombre d'articles et d'ouvrages en gestion des crises) se situent dans une optique essentiellement prescriptive, quitte éventuellement à s'appuyer sur des études de cas rétrospectives. D'un autre côté, la description est largement le *modus operandi* majeur de la plupart des travaux sur les organisations à haute fiabilité ou des études de cas que nous avons citées. Là aussi, la description peut éventuellement aboutir à des prescriptions pour l'action (Roberts, 1990b), mais le point de départ reste d'ordre analytique.

Le point commun de ces approches est cependant bien souvent une vision partielle de la gestion des risques, ou, plus précisément un angle d'attaque spécifique, qui considère les pratiques de prévention ou de protection à travers un prisme particulier, sans prendre en compte leur impact à l'échelle de l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Or, les conséquences qu'est susceptible de revêtir l'occurrence d'un événement désastreux pour l'entreprise peuvent éventuellement la mener à sa perte. À partir de ce constat, la gestion des risques industriels s'inscrit directement dans des considérations ayant trait à la survie à long terme de l'entreprise. Dans cette optique, on est donc en droit de s'interroger sur les points de rencontre entre gestion des risques et stratégie en ce qu'elles semblent poursuivre la même fin, d'autant plus que fort peu de travaux ont été consacré à la question (à l'exception peut-être de Marouseau, 2002, qui porte cependant sur les risques alimentaires).

On pourra objecter à cette analyse que la stratégie se situe plus dans une dimension positive, en ce que, de manière générale et au risque d'être caricatural, on peut la caractériser comme ayant trait au développement de l'entreprise, alors que la gestion des risques se définit en creux, comme la volonté d'assurer la non-disparition de l'entreprise, que ce soit par la mise en place de mesures de prévention (qui visent à se prémunir d'un événement aux conséquences néfastes) ou de protection (qui ont pour objectif de limiter l'impact des conséquences néfastes d'un événement redouté sur l'entreprise). Ce serait cependant oublier que ce qui était auparavant du domaine essentiellement privé (la protection de l'outil de travail et des salariés) déborde aujourd'hui sur la sphère publique, à la fois en raison du fait que les divers progrès techniques s'accompagnent d'une amplitude plus importante des risques potentiels qu'engendre la production, et du développement de certaines prises de conscience «citoyennes » du public. En ce sens, on retrouve dans le domaine de la gestion des risques industriels ce que d'autres ont pu observer par exemple pour la politique environnementale de la firme (Reynaud, 2003, Shrivastava, 1995a), avec qui elle partage bien

évidemment des intersections importantes. Nous verrons cependant que la politique environnementale diffère à de nombreux égards des politiques de gestion des risques proprement dites.

Au-delà de ces premières considérations, les modèles standards de management des risques nous enseignent qu'une décision concernant la prévention ou la protection devrait se faire après une évaluation des risques et des coûts des mesures envisagées. Si cette approche peut être raisonnable dans une optique purement technique, elle est cependant incomplète si l'on considère, comme nous venons de le faire, non seulement que les risques sont susceptibles d'avoir un impact à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise (ce qui rend difficile, voire impossible l'évaluation exhaustive de leurs conséquences potentielles) mais aussi qu'ils font l'objet d'une attention particulière de la part des diverses parties prenantes de l'entreprise. En outre, bien peu d'entreprises, si l'on excepte celles qui évoluent dans des secteurs d'une très haute technicité tels que le nucléaire, l'exploitation pétrolière offshore ou l'aéronautique, mettent en œuvre de tels processus formalisés de manière systématique. Pourtant, nombre d'entre elles mettent en place des mesures de prévention des risques (sur lesquels nous mettrons plus particulièrement l'accent, relativement à la protection). Par suite, il importe donc de s'interroger sur les motivations qui gouvernent les choix de telles mesures. Il n'existe à notre connaissance qu'un seul article sur le sujet, dû à Jacqueline Meszaros (Meszaros, 1999). Meszaros (1999) présente une étude de cas visant à explorer les heuristiques associées à des décisions de prévention des risques, dans une approche de type « grounded theory ». L'accent y est cependant plus mis sur le processus de décision que sur les motivations sous-jacentes : les conclusions de Meszaros (1999) s'appliquent ainsi plus à l'analyse de décisions techniques qu'à celles de la politique générale de l'entreprise. L'un de nos objectifs ici est de compléter ce manque de considération porté aux motivations des pratiques de prévention des risques, en les resituant au niveau le plus général possible.

Le dernier élément de contexte de notre étude porte sur le choix de notre terrain d'enquête, à savoir l'industrie du transport et de la pêche maritime, et plus spécifiquement le cadre français. En effet, si de nombreuses études ont été consacrées aux déterminants des accidents dans ce domaine, comme par exemple et parmi bien d'autres les travaux du Bureau d'Enquêtes Accidents-Mer français, les analyses de Booth (1995) sur la catastrophe du Braer, celles de Roux-Dufort (1999b) sur le Herald of Free Enterprise, de Bonnieux et Rainelli (1993) sur l'Amoco Cadiz, de Harrald et Wallace (1992) sur l'Exxon Valdez, ou même le

travail de collation de données sur les accidents de Hooke (1997), aucune n'a été consacrée aux déterminants de la prévention. À l'heure où l'on déplore au sein de cette industrie une « culture du blâme », que dénonçait déjà il y a vingt ans de cela Perrow (1984), cette question constitue peut-être une clé d'entrée originale qui pourrait ouvrir la voie à un renouveau de certaines réflexions sur la sécurité maritime, qui, sauf à considérer que les derniers accidents ne représentent qu'une scorie liée aux risques inhérents à la mer (le cas du Ievoli Sun, navire moderne doté d'un équipage compétent ayant coulé au large des îles anglo-normandes est peut-être un exemple de tels risques sans doute incompressibles, liés à la nature intrinsèquement dangereuse du transport maritime), requiert encore de nombreux efforts d'amélioration. Que l'on nous comprenne toutefois bien : il ne s'agit ici ni de prétendre apporter une solution à l'ensemble des problèmes de la sécurité maritime, ni de nier la portée des nombreux efforts menés dans ce domaine par les organisations internationales, les administrations, les associations professionnelles, et les acteurs de l'industrie eux-mêmes. Nous souhaitons juste présenter un regard un peu différent sur cette question.

L'intérêt de notre recherche est donc double : d'une part, la question théorique que nous nous posons (qu'est-ce qui motive les efforts de prévention à l'échelle de l'entreprise ?) est originale, et n'a jusqu'à présent à notre connaissance été traitée qu'imparfaitement. D'autre part, l'application de cette question au terrain qui nous préoccupe est d'une grande actualité. La motivation de notre travail s'inscrit dans cette double perspective.

Nous allons maintenant commencer par présenter un état des lieux de la littérature susceptible d'expliquer les choix de prévention, pour en déduire un certain nombre de questionnements qui guident une étude empirique. Une seconde section sera consacrée à l'arrière-plan et au protocole de l'étude empirique que nous sommes en train de mener. Une troisième section nous permettra d'en présenter les principales conclusions intermédiaires et de les discuter. Enfin, nous conclurons sur les perspectives de recherches qu'ouvre ce travail.

2. Des motivations des pratiques de prévention : état des lieux

Les motivations des pratiques de prévention des risques des entreprises sont potentiellement de plusieurs ordres. Comme nous l'avons dit en introduction, elles sont loin d'être le seul résultat d'un calcul optimisateur (même si ce calcul peut dans certains cas être à leur origine); il importe donc pour saisir toute la complexité des motivations qui les gouvernent de comprendre la richesse du contexte dans lequel elles apparaissent. En suivant

les prémisses de l'approche de Bansal et Roth (2000) de la politique environnementale, on peut catégoriser *a priori* ces motivations dans quatre grands groupes : le poids de la réglementation (prise dans un sens conceptuel, sans que nous fassions à ce stade nécessairement de distinction entre les différents ordres juridiques normatifs), l'impact des déterminants économiques et stratégiques, la pression des diverses parties prenantes, et l'éthique personnelle du dirigeant. Nous allons maintenant traiter successivement de ces quatre groupes de motivations en tâchant de les mettre en perspective afin d'en tirer un questionnement qui nous permettra de guider l'étude de cas qui sert de base à notre recherche.

2.1. LE POIDS DES CONTRAINTES REGLEMENTAIRES SUR LES PRATIQUES DE PREVENTION

La réglementation, en tant qu'elle constitue le cadre dans lequel les entreprises déploient leur activité, a pour fin de limiter les risques qu'elle engendre. Depuis les premières lois sur les accidents du travail, le droit encadre ainsi largement les pratiques de prévention des risques. En effet, il est très tôt apparu que l'ordre public exigeait que l'Etat prenne en charge la définition des règles permettant de d'atteindre des conditions telles que le niveau de risque encouru par les diverses parties prenantes à une entreprise soit socialement acceptable, tant pour des raisons tenant à une certaine moralité publique ou à une conception du bien-être collectif qu'en vue de limiter les distorsions concurrentielles éventuelles que des conditions différentes de production étaient susceptible de provoquer. Il ne rentre pas dans nos objectifs ici de procéder à une archéologie de la réglementation des risques, qui relèverait plus des sciences juridiques ou de l'histoire du droit que de la gestion, mais il est important d'observer qu'elle s'est imposée, à l'époque contemporaine en tout cas (Bernstein, 1996, montre le rôle prépondérant qu'ont pu jouer les assureurs dans la promotion des pratiques de gestion des risques), comme des forces majeures gouvernant les pratiques de prévention des risques.

Un certain nombre de travaux se sont attachés à comprendre l'impact des mécanismes réglementaires sur l'activité de l'entreprise (Tarondeau et Nioche, 1998, Demil, 1998a). Nous ne prétendons pas ici en faire un inventaire complet, qui se devrait d'inclure par exemple les apports de la sociologie juridique ou de la philosophie du droit (Demil, 1998b). Nous allons nous contenter d'évoquer brièvement quatre clés d'entrée qui nous ont permis de structurer notre réflexion, à savoir les apports de la sociologie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1991, Scott, 1995), leur élargissement par l'article d'Oliver (1991), les travaux des

économistes du droit, et enfin ceux liés à la mise en œuvre des réglementations environnementales.

La sociologie néo-institutionnelle considère la réglementation comme l'une des forces isomorphiques qui s'imposent à l'entreprise, celle de l'isomorphisme coercitif (DiMaggio et Powell, 1983). En ce sens, la réglementation impose aux entreprises, par le biais de la contrainte légale dont l'Etat a le monopole, un cadre, qui permet de délimiter les frontières de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas. Dans cette optique, l'entreprise est vue comme un objet passif, à qui s'imposent les normes de droit qu'elle n'a d'autre choix que d'appliquer afin d'obtenir une certaine légitimité (Meyer et Rowan, 1977). La règle de droit est ainsi l'une des forces qui s'imposent aux organisations et qui font qu'elles tendent à adopter des comportements similaires. Dans cette optique, le fait d'adopter des conduites de prévention des risques n'est que le résultat de la nécessité de se soumettre à des règles qui s'imposent par la contrainte.

Cette approche correspond cependant à une vision extrêmement réductrice des entreprises. C'est tout l'objet du travail d'Oliver (1991) que de l'élargir grâce à l'apport de la théorie de la dépendance en ressource (Pfeffer et Salancik, 1978), afin d'expliquer les comportements réactifs que certaines entreprises adoptent face aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles. Plus précisément, Oliver (1991) pose comme hypothèses que suivant la cause des pressions institutionnelles, la nature des entités qui les exercent, le contenu des normes qui sont à leur fondement, les moyens de contrôle de leur respect et le contexte dans lequel s'exercent ces pressions, les organisations vont avoir des stratégies d'acquiescement, de compromis, d'évitement, de défiance, ou de manipulation. Il est ainsi possible selon Oliver (1991) d'associer divers facteurs prédictifs à des comportements de résistance ou de conformité à la norme, sur lesquels nous allons revenir plus loin. On observera qu'Oliver (1991) ne se restreint pas uniquement aux pressions institutionnelles de type légal ; ces hypothèses s'appliquent cependant directement à l'analyse de la réglementation. Ce travail, comme nous le verrons, permet d'expliquer pour partie certains des comportements des entreprises vis-à-vis de la réglementation, et de justifier la supériorité de certaines formes réglementaires sur d'autres.

C'est justement sur la forme des réglementations que porte l'apport de la troisième approche qui a guidé notre travail, et qui emprunte largement, quoique non exclusivement, à des travaux issus de l'analyse économique du droit. Nous pensons ici par exemple aux recherches de Shavell (1987, 1984a et 1984b) sur l'arbitrage (du point de vue du régulateur)

entre régulation des risques par le droit et régulation par le marché (par le biais du droit de la responsabilité), en fonction des incitations que ces mécanismes procurent et de la possibilité de leur mise en œuvre effective. Le caractère largement simplificateur de cette approche microéconomique laisse cependant entrevoir des conclusions relativement intéressantes quant à la manière dont les risques sont susceptibles d'être régulés, notamment en mettant l'accent sur leurs conséquences économiques potentielles, sur lesquelles nous reviendrons dans la section suivante.

Enfin, divers travaux, tels que ceux de Porter et van der Linde (1995) ou de Majumdar et Marcus (2001) présentent l'impact que peuvent avoir différents types de réglementations sur le mode de fonctionnement des entreprises (cf. aussi Rugman et Verbeke, 1998). En particulier, ils montrent que des réglementations plus flexibles sont susceptibles de favoriser la productivité des entreprises dans le secteur de l'électricité (Majumdar et Marcus, 2001), ou d'améliorer leur performance environnementale (Porter et van der Linde, 1995), dans un raisonnement de type « win-win ». Même si les inspirations théoriques de ces travaux ne sont pas celles de l'économie du droit, les conclusions auxquelles ils aboutissent s'en rapprochent assez fortement. En ce qui concerne notre étude, il nous est apparu intéressant de transposer ces résultats au cas des réglementations de sécurité.

Ces diverses approches peuvent être appliquées à la compréhension de la maîtrise des risques, en ce que la réglementation, comme nous l'avons rappelé plus haut, en constitue aujourd'hui largement le socle. Les questionnements qu'elles nous permettent d'aborder sont de plusieurs ordres : tout d'abord, elles nous poussent à nous interroger sur la perception par les armateurs du bien-fondé des pratiques de prévention, en ce que l'existence même des réglementations semble témoigner de leur nécessité. Autrement dit, l'obligation faite aux armateurs de respecter certaines règles est-elle vue par eux comme une simple contrainte (au sens où l'entendent les sociologues néo-institutionnels), ou participe-t-elle des mécanismes qui encouragent la mise en place de pratiques de prévention ? La réponse à cette question permet de comprendre, à un deuxième niveau, les réactions des entreprises vis-à-vis de la réglementation des risques, en lien avec les diverses catégories de réponses que propose Oliver (1991). Enfin, il s'agit de comprendre si la forme des réglementations influence les pratiques.

2.2. PREVENTION DES RISQUES ET STRATEGIES DES ENTREPRISES

Le deuxième type de motivation pour les pratiques de prévention des risques que l'on peut identifier est d'ordre économique. Notre approche ici reste volontairement simple, en ce qu'elle vise avant tout à poser un cadre générique pour l'intersection entre stratégie et gestion des risques, cadre aujourd'hui largement absent de la littérature stratégique.

En première analyse, on peut observer que la gestion des risques industriels est susceptible d'intervenir à de nombreux niveaux dans la chaîne de valeur de l'entreprise (Porter 1985), voire influencer son positionnement (Porter, 1980). Elle trouve cependant son expression la plus importante dans les activités de production (corrélativement à la gestion de production), de marketing (à travers le développement d'une image de qualité, en particulier dans les secteurs sensibles), de gestion des ressources humaines (à travers les initiatives de formation), et de recherche et développement, et dans l'infrastructure de la firme. Toute la question est cependant de savoir si elle ne constitue qu'un coût accru par rapport à une situation où aucune initiative de prévention ne serait prise, ou au contraire peut participer d'une création de valeur plus importante. S'il ne fait guère de doute qu'à court terme, la prévention des risques a un impact financier négatif, il s'agit de comprendre si elle peut contribuer à diminuer les coûts à long terme, être à la source d'un avantage concurrentiel par différenciation, et donc si elle peut être au fondement d'une réflexion stratégique sur le développement de l'entreprise. En outre, le fait de considérer les pratiques de sécurité à travers le prisme de la chaîne de valeur permet de la replacer au niveau de la politique globale de l'entreprise, au-delà des simples initiatives locales purement techniques.

On pourrait légitimement s'interroger sur l'utilisation de la chaîne de valeur comme outil d'analyse de dimension stratégique de la gestion des risques. En effet, sans nier l'importance des contributions de Porter, elle sont le reflet d'une vision de la stratégie d'entreprise sinon datée, tout au moins qui a connu de nombreux renouvellements (Saïas et Métais, 2001), aux premiers rangs desquelles figure sans doute l'approche fondée sur les compétences-clés de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1994). Sans vouloir développer plus avant ce point, on peut toutefois se demander dans quelle mesure la gestion de la sécurité est susceptible de participer de la constitution de compétences-clés. En effet, s'il ne fait guère de doute que l'amélioration de la sécurité est le résultat d'un processus d'apprentissage, la question reste entière de savoir dans quelle mesure cette apprentissage peut aboutir à la constitution d'un avantage concurrentiel. Autrement dit, il s'agit de comprendre si la sécurité peut être non seulement un

facteur de différenciation, mais aussi si elle peut s'avérer déterminante pour la stratégie d'entreprise et au fondement de celle-ci.

2.3. PRESSION DES PARTIES PRENANTES ET POLITIQUES DE PREVENTION

La pression des diverses parties prenantes (nous utiliserons désormais ce terme comme la traduction, généralement acceptée, de « stakeholders ») peut s'exprimer de multiples manières sur l'entreprise. Notons tout d'abord afin de clarifier les choses qu'en matière de gestion des risques, et en particulier dans les travaux d'inspiration technicienne (cf. par exemple Boiko et al., 1996), une acception relativement différente du terme de partie prenante a généralement été utilisée, qui tend à considérer les parties ayant des intérêts en jeu dans une question donnée, par exemple un choix de politique publique ou une manière d'organiser l'action publique (Stoney et Winstanley, 2001 ; Kelly et al. 1997). Cette acception s'inspire largement en Europe de courants tels que ceux du socialisme fabien anglais (Hutton, 1996) ou de la cogestion allemande. Bien souvent, le choix d'une telle optique conduit à de nombreuses difficultés opératoires. En ce qui nous concerne, nous nous fonderons sur les travaux dans la lignée de l'approche, désormais classique, de Freeman (1984) pour aborder cette question. Même si, comme il le souligne lui-même dans son ouvrage, Freeman n'est pas à l'origine du concept de « stakeholders », ce sont sans conteste ses travaux qui ont fait naître l'intérêt des chercheurs en management pour ce concept.

Il n'existe pas aujourd'hui encore de réel consensus sur une définition exacte de ce qui fait d'une institution ou d'un individu une partie prenante : les quelques vingt-quatre définitions que donne la revue de littérature entre 1983 et 1995 de Mitchell, Agle et Wood (1997) en témoignent, de même que le débat dans un numéro de 1999 de l'Academy of Management Review (Jones et Wick, 1999 ; Treviño et Weaver, 1999 ; Gioia, 1999 ; Freeman, 1999 ; Donaldson, 1999) sur le statut épistémologique de la « stakeholder theory ». Nous avons pour notre part choisi d'utiliser une définition récente de Post, Preston, et Sachs (2002), en retenant également les trois dimensions (puissance, urgence, légitimité) qui permettent de qualifier les attributs des parties prenantes d'après Mitchell et al. (1997). Cette définition est la suivante (notre traduction) : « les parties prenantes à la firme sont les individus et les organisations (« constituencies ») qui contribuent, volontairement ou involontairement, à sa capacité à créer de la richesse et à ses activités, et qui sont ainsi ses potentiels bénéficiaires et/ou en supportent les risques induits ». Post al. (2002) dressent ainsi une liste de parties prenantes qui

comporte notamment les employés, les clients et utilisateurs, diverses organisations privées, les autorités de réglementation, les investisseurs, les fournisseurs...

L'identification des parties prenantes pertinentes dans l'optique de la gestion des risques de l'entreprise est un premier pas nécessaire pour comprendre quelles sont celles qui sont susceptible d'avoir un impact en contraignant les politiques de l'entreprise en la matière, notamment en raison des attributs qu'elles possèdent (Mitchell et al., 1997). A un deuxième niveau, il peut être intéressant d'analyser quelles stratégies d'influence ces parties prenantes sont susceptibles de mettre en œuvre, en utilisant pour cela le cadre théorique posé par Frooman (1999). Enfin, dans une optique de politique publique, cette identification des parties prenantes et de leurs stratégies d'influence peut permettre de déterminer des manières d'agir indirectement sur les entreprises productrices de risques.

2.4. ETHIQUE DU DIRIGEANT ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Le dernier élément qui peut être source de motivation en faveur de comportements de prévention des risques ressort de la question de la responsabilité sociale de l'entreprise (Carroll, 1999). Dans cette perspective, les pratiques de sécurité seraient susceptibles de provenir de considérations tenant aux responsabilités éthiques de l'entreprise (Carroll 1979, 1991) et s'inscriraient dans une vision globale de la performance sociétale de l'entreprise (Wartick et Cochran 1985 ; Wood, 1991a et 1991b). Elles relèveraient donc d'un impératif moral (Goodpaster, 1984 ; Frederick, 1986) que les entreprises se devraient de respecter, quitte à aller au-delà des exigences légales, ou de celles qu'imposent les autres parties prenantes. Mettre en œuvre des dispositifs de prévention ou de protection pour parer un danger serait alors de l'ordre du devoir vis-à-vis de ces parties prenantes (Goodpaster, 1991).

Ainsi, c'est au dirigeant de profiter de sa latitude managériale pour exprimer à sa discrétion ses convictions morales dans des politiques de sécurité. Son rôle ne s'arrête cependant pas là, comme le montre l'étude de Posner et Schmidt (1984), qui atteste de l'importance des comportements des supérieurs sur la manifestation d'agissements non éthiques des subordonnés, ou, dans un registre différent, l'article de Viardot (1997) sur l'importance des dirigeants dans la mise en œuvre des politiques environnementales. Les valeurs du dirigeant, en ce qu'elles peuvent s'avérer déterminantes dans leur capacité d'influence sur les comportements des salariés, sont donc largement susceptibles de favoriser l'émergence d'une « culture de sécurité » dans l'entreprise, et l'application effective des mesures décidées au niveau managérial.

2.5. CONCLUSION

Les quatre groupes de motivations que nous nous sommes efforcés d'isoler ici constituent le prisme générique des construits à partir desquels nous avons choisi d'aborder la question de la motivation des pratiques de prévention des risques. Nous avons choisi, pour plusieurs raisons qui seront explicitées dans la section suivante d'adopter une approche largement qualitative faisant appel à une étude de cas pour construire une théorie explicative de ces pratiques. Avant de présenter toutefois les principaux éléments de notre protocole, nous tenons cependant à préciser trois points. Tout d'abord, il va de soi que les catégories que nous venons de présenter et qui servent de base à un questionnement sont largement liées les unes aux autres. Pour ne prendre qu'un exemple, la pression des parties prenantes recouvre les trois autres ordres de motivations que nous avons identifiés : le fait de se soumettre à la réglementation est une réponse aux attentes de la partie prenante « Etat » (section 2.1), l'analyse des stakeholders est aujourd'hui un élément à part entière de la réflexion stratégique (section 2.2), comme en témoignait dès l'origine le titre de l'ouvrage de Freeman (1984), et elle a une dimension éthique évidente (section 2.3). Le fait qu'il puisse y avoir des interpénétrations entre ces catégories n'est cependant pas gênant, dans la mesure où elles ne constituent pas à proprement des hypothèses alternatives et mutuellement exclusives à tester. Le deuxième point que nous souhaitons clarifier ici est que nous avons utilisé le terme de « motivations stratégiques et économiques » pour qualifier les éléments décrits dans la section 2.2. Il va là aussi de soi que cette catégorie n'implique pas, on l'aura compris, que les autres ne relèvent pas du management stratégique de l'entreprise, comme nous venons de le montrer. Il s'agit simplement de distinguer entre ce qui relève des motivations liées au développement de la firme, et celle qui relèvent de sa gestion stratégique comprise dans un sens étendue, à l'image par exemple de l'approche de Post et al. (2002). Enfin, il va sans dire que les catégories que nous avons identifiées ici n'ont pas de prétention à l'exhaustivité, mais servent plutôt de cadre générique de base. Elles constituent le reflet d'un travail *a priori* sur la littérature qui nous a permis de les dégager, sans pour autant que nous écartions l'émergence d'autres motivations au cours de l'étude.

3. Méthodologie de l'étude empirique

Avant de présenter les éléments de notre protocole en détail, il importe de préciser l'arrière-plan de notre recherche et les raisons de nos choix méthodologiques, et en particulier de celui d'une étude de cas. Deux ordres de considérations ont dicté notre choix, certaines d'ordre pragmatique, d'autres d'ordre théorique. Sur un plan pragmatique, il paraissait difficile sur un tel sujet d'adopter une démarche purement hypothético-déductive et quantitative, et ce pour trois raisons. Tout d'abord, les données disponibles en matière de sécurité dans l'industrie maritime sont difficiles à obtenir car elles sont généralement confidentielles (quand elles existent...). Les données publiques sont trop agrégées pour pouvoir en tirer quoi que ce soit d'intéressant à l'échelle de la politique d'un armement. Ensuite, ces données sont relativement peu fiables, dans la mesure où il est impossible de surveiller un navire en pleine mer. Enfin, le fait d'adopter une approche qualitative sur un sujet sensible nous a permis de mettre en œuvre des stratégies (cf. infra) permettant de s'assurer, au moins à minima, de la véracité des réponses qui nous ont été faites, ce qui aurait sans doute été plus difficile par la seule utilisation de questionnaires par exemple. Sur un plan théorique, nous avons affaire ici à une problématique émergente et à une question pour lesquelles l'approche en termes d'étude de cas apparaît particulièrement adaptée (Yin, 2003). En suivant la typologie de Yin (2003), nous avons choisi de réaliser une étude de cas encadrée, au sens où nous nous situons à l'échelle d'une industrie, l'industrie maritime, dont nous cherchons à expliquer les pratiques, mais que nos unités d'analyse sont de niveaux inférieurs : tout d'abord, nous avons affaire aux différents segments de marché sur lesquels interviennent les armateurs, ce qui contribue à définir plusieurs cas, ensuite, nous nous intéressons aux armateurs eux-mêmes présents sur ces segments de marché.

3.1. PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE

Notre étude s'est déroulée en deux temps, de durée très inégale. Tout d'abord, nous avons travaillé au sein du département "Recherche" du Bureau Veritas, l'une des sociétés de classification (c'est-à-dire, pour simplifier, une société dont la mission est de noter les navires, à la demande des armateurs, afin que les assureurs puissent établir leurs primes) les plus importantes dans le cadre d'un contrat de recherche qui s'est déroulé sur trois ans. Cette présence d'un ou deux jours par semaine pendant trois ans au Bureau Veritas s'apparente à une observation participante, en ce qu'elle s'est traduite par un travail sur divers projets ayant trait à l'industrie maritime, par la participation à des réunions sectorielles, etc. Cette phase

nous a permis de nous familiariser avec l'industrie, la terminologie employée et la culture. N'étant pas ingénieur dans un milieu fortement marqué par une culture de l'excellence technique, il nous était impératif de nous intégrer à ce milieu avant de pouvoir en faire une étude de cas.

La deuxième phase de notre travail a commencé à l'été 2003 et s'achèvera au printemps 2004, et a consisté en l'élaboration de l'étude de cas proprement dite visant à répondre à la question de recherche que nous nous posions. Nous avons suivi les préconisations de Eisenhardt (1989) et Yin (2003) en ce qui concerne la méthodologie d'ensemble et le design de l'étude, et de Miles et Huberman (2003) notamment pour l'exploitation des entretiens semi-directifs (Blanchet et Gotman, 1992 ; Fontana et Frey, 1994 ; cf. infra), qui ont constitué l'essentiel de notre matériau de travail. Nous avons également eu recours à d'autres ouvrages généraux de méthodologie (Wacheux, 1996 et Thiétart et al., 1999 ; Denzin et Lincoln, 1994, notamment) sur des points ponctuels. Au moment de la rédaction de cet article, nous avons déjà largement commencé à traiter les données dont nous disposons pour l'instant, mais nous ne présenterons ici que des résultats partiels.

Afin de nous assurer de la rigueur scientifique de notre approche, nous nous sommes appuyés sur les six critères de Yin (2003) concernant la validité et la fiabilité d'une étude de cas. La table 1 ci-dessous résume les critères de Yin (2003), et les tactiques spécifiques que nous avons déployées, ou prévoyons de déployer.

Tests	Tactiques génériques à utiliser dans l'étude de cas	Tactiques utilisées dans notre étude de cas
Validité du construit	- utilisation de plusieurs sources d'information - établissement de « chaînes d'évidence » - utilisation d'informateurs privilégiés pour revoir les premiers jets du rapport de l'étude de cas	- entretiens auprès de plusieurs acteurs, utilisation de documentation (cf. infra) - maintien d'une base de données des documents collectés et des entretiens - Prise de contact future avec armateurs interrogés et transmission des premiers jets pour lecture
Validité interne	- Recherche de régularités (« pattern-matching »), construction d'explications (« explanation-building ») - Examen des explications alternatives - Utilisation de modèles logiques	- comparaison des différents armateurs interrogés et utilisation de grilles d'analyse tabulaire - Discussions avec d'autres acteurs de l'industrie - Utilisation envisagée de logique booléenne et d'analyse quali-quantitative comparée

		(Ragin, 1987)
Validité externe	- Utilisation d'une logique de répllication	- notre étude pourrait être validée par une application des théories développées à d'autres secteurs industriels
Fiabilité	- utilisation d'un protocole - maintien d'une base de données	- cf. paragraphe précédent sur les méthodes employées - maintien d'une base de données

Table 1: Tactiques à employer en étude de cas pour assurer la validité et la fiabilité des résultats (d'après Yin, 2003)

Le traitement des données d'entretiens a été fait par analyse de contenu thématique (Bardin, 2003 ; Weber, 1990) à l'aide du logiciel libre TAMS Analyzer pour Mac OS X (Weinstein, 2003) après transcription sur ordinateur des entretiens (environ 600 pages simple interligne actuellement). Malheureusement, la faiblesse de nos moyens nous a empêché de procéder à un codage par plusieurs codeurs, dont nous aurions pu analyser la validité inter-codeurs à l'aide du Kappa de Cohen ou d'autres mesures. Il s'agit ici d'une limite notable de notre travail, mais nous pensons qu'il ne lui en fait cependant pas perdre tout intérêt.

3.2. DE LA GESTION D'UN TERRAIN SENSIBLE : METHODES ET DEMARCHE

La sensibilité de notre terrain d'enquête est évidente, tant en raison des enjeux présents que des soubassements perçus des pratiques de prévention/protection. En effet, une négligence en termes de sécurité étant susceptible d'incriminer l'entreprise judiciairement, il va de soi qu'il était nécessairement délicat d'aborder ce point. Dans une certaine mesure, la formulation de notre question de recherche en termes "positifs" était une manière de contrecarrer cette difficulté. Elle présente cependant un biais évident de prestige : en effet, elle était susceptible de conduire les personnes interrogées à surévaluer la dimension éthique de leur comportement, afin de faire plaisir à l'intervieweur et de se donner une image positive d'eux-mêmes. Nous nous sommes efforcé de contrôler ce point en utilisant la méthode des scénarios (Reynaud, 2001, cf. infra).

Comme nous le détaillerons plus loin, des entretiens semi-directifs ont constitué l'essentiel de notre matériau. Le processus d'approche des informateurs comportait un certain nombre de contrainte, dont la plus importante était la nécessité de préserver notre indépendance, afin que notre démarche ne soit pas interprétée de manière suspicieuse, par exemple comme une manière pour le Bureau Veritas d'obtenir des informations confidentielles. Ceci a justifié que nous prenions des contacts directs avec les divers

13^e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004

armateurs auxquels nous nous sommes adressés, sans bénéficier de recommandations, sauf s'il s'agissait d'une recommandation « latérale », d'armateur à armateur. Une première prise de contact téléphonique a ainsi été suivie d'un courrier, « physique » ou électronique, précisant les tenants et aboutissants de la recherche, mentionnant notre précédente collaboration avec le Bureau Veritas et le fait qu'elle soit aujourd'hui terminée. Une fois l'entretien obtenu, un travail préliminaire (évidemment répété pour chaque cas) nous a permis d'obtenir des données sur l'entreprise, plus ou moins importantes suivant sa taille, sa présence sur le Web ou dans la presse. En tout état de cause, nous avons disposé la plupart du temps au minimum d'éléments légaux issus du greffe du tribunal de commerce.

Les entretiens, dont la durée a varié entre 30 minutes et deux fois deux heures (avec une moyenne d'une heure et demie), se sont ensuite déroulés de la manière suivante. Après une rapide présentation de notre recherche et de notre laboratoire, il s'est agi de compléter les informations que nous avons récupérées afin de démarrer sur un terrain neutre et de procéder à une mise en confiance des interviewés. Cette phase a été suivie de l'entretien semi-directif proprement dit, durant lequel nous disposions d'une grille de thèmes et de questions à aborder pour recadrer éventuellement les propos de notre interlocuteur. Dans un troisième temps, deux scénarios hypothétiques (cf. annexe) ont été présentés aux interviewés, en leur demandant de se mettre à la place des armateurs dont il y était question, et de justifier leurs choix, afin de vérifier que les motifs derrière ces mesures de prévention étaient cohérents avec ceux présentés pendant l'entretien. Il s'agissait, par le biais de cette technique projective, de s'assurer de la cohérence des réponses, et de déterminer la véracité des réponses à l'entretien vis-à-vis des opinions de la personne interrogée. Ces scénarios ont été élaborés à partir d'un cas réel, celui de la société Stena. Ils ont été testés auprès de plusieurs personnes au Bureau Veritas pour vérifier qu'ils étaient réalistes, et susceptibles de faire réagir les individus.

Outre la cohérence interne du discours, il était important de pouvoir contrôler la véracité des propos vis-à-vis des faits. En effet, compte tenu là aussi de la nature sensible du terrain, on ne pouvait pas exclure que certaines personnes interrogées dissimulent la réalité. Nous avons pu détecter cela à quelques reprises, parfois directement parce que les propos tenus étaient incohérents avec la réalité, parfois indirectement à l'aide d'informations complémentaires obtenues auprès d'autres acteurs ou même simplement après une recherche sur Internet ou dans la presse. Il est possible que certaines omissions (volontaires ou non), ou que certaines légères déformations de la réalité aient pu se produire sans que nous nous en

apercevions. La triangulation des données à laquelle nous avons procédé a cependant permis à notre sens d'éviter les erreurs les plus grossières.

Enfin, la sensibilité du terrain imposait de garantir l'anonymat des personnes interrogées, ce qui explique que nous ne donnerons que des détails minimaux dans la sous-section suivante. Notre échantillon étant cependant composé à l'échelle de la France, qui ne compte plus aujourd'hui qu'une flotte d'environ 200 navires, répartis chez une cinquantaine d'armateurs, il ne serait pas très complexe de répliquer notre étude, ce qui assure sa fiabilité au sens de Yin (2003).

3.3. ECHANTILLON, ENTRETIEN ET AUTRES SOURCES

Notre échantillon se compose d'un ensemble d'acteurs de l'industrie, identifiés à l'aide de divers projets et rapports. Il a été construit, non en fonction de critères statistiques, mais plutôt en tenant compte de sa signification théorique (Glaser et Strauss, 1967). Ainsi, nous nous sommes concentrés sur le cas français, représentatif d'une certaine qualité, notamment au regard des détentions dans les ports de navires battant pavillon français ou appartenant à des compagnies françaises, ce qui permettait d'assurer une certaine homogénéité et d'avoir un échantillon qui rentrait a priori dans le cadre de notre question de recherche, non pertinente pour certains armateurs qui ne mettent en place aucune politique de sécurité. Nous avons ainsi rencontré des représentants de vingt-six armements et essuyé cinq refus, pour des raisons variées, parfois non précisées, mais tenant généralement au manque de temps, ou à une absence d'intérêt, difficilement explicable à notre sens compte tenu de l'actualité du sujet, ce qui tend à laisser penser que certains de ces refus procèdent plus de problèmes de confidentialité, ce qui nous a été explicitement confirmé par un autre informateur pour au moins un cas. Ces vingt-six armements représentent environ 90% de la flotte française, et sont d'une grande variété (Table 1; dans cette table, les armateurs de pêche que nous avons rencontrés sont des armements dits « structurés », dans lesquels plusieurs navires appartiennent à l'armement, et sont opérés par des patrons-pêcheurs rémunérés pour partie par salaire, pour partie à la part). En suivant les préconisations de Miles et Huberman (2003), nous avons opéré plusieurs autres recoupements tabulaires (en fonction de la structure de propriété de l'entreprise, de son âge, de sa taille, de la proximité de notre interlocuteur avec les équipages ou le terrain...) qui, conjointement aux résultats de l'analyse de contenu, nous servent de base pour l'établissement des conclusions de notre étude, mais que le manque de place nous empêche de faire figurer ici.

Type d'activité	Nombre d'armements
Container	2
Pêche	5
Passagers	5
Pétrole-Chimie-Gaz	7
Vrac sec	2
Divers/Autre	5

Table 2: Répartition des armements interrogés par activité

Afin de trianguler les informations récoltées auprès des armateurs, nous nous sommes adressés à d'autres acteurs de l'industrie. La table 3 présente de manière synthétique les divers interactions que nous avons pu avoir avec les personnes que nous avons interrogé (par nombre d'interactions, sachant que nous avons pu avoir plusieurs entretiens avec certaines entreprises ou institutions). On observera que certains entretiens n'ont pas pu être enregistrés pour des raisons de confidentialité, à l'exception de trois d'entre eux (avec l'institut de recherche, une administration, et un armateur) pour lesquels les circonstances (lieu de la rencontre) ou le contenu de l'entretien ne se prêtaient pas à l'enregistrement. Ces remarques, de même que certains des refus illustrent là encore la nature sensible du sujet. Les nombres entre parenthèses correspondent aux nombres totaux attendus.

	Entretiens		Entretiens téléphoniques		Questionnaires	Total
	Enregistrés	Non enregistrés	Enregistrés	Non enregistrés		
Administrations	2	2				4
Affréteurs	2			1	1(3)	4(6)
Armateurs avec activité d'affréteurs	2	3				5
Armateurs ou shipmanagers	19(20)	2	4			25(26)
Associations professionnelles	1(2)					1(2)
Assureurs	1(2)					1(2)
Représentation équipages/officiers	(2)		1			1(3)
Banques	(2)					(2)
Courtiers	(1)					(1)
Sociétés de classification	(1)					(1)

Instituts de recherche		1				1
Total	27 (36)	8	5	1	1(3)	42(53)

Table 3: Échantillon (nombre d'interactions)

Les autres sources dont nous disposions sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, il existe une presse plutôt active dans l'industrie maritime (on citera notamment, sans souci d'exhaustivité, le Lloyd's List, la Revue Maritime, Le Marin, Fairplay, Tradewinds...), que nous avons abondamment consultée. Nous avons ensuite utilisé de nombreux rapports officiels, rapports de la commission européenne, rapports de l'OCDE, rapports d'enquête parlementaires ou rapports du Bureau d'Enquête Accidents-Mer sur des accidents récents. Les rapports de projets (notamment européens) auxquels a participé Bureau Veritas ont constitué notre troisième source de documentation. Enfin, d'autres ouvrages annexes (rapports de cabinets de consultants...) et la littérature, notamment d'inspiration juridique (Boisson, 1998) sur la sécurité maritime, nous ont permis de compléter notre documentation et de trianguler les informations que nous avons pu obtenir au travers des entretiens.

4. Étude de cas : propos d'étape

Rappelons tout d'abord qu'il s'agit d'une recherche en cours, et que les conclusions auxquelles nous aboutissons de même que la forme de l'étude de cas elle-même sont provisoires. Nous allons commencer par préciser la position du problème de la sécurité dans la politique d'entreprise au regard des réponses obtenues. Dans un second temps, nous porterons notre attention sur la question de la valorisation par le marché des efforts de sécurité. Nous nous focaliserons dans une troisième section sur les questions éthiques, pour présenter ensuite quelques réflexions sur la réglementation. Enfin, nous discuterons rapidement dans une dernière sous-section ces conclusions provisoires. On observera ici que nous ne consacrons pas une section entière à la problématique des parties prenantes ; il est apparu en réalité au cours de notre étude que celle-ci traversait en réalité les trois autres dimensions, ce qui justifie l'absence d'un traitement séparé ici.

4.1. LA SECURITE ENTRE PROBLEME D'ENGINEERING ET PROBLEME ADMINISTRATIF

La position de l'objet « gestion de la sécurité » dans la gestion générale de l'entreprise ne laisse pas d'être problématique, et mérite d'être clarifiée. A un premier niveau, il est intéressant de s'attarder plus précisément sur l'identité des personnes que nous avons interviewées. Nous nous sommes systématiquement efforcés d'avoir accès au plus haut

13^e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004

niveau de la hiérarchie dans nos prises de contact initiales, en mettant notamment l'accent dans notre courrier de présentation sur la dimension stratégique de notre enquête. Or, nous n'avons pu avoir accès au PDG (ou à un manager proche du sommet stratégique) que dans quinze cas sur vingt-six (pour les onze autres cas, nous avons été renvoyés sur un responsable sécurité « technique »). Il est évident que divers facteurs tels que notre absence d'introduction par une relation, l'emploi du temps chargé des dirigeants, et le fait que seule la bonne volonté et l'intérêt étaient des motivations pour répondre à notre étude ont fortement contribué à cet état de fait. Il n'empêche aussi que ceci est relativement surprenant, dans la mesure où nombre de discours dans les médias, spécialisés ou non, et d'initiatives diverses (ainsi la signature d'une « Charte Bleue » par les membres de l'association professionnelle « Armateurs de France ») tendent à mettre en avant la sécurité non seulement comme une priorité absolue dans l'exploitation des navires, mais aussi comme une préoccupation constante des dirigeants d'armements.

En outre, dans la majorité des cas, les actions en faveur de la sécurité ont été présentées spontanément comme la réponse à un problème d'ingénierie ou un problème administratif, pour reprendre la typologie de Miles et Snow (1978). Relativement peu de répondants ont placé d'emblée la discussion sur le terrain de la question de la relation au client, ou dans une problématique financière et de création de valeur.

Cette perspective procède à notre sens de la prégnance d'une culture technique au sens de l'industrie maritime, mais aussi, comme nous le verrons plus loin, de la faible valorisation par le marché de la sécurité, et de l'importance du contrôle réglementaire. Cette question mériterait cependant d'être approfondie, en transposant par exemple l'approche de Judge et al. (1996) sur la politique environnementale au cas de la sécurité.

4.2. UNE VALORISATION IMPARFAITE PAR LE MARCHÉ

Le deuxième point de notre analyse a visé à comprendre s'il était possible de fonder un avantage comparatif sur la sécurité, à l'image de ce que là encore les politiques environnementales peuvent favoriser (Reinhardt, 1998 ; Shrivastava, 1995b). Il semble ici que le tableau soit relativement contrasté suivant les industries. En matière de transport de produits potentiellement dangereux (hydrocarbures, chimie), les affréteurs opèrent des contrôles en principe fréquents (appelés « vettings » dans l'industrie pétrolière), qui font qu'une sélection apparaît (renforcée d'ailleurs par des bases de données communes aux affréteurs), dans laquelle la sécurité a un rôle qu'un opérateur pétrolier interrogé à qualifié de

« binaire ». Autrement dit, soit un navire passe le contrôle et il est accepté pour une durée généralement assez courte (moins d'un an), soit il est refusé. Par suite, il n'existe que dans de rares cas une « prime à la sécurité » ; elle se manifeste non pas nécessairement sous une forme financière directe, mais plutôt dans la négociation de contrats d'affrètements à plus long terme.

Pour tous les transports moins sensibles (vrac sec, conteneurs, navires rouliers...), la concurrence se jouera plutôt sur la qualité du transport (non-détérioration des marchandises en cours de voyage, délais...) que sur sa sécurité, même si ces deux aspects sont liés. Ceci semble essentiellement dû à trois ordres de raisons : tout d'abord, les clients dans ce domaine n'ont généralement pas de compétences maritimes, contrairement par exemple aux opérateurs pétroliers, qui, bien qu'ils ne disposent plus de flotte opérée en propre, ont continué à maintenir un savoir-faire en matière de shipping. Ensuite, les conséquences d'un éventuel accident sur le client ne seraient pas catastrophiques, ni en termes financiers grâce aux mécanismes assurantiels divers, ni en termes d'image, dans la mesure où les cargaisons ne sont ni très dangereuses, ni visiblement polluantes. Enfin, les clients de tels transporteurs sont souvent peu connus du grand public, ce qui là encore, limite les conséquences d'un accident, l'armateur étant alors mis en première ligne.

Les navires à passagers sont en ce domaine dans une situation assez paradoxale, où ils se trouvent face à un public exigeant, mais qui ne souhaite pas avoir conscience des dangers potentiels qu'il court. La problématique de la sûreté face à d'éventuelles actions terroristes est également extrêmement importante à bord de ces navires, alors qu'elle commence à peine à émerger, parfois dans la douleur, sous la pression des réglementations internationales dans les autres segments de l'industrie maritime. Au total, la sécurité est là aussi vécue, non comme un facteur qui permettrait de se distinguer, mais comme un simple élément de l'opération du navire.

Enfin, le cas de la pêche est intéressant en ce qu'il voit se rencontrer directement des intérêts économiques de performance et des pressions en faveur de la sécurité. En effet, beaucoup plus qu'à la marine de commerce, les navires de pêches se doivent d'être performants pour être rentables. Par voie de conséquence, il est en théorie nécessaire que les navires soient bien entretenus, et opérés dans des conditions sûres. En pratique, ces considérations doivent être tempérées par au moins trois facteurs : le fait tout d'abord que les restrictions européennes imposent un vieillissement de la flotte de pêche, l'attitude de « preneurs de risques » de certains patrons-pêcheurs ensuite, qui peut les conduire à négliger

parfois l'entretien ou certaines mesures de précaution au profit d'une exploitation immédiate plus importante ; la logique, présente également parfois dans d'autres segments de l'industrie maritime, qui vise à privilégier les mesures de sécurité qui permettent d'améliorer la performance, et à accorder moins d'importance, voire dans le pire des cas à négliger celles qui n'ont que pour but la prévention des dangers, éventuellement parfois au détriment de la rentabilité du navire.

Tout ceci explique sans doute que la sécurité apparaisse essentiellement dans la chaîne de valeur de l'entreprise au niveau de la production (pêche ou prestation de transport), mais qu'aucun des armements auxquels nous nous sommes adressés ne soit engagé dans des actions significatives de recherche et développement (même si certains ne sont pas entièrement absents de certains projets multi-acteurs notamment), et que le marketing de la sécurité ne soit pas nécessairement extrêmement développé au-delà du strict minimum.

4.3. LA SECURITE COMME ENJEU ETHIQUE : DE LA CREDIBILITE DES ENGAGEMENTS

L'importance des motivations éthiques à la sécurité se manifeste là aussi de diverses manières. Tout d'abord, le cas des navires à passagers mérite d'être traité à part, car c'est celui où se sont exprimés sans doute de la manière la plus directe des considérations d'ordre éthique pour le client. Au-delà de ce cas particulier, il semble que certaines régularités existent suivant la taille de l'entreprise et la proximité, réelle et présentée comme telle, de la personne interrogée aux navigants. Ainsi, les armements familiaux ont souvent été ceux dans lesquelles le respect des équipages a été invoqué. Le cri du cœur de l'une des personnes interrogées est à ce titre révélateur : « ce sont quand même des hommes ! ».

Toutefois, il est également apparu après triangulation de certaines informations que l'éthique n'était pas nécessairement la motivation la plus efficace pour la mise en place de mesures de prévention, en raison des difficultés à assurer la crédibilité des engagements. Ainsi, deux armements relativement semblables nous ont présentés respectivement le primat des considérations économiques et celui des considérations éthiques. Il s'est avéré que le dernier des deux était en réalité loin de se comporter à l'image de ce qu'il affichait.

4.4. VERS DE NOUVEAUX MODES DE REGLEMENTATION ?

Au total, le déterminant majeur des politiques de prévention semble cependant être la réglementation, qui, depuis le début du XX^e siècle a connu une inflation majeure dans le domaine maritime. Elle a connu un certain renouveau depuis la deuxième moitié des années 1990 avec la mise en place du Code International du Management de la Sécurité (Code ISM), qui, dans une logique qui s'inspire de l'assurance qualité, impose aux armements (sauf aux armements de pêche) la mise en œuvre de véritables systèmes de management des risques auditables, reposant sur une interaction entre le personnel à bord et à terre. Malgré les limites de cet instrument, il a cependant joué plusieurs rôles importants : il a tout d'abord évidemment permis la mise en place de politiques de sécurité explicites. Il a également servi d'instrument mobilisateur du personnel, après des phases d'acceptation plus ou moins bien vécues dans les divers armements. Enfin, il a servi d'instrument de pression pour les affréteurs. L'un des armateurs interrogés nous a ainsi déclaré qu'il avait reçu un très grand nombre de télécopies de ses clients lui demandant s'il était « certifié ISM » le lendemain de la date d'application du code.

Ces dernières considérations sont particulièrement intéressantes, en ce qu'elles sont susceptibles de conduire à un renouveau des modes de réglementations de l'industrie. En effet, le code ISM n'impose pas de forme particulière aux procédures, mais se contente d'exiger leur présence. Par suite, il laisse aux armateurs un espace de liberté dans lequel peut s'exprimer leur stratégie. L'autre renouveau que le code ISM porte est lié quant à lui aux modes de relations entre différentes parties prenantes. Cessant d'être une simple contrainte, la réglementation peut ainsi devenir le lieu d'un dialogue latéral, ouvrant la voie à de nouvelles régulations décentralisées potentiellement efficaces.

4.5. DISCUSSION ET LIMITES

Outre le fait que les quelques propos d'étape présentés ici ne représentent qu'une partie de notre étude de cas, avant théorisation, il est possible de distinguer quelques limites à notre étude. Tout d'abord, notre échantillon est extrêmement représentatif, à la fois en termes théoriques et en termes statistiques à l'échelle de la France, même si cette dernière dimension n'est pas nécessairement importante compte tenu de notre méthodologie. Toutefois, la question que l'on est en droit de se poser (et que la plupart de nos informateurs ont d'ailleurs soulevé) est celle de la validité de nos résultats à l'échelle de l'industrie maritime mondiale. Nous pensons que nos conclusions restent valables pour les armements de qualité des pays

industrialisés. Il serait certainement très intéressant de répliquer notre étude avec un autre pavillon, par exemple, un pavillon économique, pour éliminer une partie des effets liés à l'importance de la réglementation en France et aux grands nombres de contrôles.

Une autre limite de notre étude repose sur l'usage de la méthode des scénarios. En effet, la plupart de nos informateurs ont réagi correctement aux scénarios, ce qui a permis suivant les cas de corroborer ou d'infirmer leurs dires, mais un certain nombre d'entre eux n'a cependant pas compris la nature de l'exercice, et s'est contenté de nous répondre que « cela pouvait être intéressant » ou qu' « [il] ne le ferait pas ». Il serait intéressant de comprendre dans quelle mesure ceci est lié à la nature même de la méthode ou aux scénarios, en examinant des études faisant usage de cette méthode autres que celle rapportée dans Reynaud (2001).

Enfin, il est regrettable que, pour des raisons matérielles expliquées plus haut et liées au manque de données, nous ne puissions également opérer une triangulation méthodologique de nos résultats à l'aide de données quantitatives. Il s'agit ici d'une limite importante, liée à la sensibilité du terrain, et pour laquelle il conviendrait d'essayer de trouver un palliatif.

5. Conclusion

L'objet de cet article était tout d'abord de présenter un cadre qui permettait de faire le lien entre gestion des risques et stratégie de l'entreprise, et ce à plusieurs niveaux. En ce sens, et même si ce cadre mérite d'être approfondi, nous pensons qu'il pose quelques premiers jalons, utiles non seulement pour fonder notre étude de cas, mais aussi pour servir de fondement à de futurs balisages ou applications. L'étude de cas que nous sommes en train de réaliser représente le second apport de cet article, même si, à ce stade d'avancement, nous ne sommes en mesure que d'en présenter des conclusions préliminaires, sans réelle théorisation ou synthèse. En particulier, nous n'avons pas encore pu explorer en profondeur l'ensemble des dimensions qui constituent notre cadre théorique.

Au total, cet article vise à explorer de nouveaux territoires, tant empiriques que théoriques, largement laissés vierges par les chercheurs en management stratégique. A l'heure où les pressions, tant institutionnelles que citoyennes se font de plus en plus forte pour pousser les entreprises à adopter des modes de production respectueux de leur environnement humain et naturel, il est important que les réponses apportées à ces demandes ne se situent pas que du côté de la technique. C'est tout l'enjeu d'une approche stratégique de telles

problématiques que de faire en sorte qu'une réelle maîtrise des dangers puisse être rendue effective à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise.

6. Références bibliographiques

- Bansal, P. et K. Roth (2000), Why Companies go green : A Model of Ecological Responsiveness, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, pp. 717-736.
- Bardin, L. (2003), *L'analyse de contenu*, Paris : PUF, 11^e édition.
- Beck, U. (1986), *La société du risque*, Paris: Flammarion (traduction française 2003).
- Bellalah, M. et K. Abdel Rahman (2000), *La gestion des risques dans un cadre international*, Paris: Economica.
- Bernstein, P.L. (1996), *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, New York : John Wiley.
- Blanchet, A. et A. Gotman (2001), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris : Nathan.
- Boiko, P.E., R.L. Morrill, J. Flynn, E.M. Faustman, G. van Belle et G.S. Omenn (1996), Who Holds the Stakes ? A Case study of Stakeholder Identification at two Nuclear Weapons Production Sites, *Risk Analysis*, vol. 16, n°2.
- Boisson, P. (1998), *Politiques et droit de la sécurité maritime*, Paris : Edition Bureau Veritas.
- Bonnieux, F. et P. Rainelli (1993), Learning from the Amoco Cadiz Oil Spill : Damage Valuation and Court's Ruling, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 7, n°3, pp. 169-188.
- Booth, S. (1995), The Braer disaster : a virtuous Crisis ? – International Responsibility and Prevention of Incidents at Sea, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 3, n°1, pp. 38-42.
- Carroll, A.B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate (Social) Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp. 497-505.
- Carroll, A.B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, vol. 34, n°4, pp. 39-48.
- Carroll, A.B. (1999), Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, vol. 38, n°3, pp. 268-295.
- Demil, B. (1998a), Les comportements stratégiques face à la réglementation : le pionnier et les suiveur, *Revue Française de Gestion*, n°119, pp. 107-116.
- Demil, B. (1998b), Réglementation ou régulation ? un modèle théorique enraciné, Communication à la VII^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 27-29 mai, Louvain-La-Neuve.
- Denzin, N. et Y.S. Lincoln (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks : Sage.
- DiMaggio, P.J. et W.W Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- DiMaggio, P.J. et W.W Powell (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago : The University of Chicago Press.
- Donaldson, T. (1999), Making Stakeholder Theory Whole, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 237-241.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.
- Fontana, A. et J.H. Frey (1994), Interviewing : The Art of Science, in Denzin, N. et Y.S. Lincoln (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks : Sage, pp. 361-376
- Forgues, B. (1991), La décision en situation de crise, *Revue Française de Gestion*, n°86, pp. 39-45.
- Forgues, B. (1996), De nouvelles approches pour la gestion des crises, *Revue Française de Gestion*, n°108, pp. 72-78.
- Frederick, W.C. (1986), Toward CSR3 : Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs, *California Management Review*, vol. 28, n°2, pp. 126-141.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman.
- Freeman, R.E. (1999), Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 233-236.

13^e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004

- Frooman, J. (1999), Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 191-205.
- Gilbert, C. (2003), La fabrique de risques, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 94, p. 55-72.
- Gioia, D.A. (1999), Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 228-232.
- Glaser, B. et A. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago : Aldine.
- Goodpaster, K.E. (1984), The Concept of Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 2, n°1, pp. 1-22.
- Goodpaster, K.E. (1991), Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n°1, pp. 53-73.
- Grabowski, M. et K.H. Roberts (1997), Risk Mitigation in Large Scale Systems: Lessons from High-Reliability Organizations, *California Management Review*, vol. 39, pp. 152-162.
- Hamel G. et C.K. Prahalad (1994) *Competing for the Future*, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Harrald, J.R. et W.A. Wallace (1992), We Were Always Reorganizing - Some Crisis Management Implications of the Exxon Valdez Spill, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 6 n°3, pp. 197-217.
- Henley, E.J. et H. Kumamoto (1996), Probabilistic Risk Assessment and Management for Engineers and Scientists, New York : IEEE Press, 2^e édition.
- Hooke, N. (1997), *Maritime Casualties – 1963-1996*, Londres : Lloyd's List Press.
- Huglo, C. (2000), Approche juridique de l'évaluation des risques sanitaires, *Environnement et Technique*, n° 197, pp. 1-4.
- Hutton, W. (1996), *The State We're in : Why Britain is in Crisis and How to Overcome It*, Londres : Vintage, édition révisée.
- Jones, T.M. et A.C. Wicks (1999), Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 206-221.
- Judge, W.Q. Jr, T.J. Dean et D.M. Fowler (1996), Organizational Responses to Strategic issues Posed by the Natural Environment : An Application of Miles and Snow's Strategic Types, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 9, n°4, pp. 419-447.
- Kelly, G. D. Kelly et A. Gamble (1997), *Stakeholder Capitalism*, Londres : MacMillan Press.
- Lagadec, P. (1991), *La gestion des crises : outils de décision à l'usage des décideurs*, Paris : McGraw-Hill.
- Lagadec, P. (1995), *Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- LaPorte, T.R. et P. Consolini (1991), Working in practice but not in theory: theoretical challenges of high reliability organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 1, pp. 19-47.
- Libuser, C. et K.H. Roberts (1995), The Development of a Conceptual Model of Risk Mitigation, Working Paper, Haas School of Business, University of California at Berkeley.
- Majumdar, S. K. et A.A. Marcus (2001), Rules versus Discretion : the Productivity Consequences of Flexible Regulation, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°1, pp. 170-179.
- Marouseau, G. (2002), Risque et stratégie : intégration de la sécurité alimentaire dans les industries agro-alimentaires, Communication présentée à la XI^e conférence de l'AIMS, 5-7 juin, Paris.
- Meszaros, J.R. (1999), Preventive Choices: Organizations' Heuristics, Decision Processes and Catastrophic Risks, *Journal of Management Studies*, vol. 36, n°7, pp. 977-998.
- Meyer, J.W. et B. Rowan (1977), Institutional Organizations : Formal Structures as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 80, pp. 147-160.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman, *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck, 2^e éd.
- Miles, R.E. et C.C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York : McGraw-Hill.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle, et D.J. Wood (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 853-886.

- Murphy, D.M. (1994), Incorporating Human and Management Factors in Probabilistic Risk Analysis, Thèse de doctorat, Stanford University.
- Oliver, C. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 145-179.
- Paté-Cornell, M.E. (1996), Global Risk Management, *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 12, pp. 239-255.
- Paté-Cornell, M.E. et P.S. Fischbeck (1993), PRA as a Management Tool: Organizational Factors and Risk-based Priorities for the Maintenance of the Tiles of the Space Shuttle Orbiter, *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 40, pp. 239-257.
- Paté-Cornell, M.E. et D. Murphy (1996), Human and Management Factors in Probabilistic Risk Analysis: The SAM Approach and Observations from Recent Applications, *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 53, pp. 115-126.
- Paté-Cornell, M.E., D.M. Murphy, L. Lakats et D.M. Gaba (1996), Patient Risk in Anesthesia : Probabilistic Risk Analysis and Management Improvements, *Annals of Operations Research*, vol. 67, pp. 211-233.
- Perrow, C. (1984), *Normal Accidents : Living with High-Risk Technologies*, New York : Basic Books.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, New York : Harper & Row.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York : Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York : Free Press.
- Porter, M.E. et C. van der Linde (1995), Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 4, pp. 97-118.
- Posner, B. Z. et W. H. Schmidt (1984), Values and the American Manager : An Update. *California Management Review*, vol. 26, n°3, pp. 202-216.
- Post, J.E., L.E. Preston et S. Sachs (2002), Managing the Extended Enterprise : The New Stakeholder View, *California Management Review*, vol. 45, n°1, pp. 6-28.
- Ragin C. C. (1987), *The Comparative Method*, Berkeley : University of California Press.
- Reinhardt, F.L. (1998), Environmental Product Differentiation : Implications for Corporate Strategy, *California Management Review*, vol. 40, n°4, pp. 43-73
- Reynaud, E. (2001), Vers une meilleure compréhension des décisions stratégiques : l'apport de la méthode des scénarios, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°2, pp. 183-214.
- Reynaud, E. (2003), Quand l'environnement devient stratégique ?, Communication à la XII^e conférence de l'AIMS, Les côtes de Carthage, 3-6 juin.
- Roberts, K.H (1990a), Some Characteristics of one Type of High Reliability Organization, *Organization Science*, vol. 1, n°2, pp. 160-176.
- Roberts, K. H. (1990b), Managing High-Reliability Organizations, *California Management Review*, vol. 32, pp. 101-113.
- Rochlin, G.I., T.R. LaPorte et K.H. Roberts (1987), The Self-Designing High-Reliability Organization : Aircraft Carrier Flight Operations at Sea, *Naval War College Review*, vol. 40, n°4, pp. 76-90.
- Roux-Dufort, C. (1999a), *La gestion des crises - un enjeu stratégique pour les organisations*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Roux-Dufort, C. (1999b), Le naufrage du car-ferry *Herald of Free Enterprise*. Une crise à double visage, *Gérer et Comprendre*, juin, pp. 90-100.
- Roux-Dufort, C. (2003), *Gérer et décider en situation de crise*, Paris : Dunod.
- Rugman, A.M. et A. Verbeke (1998), Corporate Strategies and Environmental Regulations : An Organizing Framework, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 363-375.
- Saïas, M. et E. Métais (2001), Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 1, p. 183 - 213.
- Scott, R.W. (1995), *Organizations and Institutions*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Shavell, S. (1987), *Economic Analysis of Accident Law*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Shavell, S. (1984a), Liability for Harm vs. Regulation of safety, *Journal of Legal Studies*, vol. 13, pp. 357-374.

- Shavell, S. (1984b), A Model of the Optimal Use of Liability and Safety Regulation, *Rand Journal of Economics*, vol. 15, n°2, pp. 271-280.
- Shrivastava, P. (1987), *Bhopal: Anatomy of a Crisis*, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company.
- Shrivastava, P. (1995a), The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°4, pp. 936-960.
- Shrivastava, P. (1995b), Environmental Technologies and Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 183-200.
- Slovic, P. (1997). Risk Perception and Trust, in Molak, V. (éd.), *Fundamentals of Risk Analysis and Risk Management*, Boca Raton : CRC Press, pp. 233-245.
- Slovic, P. (1987). Perception of Risk, *Science*, n° 236, pp. 280-285.
- Stoney, C et D. Winstanley (2001), Stakeholding : Confusion or Utopia ? Mapping the conceptual Terrain, *Journal of Management Studies*, vol. 38, n°5, pp. 603-626.
- Swaney, J.A. (1997), The Basic Economics of Risk Analysis, in Molak, V. (éd.), *Fundamentals of Risk Analysis and Risk Management*, Boca Raton : CRC Press, pp. 13-22.
- Tarondeau, J.C. et J.-P. Nioche (1998) Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques, *Revue Française de Gestion*, n° 119, pp. 70-74.
- Thiétart, R.-A. (1999), *Méthodes de recherches en management*, Paris : Dunod.
- Treviño, L.K. et G.R. Weaver (1999), The Stakeholder Research Tradition : Converging Theorists-Not Convergent Theory, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 222-227.
- Vaughan, Diane (1996), *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Viardot, E. (1997), Entreprises et écologie : le rôle des dirigeants dans la réponse stratégique aux contraintes écologistes, *Economie et Sociétés-Sciences de Gestion*, n°7-8, pp. 121-134 ;
- Villemeur, A. (1988), *Sûreté de fonctionnement des systèmes industriels*, Paris : Eyrolles.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Wartick, S.L. et P.L. Cochran (1985), The Evolution of the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, pp. 758-769.
- Weber, R.P. (1990), *Basic Content Analysis*, Newbury Park : Sage, 2^e édition.
- Weick, K.E. (1987), Organizational Culture as a Source of High Reliability, *California Management Review*, vol. 29, n° 2, pp. 112-127.
- Weinstein, M. (2003), Text Analysis Mark-up System Analyzer, logiciel libre *open source* disponible à <http://educ.kent.edu/~mweinste/tams/>.
- Wood, D.J. (1991a), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 691-718.
- Wood, D.J. (1991b), Toward Improving Corporate Social Performance, *Business Horizons*, vol. 34, n°4, pp. 66-73.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research - Design and Methods*, Thousand Oaks : Sage Publications, 3^e éd.

7. Annexe : scénarios

1. Un armateur décide de faire construire un (ou plusieurs) navire(s) avec deux machines principales, deux hélices, et un double système de gouvernail.
2. Un armateur décide de mettre en place un programme spécifique d'évaluation et de prévention des risques :
 - des spécialistes de la sécurité (anciens navigants) sont recrutés, passent du temps à bord des navires et animent des sessions de formation notamment fondées sur un retour d'expérience.
 - des analyses quantitatives de risques sont conduites de manière systématiques par une institution indépendante afin de mettre en éventuellement en œuvre des mesures de prévention ou de protection vis-à-vis des conséquences d'un accident.