

**IASAIX2014 – La place de la communication dans la gestion du risque sous
l’angle de la responsabilité sociale : le cas des entreprises seveso**

Maité Frau et Jocelyne Robert

Hec-Ecole de gestion de l’Université de Liège

Communication présentée lors de l’Université d’été de l’Institut d’Audit social à
Sciences Po Aix-Marseille des 28 et 29 août 2014

Publié dans Boudrandi Stephane, Delhay Richard, Peretti Jean-Marie, « L’audit
social au service du progrès du management et de la bonne gouvernance »,
32°Université d’Eté de l’Audit social, IAS-ESSEC, Paris, 2014, pp. 155-166.

IASAIX2014 – La place de la communication dans la gestion du risque sous l'angle de la responsabilité sociale : le cas des entreprises seveso

Maité Frau et Jocelyne Robert

Hec-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Résumé : Nous pouvons légitimement nous poser la question de savoir comment les entreprises classées Seveso à haut risque – entreprises représentant un risque pour la population – envisagent la prise en compte des parties prenantes. Nous poserons également la question de savoir comment ces entreprises communiquent avec les différentes parties prenantes. Nous étudierons plus particulièrement, à partir de deux exemples d'entreprise. Ces deux entreprises semblent prendre en compte, à des degrés divers, les parties prenantes. Elles soulignent l'importance, aux yeux du personnel rencontré, d'intégrer la gestion des risques dans la gestion quotidienne. Cependant, des différences entre les deux entreprises sont apparues comme le soutien de la direction, l'insistance sur l'importance de la proactivité, le caractère stratégique de la prévision des risques, l'importance donnée à certaines parties prenantes comme les riverains.

Question de recherche

Notre principale question de recherche est de savoir comment les entreprises à risque mettent en œuvre la prise en compte des différents acteurs internes et externes, leur participation aux décisions. En effet, cette prise en compte est inscrite dans la directive européenne et se doit d'être appliquée. Afin de répondre à cette question, nous avons eu recours aux théories de la responsabilité sociale (RSE). En effet, ces théories mettent bien en évidence les différentes dimensions que les gestionnaires sont amenés à considérer lors de leurs prises de décision, que ce soit la dimension économique, sociale ou encore la dimension légale ou environnementale (Dahlsrud, 2006 ; Carroll, 2004 ; Carroll, 1991 ; Carroll, 1979). Par ailleurs, une des théories de la RSE mentionne explicitement l'identification et la prise en compte des parties prenantes (Friedman et Miles, 2006 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1994). Nous montrerons également comment ces entreprises, dans leur souci de favoriser la participation, communiquent vis-à-vis de leur parties prenantes et nous chercherons à savoir si

ces tentatives de communication impliquent l'ensemble de l'organisation ou concernent plus particulièrement certains acteurs. Nous compléterons notre question de recherche en cherchant à expliquer comment l'organisation peut favoriser la prise en compte des parties prenantes en mettant en place une réelle politique de communication.

La directive Seveso

La directive européenne Seveso est née à la suite de la catastrophe qui toucha la ville de Seveso en juillet 1976. Nous devons préciser qu'une entreprise type Seveso est « une entreprise qui a une activité liée à la manipulation, la fabrication, l'emploi ou le stockage de substances dangereuses » (<http://www.seveso.be>). La directive Seveso 3 prévoit le renforcement de l'information des citoyens, la consultation publique et la participation à la prise de décision. Parmi les mesures réglementaires, la transmission d'informations, la vérification de cette transmission et la communication interne et externe vers les acteurs concernés sont importantes. Ceci explique le choix de notre sujet et l'angle des parties prenantes à partir duquel nous souhaitons l'aborder.

Développement durable et Responsabilité sociale

La nécessaire prise en compte des parties prenantes dans la gestion des risques au sein des entreprises de type Seveso nous amène à privilégier une réflexion en termes de développement durable et de responsabilité sociale. Le développement durable est défini comme « un mode de développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 37). Il tient compte des trois piliers suivants : l'économique, le social et le sociétal, l'environnemental. Ceci implique, pour les entreprises, en plus de créer une valeur financière pour leurs actionnaires, de développer leurs activités de façon responsable et équitable afin de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Gnanzou et Pluchart, 2010). D'après Gnanzou et Pluchart (2010), les stratégies de développement durable et de responsabilité sociale permettent de mieux gérer les risques. Dès lors, les démarches visant à réduire les accidents (sources de nuisances liés à l'activité de l'entreprise) seraient considérées comme des démarches relevant de la RSE de l'entreprise.

Avec Carroll (1991), nous pouvons distinguer quatre types de responsabilité de l'entreprise : la responsabilité économique qui est l'obligation de l'entreprise de générer des profits, la responsabilité légale de l'entreprise qui vise à assurer le respect des lois et des normes en

vigueur, la responsabilité éthique qui se réfère au respect des codes de bonne conduite établis au sein des entreprises et à la prise en compte des attentes des parties prenantes, la responsabilité philanthropique qui se rapporte au bien-être de la société. Après avoir analysé 37 définitions de la RSE, Dahlsrud (2006) met en évidence 5 dimensions de la RSE : la dimension environnementale, en lien avec l'environnement naturel, la dimension sociale qui se rapporte aux relations entre le business et la société, une dimension économique qui a trait au développement économique et à la préservation d'un certain profit de l'entreprise, la dimension relative à la prise en compte des parties prenantes et la dimension volontaire qui vise à mettre en avant le caractère non dicté par des lois. Au vu des définitions analysées, c'est la dimension relative aux parties prenantes qui semble la plus présente alors que la dimension liée à l'environnement est proportionnellement moins présente. Selon Mullenbach-Sevayre, la théorie des parties prenantes « donne, en effet, un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties-prenantes » (Mullenbach-Sevayre, 2007, p.120).

Selon Martinet et Payaud (2007), on peut distinguer les entreprises qui adoptent une stratégie de RSE « cosmétique », caractérisée par de minces pratiques en termes de RSE visant à répondre aux diverses normes et réglementations. Les entreprises mettant en place des actions RSE en lien avec leurs activités mettent en œuvre une stratégie de RSE intégrée susceptible d'intégrer les dimensions de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise. Les actions entreprises transforment le système de gestion de l'organisation. On peut citer la définition d'indicateurs sociaux, les démarches qualité du service au client, celles d'amélioration des conditions de travail (Capron et Quairel, 2002).

Le caractère volontaire des démarches de responsabilité sociale

Les stratégies de gestion du risque peuvent être considérées comme relevant de la responsabilité sociale même si elles ne font que respecter la loi (Martinet et Payaud, 2007). Tchotourrian (2006) souligne, quant à lui, que le droit, parce qu'il tient compte des aspects tant environnementaux que sociaux, représente une solution concrète en termes de RSE. Toutefois, l'auteur précise que la prise en compte de l'éthique par les managers « implique de respecter stricto sensu le contenu de réglementations de plus en plus nombreuses et d'aller au-delà en adoptant leurs comportements » (Tchotourrian (2006), p. 58).

La prise en compte des parties prenantes

Analyser, sous l'angle de la RSE, le rôle de la communication dans la gestion du risque demande d'identifier les parties prenantes. Toute personne présentant un intérêt dans l'organisation peut être concernée (Freeman, 1994). Certains auteurs distinguent les parties prenantes primaires, qui sont les groupes sans qui l'entreprise ne peut survivre sans leur participation, des parties prenantes secondaires qui ne sont pas essentielles à leur survie et ne sont pas engagées dans des transactions avec l'entreprise tout en étant cependant susceptibles d'être affectées ou influencées par l'activité de l'entreprise (Clarkson, 1995, p.106). Mitchell et al. (1997) développent de leur côté 7 catégories de parties-prenantes associées à 3 attributs qui sont le pouvoir d'influence que les parties prenantes peuvent avoir sur l'entreprise, la légitimité au niveau de la relation entre l'entreprise et les parties prenantes et l'urgence de la demande des parties prenantes. Il importe de gérer les parties prenantes afin d'assurer la viabilité de l'entreprise et l'atteinte des objectifs stratégiques (Ackerman et Eden, 2011). La communication permet ainsi d'entretenir des relations avec les parties prenantes, de les considérer, de tenir compte de leur point de vue et de leur satisfaction.

Reprenant plusieurs types d'acteurs cités par Donaldson et Preston (1995) puis par Friedman et Miles (2006), nous pouvons mentionner les travailleurs, les partenaires sociaux, les clients et les fournisseurs, le gouvernement et les autorités politiques, le milieu local (police, pompiers, personnes susceptibles d'intervenir pour leur expertise), la population locale et les groupes de pression. Friedman et Miles (2006, p. 162) distinguent différentes situations allant de la non-participation des parties prenantes au témoignage de celle-ci et à la consultation, jusqu'à l'engagement et au pouvoir des parties prenantes. Les auteurs distinguent, de cette façon, les situations où aucune consultation des parties prenantes n'a lieu à une situation proactive faite d'attention vis-à-vis des parties prenantes. Par ailleurs, il semble que l'on puisse également tenir compte des compétences des parties prenantes. Selon ces compétences, la consultation et la prise en compte sera plus ou moins importante. Selon Pasquero (2008), les parties-prenantes compétentes sont des « acteurs menant leur propre jeu social à la fois entre eux et dans les relations qui les lient aux entreprises ». Ces parties prenantes détiennent quatre compétences. Elles « formulent et portent des attentes envers la société, l'entreprise et le rôle de l'entreprise dans la société ... Elles éprouvent les conséquences des actions des entreprises et en tirent les conclusions pour leur comportement individuel et collectif ... elles définissent les limites acceptables de l'action des entreprises et co-construisent les systèmes de relations qui rattachent l'entreprise à ses environnements » (Pasquero, 2008, p. 37).

Gestion du risque, plans d'urgence et parties prenantes

Nous présenterons ici le modèle de gestion des risques circulaire. Ce dernier se compose de cinq phases : une pré-évaluation des risques, l'évaluation des risques, la caractérisation des risques, la gestion des risques et la communication des risques (Brunet et Schiffino, 2012). L'accent est alors mis sur les feed-backs entre chaque phase, ce qui fait que la communication y joue un rôle central. En plus de prôner une intégration de la communication et une implication des groupes intéressés, tout comme du public, ces lignes directrices préconisent l'usage de méthodes dites « participatives » ou « délibératives » afin d'impliquer les parties prenantes dans le processus. Enfin, il semblerait que la transparence, la responsabilité, la durabilité ou encore l'efficacité soient des principes de gouvernance des risques (Brunet et Schiffino, 2012).

Les plans d'urgence sont une obligation pour les autorités publiques et les entreprises Seveso. On distingue les plans généraux d'urgence d'application pour toutes les situations d'urgence, les plans établis pour chacune des disciplines (pompiers, secours médicaux et sanitaires, police, les services d'information de la population, les plans d'urgence internes à l'entreprise). Les plans d'urgence doivent être mis à jour régulièrement. S'il est vrai que les plans, leur contenu, leur structure sont structurés et donc harmonisés, Brunet et Thiry (2012) précisent que « la planification doit avant tout être un processus permanent d'échange et de communication entre les différents acteurs responsables, l'établissement de plan est une procédure nécessaire mais non suffisante » (Brunet et Thiry, 2012, p.53).

Communication

La définition de la communication qui a été retenue dans ce travail est la définition mentionnée par Cornelissen (2011) « Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent » (Cornelissen, 2011, p.5). Il est utile de rappeler que la communication interne soutient la stratégie de l'entreprise et remplit deux fonctions : une fonction d'information et une fonction de gestion comme facteur notamment de motivation et de création de la culture d'entreprise (Donjean, 2006). A côté de la communication formelle, la communication informelle joue un rôle non négligeable. Elle permet à certains d'acquérir ou de maintenir du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977, p.87). La communication interne peut être un facteur clé de succès pour les organisations. Elle peut

également être considérée comme un excellent vecteur de sécurité dans le sens où elle véhicule également, surtout dans les entreprises industrielles, les messages portant sur la prévention (Donjean, 2006). Il existe des liens entre communication interne et externe dans la mesure où la communication interne peut être médiatisée et jouer un rôle à l'extérieur (Donjean, 2006). La communication externe peut aussi avoir un impact sur les travailleurs dans l'entreprise.

Méthodologie

Nous avons souhaité comprendre la situation de deux entreprises classées à risque mais n'appartenant pas au même secteur d'activité. Nous avons ainsi rencontré, entre janvier et mai 2013, au sein de chaque entreprise, les directeurs de site, les conseillers en prévention, les coordinateurs ou responsables communication, les responsables syndicaux, un travailleur de chacune des deux entreprises ainsi que des riverains. Nous avons également rencontré les autorités publiques, en l'occurrence les fonctionnaires de la planification pour les communes et régions concernées. Nous avons ainsi rencontré 5 personnes dans chaque entreprise et trois fonctionnaires responsables de la planification pour les régions concernées. L'enquête a également été réalisée en face à face par entretiens plus structurés et plus brefs auprès de 58 riverains (30 pour la première entreprise, 28 pour la seconde). Nous aurions aimé rencontrer plus de travailleurs mais l'autorisation ne nous en a pas été donnée. Notre démarche est bien qualitative. Nous cherchons à comprendre comment les choses se passent. Nous nous situons dès lors dans la perspective énoncée par Yin et chercherons à réaliser « an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident » (Yin, 2009, p.18).

Nous avons ainsi mené des entretiens approfondis d'une durée d'une heure en moyenne en prévoyant des guides d'entretiens distincts en fonction des personnes rencontrées. Nous avons, de cette manière, cherché à mettre en évidence les perceptions, les opinions et le sens donné aux actions (Alami et al., 2009, p.27) pour chacune des personnes rencontrées. Nous avons ensuite réalisé une analyse transversale des réponses en procédant à une analyse thématique et comparative. Pour les riverains, nous avons établi un questionnaire plus structuré et présenterons la synthèse des résultats les plus notoires. Chaque réponse aux questions nous a permis d'enrichir notre connaissance des situations et de comprendre ce qui permet à une entreprise d'adopter une politique de communication proactive ou pas.

Nous avons procédé à une analyse thématique et élaboré le codage à la suite de plusieurs lectures successives. Nous avons également tenu compte de l'importance que les interlocuteurs donnaient à certains extraits et regroupé les synonymes. Nous avons procédé à un comptage des occurrences et regroupé les termes en fonction de catégories issues de la littérature sur la RSE. Nous avons enfin tenu compte des formes de communication utilisées par les parties prenantes et mis en évidence d'autres dimensions que celles mises en évidence à propos de la responsabilité sociale, d'autres modes d'approche. Notre analyse nous a permis, pour terminer, de mettre en évidence différentes implications managériales tout en reconnaissant les limites de notre étude et ses prolongements éventuels.

Les résultats de l'étude

Nous présenterons les résultats concernant l'analyse de la gestion des risques sous l'angle de la RSE puis nous analyserons la situation des parties prenantes et leur implication avant de nous concentrer sur la communication interne et la communication externe avec les riverains. Nous souhaitons ainsi comprendre la manière dont les parties prenantes sont prises en compte et le rôle de la communication dans cette prise en compte.

Les dimensions de la RSE dans les entreprises A et B

Les dimensions de la RSE sont bien présentes, aux yeux des personnes rencontrées, dans les deux entreprises. Celle qui est davantage mise en évidence est celle des parties prenantes puis celle de la préoccupation des aspects sociaux. L'aspect volontaire n'est pas à négliger notamment dans l'information des riverains. Enfin, les aspects économiques, notamment en termes de qualité des produits, semblent pris en compte. Il semble également y avoir une réelle intégration de la gestion des risques au sein des entreprises que ce soit par l'analyse systématique et prévisionnelle des risques ou par l'intégration des préoccupations sociales et environnementales par un système de management intégré. La communication est citée en grand nombre. L'importance des procédures et de l'implication du personnel est également mentionnée, la communication étant un moyen pour ce faire. L'intégration de la gestion des risques dans la gestion de l'entreprise et le souci d'implication semblent toutefois plus manifestes dans l'entreprise B.

Voici quelques extraits des entretiens menés dans l'entreprise A au niveau de la *prise en compte des parties prenantes*

« C'est très important de communiquer et d'expliquer ... La communication est importante pour que les règles soient respectées ... Tous les travailleurs reçoivent la même information sur le plan ... Après, s'il y a des travailleurs qui sont désignés comme acteurs du plan, ils sont briefés autrement, ils sont formés à leur rôle dans le plan (Syndicat)

En cas d'accident, « sur le site ou dans un autre site, on reçoit l'information sur l'accident et on crée un « Info sécurité » ... Le SIPP (Service interne pour la prévention et la protection au travail) diffuse un document aux divers responsables qui doivent diffuser à leur personnel sur le terrain et discuter avec eux sur le sujet... Ça doit se faire sous la forme de dialogue ... il y a une division du personnel en fonction du rôle dans le plan ... Les autres travailleurs reçoivent une information générale par exemple lors de la journée mondiale de la sécurité comme ça on touche tout le monde » (Coordinateur SMI).

Dans l'entreprise B, on parlera davantage d'implication. « Il faut impliquer tout le monde quel que soit le niveau hiérarchique ... Par exemple, chaque opérateur fait au moins un exercice par an ... » (Conseiller en prévention). On insiste également sur la formation et la communication. « Une personne qui vient travailler reçoit une formation sécurité » (Responsable communication).

Les préoccupations sociales

Pour la dimension sociale, les items suivants ont été retenus : « la sécurité », « la prévention », la « santé ». Pour les entreprises A et B, l'accent est mis sur la sécurité et sur la prévention. Le délégué syndical de l'entreprise A précise : « Oui, ils ont un devoir de combattre les points sécurité ! La direction c'est l'employeur et il a le devoir de préserver l'intégrité physique de tout un chacun et c'est en améliorant quotidiennement la sécurité que chaque travailleur pourra rentrer chez lui comme il est venu, en bonne santé... » (Syndicat)

Pour l'entreprise B, Le conseiller en prévention a mentionné l'importance de l'analyse des risques et des mesures de prévention, propos mis également en évidence par un des syndicats rencontrés. « Il ne faut pas attendre l'accident, il faut une gestion active, préventive et efficace » (Syndicat). Le travailleur interviewé semblait tout à fait conscient de la présence permanente des risques : « Il faut faire attention tout le temps à tout le monde » (Travailleur).

En ce qui concerne la ***dimension environnementale***, les items principaux sont « la gestion du risque environnemental » ou encore « les mesures de protection de l'environnement ».

Dans l'entreprise A, on nous dit : « Si on ne gère pas le risque, on peut avoir de gros problèmes d'accidents d'environnement » (Conseiller en prévention). Il ne faut pas grand-chose pour détruire et polluer tout un site » (Syndicat).

Cependant, les aspects environnementaux semblent occuper la seconde place, après les aspects sociaux., « Les travailleurs sont quand même plus sensibles à l'aspect sécurité qu'à l'environnement ... La première priorité c'est la sécurité du personnel et ensuite l'environnement » (Directeur de site).

La situation est semblable pour l'entreprise B. « une entreprise comme celle-ci (d'une certaine taille et avec un risque Seveso, si elle n'est pas consciente de sa responsabilité dans l'environnement (du voisin au client), elle est vouée à disparaître » (conseiller en prévention).

La dimension économique

Cet aspect est peu évoqué dans l'entreprise A sinon pour souligner les coûts qu'engendre la gestion des risques. Pour l'entreprise B, il s'agit de veiller à l'adéquation entre gestion des risques et rentabilité. « On a aussi des budgets à respecter, on ne peut pas avoir le nec plus ultra en matière de sécurité. La direction doit faire des choix...tout en respectant la légalité » (Syndicat).

La dimension volontaire

Nos deux entreprises sont attachées au respect des règles. Cependant, l'entreprise B semble plus proactive en termes de communication externe à destination des riverains que l'entreprise A. L'entreprise B semble vouloir s'intégrer à son environnement en partageant sa vie avec les riverains : « Les fascicules envoyés à tous les riverains, ce n'est pas obligatoire, ni demandé par la loi. Je n'aimerais pas vivre à côté d'une usine comme celle-ci sans savoir ce qui s'y passe. Je trouve cela très utile pour les riverains » (Syndicat).

Intégration de la gestion des risques

L'entreprise A intègre la gestion des risques et le respect des prescriptions légales qui sont des préoccupations majeures. « On ne peut pas, nous dit le représentant syndical, ne pas élaborer des projets sans tenir compte du paramètre risques, on doit faire des analyses prévisionnelles de risques pour être sûrs que le projet qu'on va mettre en place demain ne crée pas un nouveau risque » (Syndicat). Cependant, malgré le fait que des analyses soient réalisées systématiquement, le coordonnateur SMI (Système de management intégré) pense que de

meilleurs résultats pourraient être atteints si ces analyses étaient effectuées dès la conception des outils. Le travailleur rencontré partage cet avis, il ne semble pas croire qu'une gestion systématique des risques soit en place au sein de l'entreprise puisqu'il déclare : « la sécurité c'est toujours la 5^o roue du carrosse. On prend la sécurité comme un boulet qu'on doit transporter plutôt que de l'intégrer au projet dès la création » (Travailleur).

Pour l'entreprise B, il y a également intégration des problématiques de sécurité dans la gestion par l'obtention des normes qualité notamment. Il s'agit ici d'intégrer cela dans la stratégie de l'entreprise. « La gestion des risques se situe aussi à un niveau plus élevé ancré dans la stratégie de l'entreprise car c'est tellement important et stratégique » (Responsable communication). « La gestion des risques doit être intégrée dans chaque projet ... si on le fait à part on rate quelque chose. Le faire après coup, c'est pas évident » (Syndicat). Ceci est également mentionné par la direction du département.

Analyse des parties prenantes internes

Analysons maintenant l'éventuelle implication des parties prenantes dans la gestion des risques. Nous avons pour cela utilisé l'« échelle de gestion et d'implication des parties-prenantes » de Friedman et Miles (2006n p. 162). Commençons par la prise en compte des parties prenantes internes.

Il est intéressant de souligner l'accent mis par le conseiller en prévention de l'entreprise A et les syndicats sur l'importance de la hiérarchie «La hiérarchie doit dynamiser... Elle est le moteur pour faire du préventif» (Conseiller en prévention). « La direction doit jouer un rôle, c'est elle qui dégage les moyens » (Syndicat). L'implication de la direction a été citée à plusieurs reprises comme un impératif d'une bonne gestion des risques. Le rôle de toute la ligne hiérarchique est également souligné par la direction du site. De même, les rôles du Service interne de prévention et de protection au travail et du Service de management intégré sont également soulignés par le directeur de site et le syndicat. Le Directeur de site précise.... « Les délégations sont informées mais pas impliquées dans l'élaboration parce que c'est trop technique » (Directeur de site). Deux sous-groupes ont pu être identifiés au niveau des travailleurs : les travailleurs ayant un rôle et les travailleurs ne jouant pas un rôle dans l'élaboration du plan d'urgence. En effet, si certains reçoivent des formations sur le contenu du plan et le rôle qu'ils ont à jouer, d'autres reçoivent une information plus générale. Le directeur de site, au sein de l'entreprise A, déclare : « Il y a des formations spécifiques en fonction du rôle des opérateurs en situation d'urgence ... Il y a une communication écrite

permanente aux endroits où se trouve le personnel qui travaille » (Directeur de site). Notons que les sous-traitants ont également été cités en tant que bénéficiaires de l'information relative aux plans d'urgence (Coordinateur SMI).

Dans l'entreprise B, la collaboration entre la hiérarchie et le service de prévention est mise en évidence. Il s'agit de faire collaborer plusieurs acteurs : « Pour l'élaboration des plans, il faut consulter la direction, le service sécurité, l'environnement si le scénario est à caractère environnement, le risk manager, les chefs de service dans leur propre service » (Conseiller en prévention). Le directeur adjoint de la production et un des syndicats soulignent que les partenaires sociaux sont consultés indirectement lors des CPPT ce qui leur donne l'occasion de donner leur avis. Par ailleurs, le travailleur rencontré estime pouvoir donner son point de vue « Les ouvriers c'est toujours eux qui sont amenés à faire les exercices ... Il y a des réunions sécurité qui se font pour les debriefings et il y a toujours une partie du personnel ouvrier qui prend part à ces réunions... » (Travailleur). Enfin, une formation est également organisée pour les sous-traitants.

L'entreprise B semble insister davantage sur l'importance de la collaboration avec la ligne hiérarchique et les représentants des travailleurs.

Les parties prenantes externes

Au niveau des parties prenantes externes, il y a une forte collaboration, selon l'entreprise A, avec les autorités publiques régionales. Il y a une cellule de sécurité qui comprend un membre de l'entreprise, un représentant des autorités régionales et locales. « Il y a des réunions, de vrais échanges » (Fonctionnaire PlanU, Province AB). L'entreprise est également en contact avec les autorités de contrôle et d'inspection afin de valider le plan de l'entreprise et de réaliser les audits. Il y a une collaboration avec les services de secours et plus particulièrement les pompiers. Il y a également une attention aux demandes des clients « il y a une présentation qui est faite pour montrer ce que fait l'entreprise pour la sécurité, la santé et l'environnement » (Coordinateur SMI). Des comparaisons avec d'autres entreprises sont également réalisées. Les riverains ne sont pas impliqués dans le processus de planification d'urgence. « Il y a peu de monde autour donc je ne sais pas s'il y a une nécessité de le faire » (Responsable SMI). De plus, estime le conseiller en prévention, « Ce sont les autorités qui communiquent avec les populations » (Conseiller en prévention).

Pour l'entreprise B, les autorités publiques sont aussi mentionnées tout en reconnaissant que la collaboration semble plus facile avec certaines instances que d'autres. Le rôle des autorités de contrôle et d'inspection est aussi cité. De même, on peut mentionner l'importance de la collaboration avec les pompiers pour lesquels un centre d'entraînement a été conçu à l'intérieur du site. Les clients sont aussi cités, ils imposent certaines normes et posent des questions. Il y a également des collaborations avec les entreprises voisines.

Enfin, contrairement à l'entreprise A, l'entreprise B semble accorder beaucoup d'importance au fait de communiquer avec les riverains. Le directeur adjoint de la production, le conseiller en prévention, le responsable communication, de l'entreprise B, partagent ce point de vue. L'entreprise B semble donc impliquer davantage de parties prenantes que l'entreprise A et être plus active dans la communication externe.

En synthèse, nous pouvons présenter les caractéristiques de nos deux entreprises de la manière suivante :

Entreprise A	Entreprise B
Prise en compte parties prenantes	
Communication = information	Volonté d'implication : organisation d'exercices, formations
Préoccupations sociales	
Etude des risques et de la prévention	Idem
Dimension environnementale	
Nécessité afin d'éviter les problèmes	Idem mais importance de l'intégration dans l'environnement et attitude proactive en matière de communication avec les riverains
Dimension économique	
Tenir compte des coûts	Veiller à l'adéquation entre gestion des risques et rentabilité
Dimension volontaire	

Importance du respect des règles	Idem mais attitude proactive en termes de communication avec les riverains, souci d'impliquer les représentants des délégations et le personnel, implication de la direction
Intégration de la gestion des risques	
<ul style="list-style-type: none"> - La gestion des risques est une nécessité - Certains estiment que la démarche de l'entreprise n'est pas assez proactive - La sécurité = une contrainte 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion des risques est considérée comme stratégique et la dimension « risque » est à prendre en compte dans chaque projet - Importance de la proactivité
Prise en compte des parties prenantes internes	
<ul style="list-style-type: none"> - L'accent est mis sur l'importance du rôle de la direction « pour faire du préventif » - Formations, exercices pour certains/information pour d'autres 	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de l'implication de la direction et de la hiérarchie (indispensables à la réussite) - Réunions sécurité, exercices - Importance que les personnes présentes aux réunions puissent donner leur avis et importance d'en tenir compte
Prise en compte des parties prenantes externes	
<ul style="list-style-type: none"> - Grande collaboration avec les autorités publiques régionales, les autorités de contrôle, les services de secours, les clients - Peu de communication avec riverains 	<ul style="list-style-type: none"> - Idem - Grande communication avec riverains

Il semble y avoir à priori peu de différences entre l'entreprise A et l'entreprise B. Cependant, une analyse plus poussée nous a permis de montrer que l'entreprise B semblait être plus attentive à l'implication de chacun, à la participation à la prise de décision de chacun ainsi qu'à la prise en compte des riverains. Ce dernier point peut en partie s'expliquer par la proximité géographique avec les riverains.

La communication

La communication interne autour de la planification d'urgence

Dans l'entreprise A, les fonctions informatives et managériales de la communication semblent remplies. La fonction informative est assurée par la communication écrite permanente sur le site ainsi que par les réunions d'information. La fonction managériale de la communication est assurée par la sensibilisation : « il faut beaucoup de sensibilisation pour le respect des procédures » (Directeur de site). Le coordinateur SMI partage le même point de vue. Cette sensibilisation a lieu pour l'ensemble du personnel, ce qui semble être un des facteurs de réussite des démarches de gestion du risque aux yeux du Directeur de site et du responsable syndical rencontrés. Cependant, certains acteurs relatent la difficulté qu'il y a à communiquer efficacement. « Le plus dur est de faire passer l'information en interne, de travailler sur le comportement des personnes de terrain...c'est le plus difficile. En cas de mise à jour il y a une information à tous les travailleurs via mail mais ce n'est pas du tout garanti qu'ils la lisent » (Syndicat).

Plusieurs outils et techniques sont utilisés pour communiquer sur les risques. Outre les réunions d'informations et les mails - souvent utilisés pour diffuser les informations globales - l'entreprise utilise la communication écrite : affichage dans l'usine, création de plans d'urgence simplifiés répartis dans l'usine, fiches réflexes pour les personnes ayant un rôle dans le plan d'urgence, etc. D'autres formes de communication sont utilisées comme le journal qui a pour but d'établir un dialogue sur un point sécurité entre l'encadrement et les travailleurs dans toutes les équipes, une fois par mois, ou encore les REX (Retours d'expérience) qui visent à établir un dialogue sur un événement qui s'est produit dans un autre site du groupe. Enfin, les outils informatiques à disposition ne semblent pas toujours faciliter la diffusion des informations.

Notons également que les formations et les exercices sont mis en place afin d'éduquer les personnel. « Il faut du training pour être efficace au bon moment quand ça se passe en réalité » (Directeur de site). Toutefois, les formations diffèrent en fonction du poste occupé par les personnes et de leur rôle dans le plan d'urgence. Au niveau des exercices, plusieurs exercices sont également organisés, des plus simples qui visent à réviser le plan aux plus complets qui peuvent « aller jusqu'à la participation active de tout le monde » (Directeur de site).

On peut noter que si la communication semble assez formelle, assez structurée, l'utilisation des outils semblerait cependant assez informelle, la communication dépendant de relais. « Le Service de prévention et de protection diffuse un document aux divers responsables qui doivent diffuser à leur personnel sur le terrain et discuter avec eux sur le sujet. Cela doit se faire sous forme de dialogue ... On demande au personnel de signer le document pour dire qu'ils ont reçu l'information. Ça ne marche pas très bien ... On se rend compte que, quand on fait un audit sécurité ou qu'on pose des questions au personnel sur le dernier « Info sécurité », ils ne savent pas répondre » (Coordinateur SMI). Chaque opérateur reçoit les mises à jour sur son PC « encore faut-il qu'ils les lisent. Il doit valider le fait de l'avoir lue ». « Derrière la diffusion du document « Info sécurité », il y a une discussion avec les opérateurs mais ça... » (Travailleur).

On assiste surtout à une communication descendante avec des relais communication au niveau de l'encadrement. Il peut y avoir aussi une communication ascendante puisque les syndicats peuvent être sollicités pour faire remonter les messages des travailleurs vers la hiérarchie. Cependant, nous avons remarqué que le travailleur doit prendre l'initiative de faire remonter l'information sans pour autant être certain qu'elle arrivera à bon port puisqu'aucun canal officiel, formel n'est prévu à cet égard. « Ceux qui s'occupent d'identifier les risques doivent être à l'écoute des travailleurs comme c'est eux qui sont sur le terrain et qu'ils peuvent faire remonter un maximum d'informations pour faire avancer la sécurité ... Le travailleur fait remonter, de sa propre initiative, un souci à caractère sécurité et la direction est à l'écoute et fait en sorte d'analyser... Quand je dis à l'écoute, quand il s'agit d'analyser un problème sécurité où il y a des moyens financiers à dégager, elle a tendance à faire un peu semblant d'écouter ! » (Syndicat).

Nous retrouvons, dans l'entreprise B, le même type de situation que décrit précédemment. Il s'agit cependant d'aller plus loin en cherchant à motiver le personnel à adopter un certain

comportement et à le former en conséquence. « La direction doit établir une stratégie de communication pour rassurer les personnes en interne et en externe ...les choses marchent plus ou moins bien à partir du moment où on donne soi-même l'exemple ... il faut que la direction adopte le comportement attendu du personnel, c'est en montrant, de manière visible à l'ensemble du personnel, l'importance que l'on accorde à ce dossier que les gens prendront eux-mêmes confiance ... c'est la raison d'être des exercices » (Directeur adjoint de la production). Ensuite, la répétition du message semble essentielle « Il faut une répétition du message pour le faire entendre » (Syndicat). « Plus les gens sont informés, plus ils font attention à ce qu'ils font dans leur boulot » (Travailleur). La communication a ici également une fonction managériale et informative. Un des syndicats dit que l'aspect économique et financier peut parfois primer sur la gestion de risque et souligne la nécessité de créer une culture de la gestion du risque et de la sécurité tout en soulignant le niveau relativement important de sensibilisation qu'il y a sur le site. Enfin, les caractéristiques du message et la manière de le diffuser ont un impact sur le succès de la démarche de gestion des risques. « le fait que ce soit concret et que l'information soit diffusée correctement ...Par exemple, on avait constaté qu'il y avait plus d'accidents pendant les vacances donc on a mis en place une campagne de sensibilisation depuis 2 ans avec un slogan spécifique, des tee-shirts de sensibilisation, etc...Ca fonctionne bien, c'est du concret, ça parle, c'est de la grande information puisque tout le monde a son tee-shirt, son autocollant sur le casque, ses bannières, etc. » (Responsable communication).

Cependant, conscientiser et responsabiliser les individus reste une tâche compliquée : « il manque une communication sur pourquoi il faut se confiner, en quoi c'est utile et si nous sommes bien protégés dans l'endroit où on se confine ... On vit l'exercice comme un exercice à l'école ... ». « L'effet des messages, ça dépend de chacun, celui qui est consciencieux le prend bien et a envie de savoir et d'être informé ...» (travailleur). « Il faut faire attention à la manière dont on communique car on est quand même dans un milieu où on est un peu réfractaire à tout changement » (Syndicat). En ce qui concerne l'utilité des exercices pour la sensibilisation et la formation des travailleurs, nous remarquons qu'il pourrait y avoir une différence entre les personnes de terrain et le personnel administratif. Les exercices sont basés sur l'action, précise un représentant syndical, et les travailleurs n'ayant pas de rôle dans le plan d'urgence ou ne travaillant pas sur le terrain ne voient pas toujours le bien fondé des exercices (Syndicat).

La communication, ici aussi, semble formelle nous dit le Directeur adjoint de la production. Toutefois, la caractéristique informelle est également ressortie à plusieurs reprises, que ce soit pour évoquer la présence de « relais communication » qui reçoivent l'information et doivent ensuite la transmettre, que pour mentionner la communication qui existe entre les travailleurs « Quand il y a un nouveau qui ne s'y connaît pas, c'est directement les anciens qui expliquent le danger et les différentes façons de procéder ... ça passe dans les mails et selon le brigadier qu'on a, s'il a envie de nous parler ... Chacun a sa manière de travailler » (Travailleur). Nous retrouvons ici également, outre la communication descendante, de la communication ascendante « Pour les debriefings, il y a un rassemblement des représentants de plus petits groupes (10 à 15 personnes sont présentes) et les informations remontent et sont analysées ... Toute remarque est la bienvenue et on en tient compte pour la suite, pour les améliorations. Les syndicats peuvent également jouer un rôle de relais dans la communication ascendante. Il n'y a pas de canal formel dans ce cas (Directeur adjoint de la production). « La communication dans un premier temps ...ici c'est vrai qu'on parle beaucoup mais on ne s'entend pas toujours suffisamment » (Syndicat).

L'entreprise B semble faire preuve de beaucoup de transparence quant à ses activités. Ce point a été souligné à plusieurs reprises, notamment par les syndicats.

Finalement, au niveau des outils et techniques de communication utilisés, nous avons pu constater que la formation et les exercices sont les outils les plus appréciés. En dehors de ces techniques, la communication écrite est également très présente, notamment via l'envoi de mails ou la présence d'articles dans le journal de l'entreprise : « on a régulièrement des articles sur la sécurité dans notre journal interne, il paraît quatre fois par an » (Responsable Communication).

Dans cette entreprise, comme dans la précédente, les informations sont sélectionnées en fonction de leur destinataire et de ce qui leur est nécessaire.

Nous constatons ainsi plusieurs similitudes entre les deux entreprises. Outre les outils de communication, principalement écrite, ou encore l'existence d'une communication informelle, nous observons l'existence de personnes relais. Le message sera transmis en fonction du niveau de sensibilisation de la personne relais, de sa manière de travailler, voire de son envie. En ce qui concerne les moyens de communication en lien avec la planification d'urgence, la formation semble être l'outil privilégié. Aux yeux de certaines des personnes rencontrées, les outils ne sont pas toujours bien utilisés, la communication

descendante semble privilégiée. Il semble difficile de sensibiliser le personnel. Ceci ne laisse dès lors place qu'aux initiatives personnelles lorsqu'il s'agit d'établir une communication ascendante.

Analyse de la communication à destination des riverains

Si chacun reconnaît la nécessité d'informer, certaines résistances apparaissent : les différences de sensibilisation et de moyens d'une commune à l'autre, la volonté de ne pas ternir l'image des responsables politiques en communiquant sur la pollution que l'activité dans leur commune génère. La difficulté de toucher la population par un canal adéquat, la difficulté de créer une culture de la sécurité auprès de la population

Le terme Seveso peut susciter des craintes et l'entreprise A, contrairement à l'entreprise B, n'estime pas nécessaire de communiquer avec son environnement. Aucune démarche n'est prévue. Un travailleur dit : « Pour les riverains, ce niveau de sécurité (associé à Seveso) veut peut-être dire : on a des choses à cacher ». Au niveau de l'entreprise A, l'absence de communication envers les riverains a été confirmée par toutes les personnes rencontrées et une petite minorité a déclaré penser que l'entreprise est responsable par rapport à son environnement humain et naturel.

Dans l'entreprise B, les choses sont assez différentes. L'entreprise B est très proactive en matière de communication avec les riverains. La responsable communication déclare : « On a un petit fascicule qui est distribué à tout nouvel habitant ou pour les personnes qui vont à la commune pour avoir l'information de base » (Responsable communication). Le fait de communiquer de façon proactive favoriserait l'entente avec les riverains (Fonctionnaire Plan U).

L'enquête réalisée auprès des riverains nous permet d'objectiver le point de vue de ces derniers.

La brochure envoyée par le ministère semble n'avoir été reçue que par deux personnes (une à proximité de chacune des deux entreprises retenues). Par ailleurs, le terme Seveso n'est pas connu de la plupart des personnes. Seuls quelques riverains savaient ce qu'est une entreprise Seveso et la plupart de ces personnes travaillent ou ont travaillé en milieu industriel. Parmi

ceux qui ne connaissaient pas le terme, une minorité a demandé si cela était lié au nucléaire. Seule, quelques personnes connaissaient la notion de plan d'urgence et que faire en cas d'alerte. En ce qui concerne les riverains de l'entreprise B, la moitié d'entre eux ont confirmé que l'entreprise communique avec eux. Parmi ces personnes, toutes ne pensent pas cependant que l'entreprise développe ses activités de manière responsable.

Éléments de synthèse	
Entreprise A	Entreprise B
Communication interne	
Rôle de la communication	
<ul style="list-style-type: none"> - Fonction informative de la communication. Volonté affichée de motiver le personnel par la communication écrite - Fonction managériale de la communication par la sensibilisation de tous (mises à jour par mail et via des réunions d'information - Formations et information selon les personnes et leurs responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonction informative et managériale de la communication. - Importance pour la direction de montrer l'exemple - Stratégie de communication active vis-à-vis de l'ensemble du personnel
Type d'approche	
Restrictive et limitée à la loi	Proactivité et implication du plus grand nombre

<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de changer les comportements - Utilisation formelle et informelle des outils de communication - Les relais ne jouent pas toujours leur rôle - La communication ascendante est laissée à l'initiative du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - La direction et la hiérarchie communiquent - Importance de la forme de la communication (message concret, répété plusieurs fois, briefings, les avis sont suscités et pris en compte) - Accueil des nouveaux par les anciens - Discussions en petits groupe - Rôle des syndicats et de la hiérarchie dans la communication ascendante - Transparence quant aux activités Volonté d'amélioration continue de la communication et de création d'une culture de gestion des risques partagée par tous
<p>Difficulté à aller au-delà de la loi</p>	<p>Démarche de gestion intégrée</p>
<p>Communication vis-à-vis des riverains</p>	
<p>Peu de communication vis-à-vis des riverains car eu de riverains ais aussi crainte de susciter les peurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne communication avec les riverains (information régulière, réponse aux questions) - Compense le peu de communication des riverains avec les autorités publiques

<p>Outils</p> <p>Panneaux d'affichage, mails, réunions sécurité, journal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Idem + briefings sur points spécifiques, - les syndicats et la hiérarchie assurent la communication ascendante - culture transmise par les anciens - la direction et la hiérarchie s'impliquent
---	--

Discussion

Politique intégrée et RSE

Il semble dès lors que la politique de gestion des risques de nos deux sociétés s'inscrive dans une démarche de RSE à travers le respect des règles environnementale et sociale.

Les thèmes relatifs aux critères de la RSE évoqués par Dahlsurd semblent pour la plupart retenus dans nos deux sociétés, essentiellement ceux relatifs aux parties prenantes et aux aspects sociaux. Remarquons cependant que les entreprises concernées ne semblent pas suivre le guide de la RSE que représente l'ISO 26000 tout en respectant les règles auxquelles les entreprises Seveso sont soumises en matière de gestion des risques. Gnanzou et Pluchart (2010) mettent en évidence le rôle de cadre des normes et lois dans la gestion des risques. Il semble qu'une réglementation forte permette à l'entreprise d'être plus responsable envers son environnement. Les lois permettent ainsi de trouver des solutions pour la RSE (Tchotourian, 2006).

La stratégie de gestion des risques, en lien avec les activités de l'entreprise, peut ainsi être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. Ceci explique l'implication du service de coordination du SMI dans la gestion des risques (entreprise A) et est illustré par les propos du responsable communication de l'entreprise B : « Cela se situe aussi à un niveau plus élevé, ancré dans la stratégie de l'entreprise car c'est tellement important et stratégique ».

La gestion des risques semble ici relever d'une stratégie RSE intégrée. Le fait d'être certifiées ISO9001 (management de la qualité), ISO14001 (management environnemental) et OHSAS18001 (santé et sécurité au travail) et que ces normes soient mises en place via un système de management intégré qualité-sécurité-environnement (SMI QSE) nous portent à penser qu'il peut y avoir intégration des problématiques au sein de la gestion de l'entreprise. Les analyses prévisionnelles et systématiques des risques que les entreprises réalisent démontrent également l'intégration de la gestion des risques au sein des activités et des projets de l'entreprise. Ces constats peuvent donc être mis en lien avec l'étude de Martinet et Peayaud (2007) qui placent la gestion des risques en tant que démarche RSE de type intégrée. Toutefois, rappelons que, pour l'entreprise A, les personnes interviewées ne semblaient pas toutes d'accord sur la question et que des efforts pourraient être faits. Il semble que dans l'entreprise A, certains regrettent qu'il n'y ait pas de prévision dès la conception des installations. L'intégration des problématiques environnementales et sociales dans la gestion de l'entreprise permettrait d'instaurer une culture de la sécurité. Daniellou et al (2010) démontrent l'importance de la construction d'une culture de la sécurité par le changement de comportement. Dans l'entreprise B, les représentants du personnel ont le sentiment de donner leur avis au comité de prévention et d'être impliquée dans le processus assez tôt. Il s'agit également pour la direction de jouer un rôle de leader, de montrer l'exemple, tout en veillant à responsabiliser et à laisser l'autonomie aux différents relais dans l'entreprise (Robert,). Il s'agit aussi de tenir compte des propositions de chacun et d'être transparent.

Nous avons observé également que si certains acteurs participent activement et ont un pouvoir d'influence, d'autres au contraire bénéficient uniquement d'une information générale et ne sont impliqués qu'au cours d'exercices. En observant les résultats obtenus par rapport à l'échelle de Fredman et Miles (2006), nous remarquons une différence significative au niveau des degrés d'implication, ce qui explique pourquoi certaines se sentent « spectateur » par rapport au processus. Par contre, nous pouvons remarquer, aux yeux des personnes rencontrées, une réelle coordination entre les autorités publiques, les services de secours et les entreprises qui interagissent les uns avec les autres afin de mettre en place des plans cohérents.

Le processus d'échange et de communication récurrent énoncé par Brunet et Thiry (2012) semble donc être en place pour les deux cas étudiés. Nous souhaitons également lier ces observations avec l'étude de Pasquero (2008) qui introduit la notion de « partie prenante compétente ». D'après cet auteur, ces parties prenantes détiennent plusieurs compétences. La

quatrième est la faculté de construire : ‘les systèmes de relations qui rattachent l’entreprise à ses environnements » (Pasquero, 2008, p.37) Ces écarts entre les niveaux d’implication des parties prenantes peut aussi trouver une explication dans l’importance que prend chaque partie prenante.

Implications managériales

Cette étude présente plusieurs implications managériales. Si on compare nos deux entreprises, au-delà d’une certaine similitude que laisse supposer une première analyse des discours, comme l’importance de la communication, l’existence de la communication informelle et l’intégration de la prise en compte des parties prenantes dans la gestion quotidienne des activités, nous pouvons mentionner des différences. Les deux entreprises bien qu’à haut risque n’appartiennent pas au même secteur. Ceci n’explique cependant pas, selon nous, la grande différence de prise en compte des riverains notamment. D’autres éléments de différenciation interviennent. En effet, les personnes rencontrées dans l’entreprise B mettent en évidence, contrairement à celles de l’entreprise A, plusieurs éléments. Elles soulignent l’importance du rôle joué par la direction, l’importance de communiquer dès la conception des mesures de gestion du risque. La communication avec l’environnement est davantage assurée. L’accent est aussi mis sur l’importance des personnes relais et les différents niveaux d’implication, sur la formation, la transparence et la participation de tous. La prise en compte de la gestion des risques est alors une dimension stratégique de la gestion. Il est également important, aux yeux des personnes rencontrées dans l’entreprise B, de collaborer avec la ligne hiérarchique et d’être proactif dans la communication avec les riverains. Dans l’entreprise A, il semble y avoir plus de différences entre les discours, une politique de communication moins proactive, moins de transparence quant aux activités réalisées, une moins grande attention vis-à-vis du personnel. Pour les personnes rencontrées, ce serait essentiellement à la direction d’assumer la responsabilité de mettre en œuvre une politique de gestion des risques. Enfin, la gestion de la communication informelle et l’information des relais sont des éléments importants de la gestion des risques dans nos deux entreprises. Elles peuvent contribuer à créer et maintenir une culture d’entreprise orientée vers la participation et l’implication ou non. Le processus de communication mis en place suscite, dans une entreprise, la définition de procédures formelles, le retour d’information étant laissé à l’initiative du personnel. La communication avec les riverains y est peu importante. Dans la seconde un processus de

communication formel facilitant la communication ascendante est défini (briefings, retours d'information, prise en compte des relais), la communication permet plus de transparence en interne comme en externe. Des moyens sont mis en place. Au-delà des mails, panneaux d'affichage et journaux, des briefings sur des points spécifiques, des séances de retour d'expérience, une prise en considération des avis de chacun sont favorisés.

En conclusion, la RSE : une grille d'analyse pertinente au service de l'audit social ?

Les avantages et les limites de l'étude

En guise de prolongement, il serait utile de considérer un plus grand nombre d'entreprises susceptibles d'être classées à risque ou susceptibles de rencontrer des situations de risque et d'identifier le types de relations avec les parties prenantes qu'elles mettent en place ainsi que le mode de communication retenu. Des questions de contextes peuvent expliquer des différences (proximité avec les riverains, type de production) mais pas seulement, la politique de la direction et les moyens mis en œuvre doivent être cohérents avec une volonté de prise en compte réelle de l'avis des parties prenantes. Les premiers résultats de notre étude montrent que cela a une incidence sur la perception des acteurs à l'interne comme à l'externe. Notre étude montre également que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information n'est pas suffisante, en ce qui concerne nos deux entreprises, pour qu'une politique de RSE intégrée existe. Enfin, la responsabilité sociale peut être utilisée comme un outil d'analyse et d'audit précieux afin de définir les points forts et les points faibles de la situation de ces entreprises.

Bibliographie

Ackerman, F. & Eden, C. (2011). « Strategic Management et Stakeholders : Theory and Practice ». *Long Range Planning*, 44 (3), 179-196.

Brunet, S. et Schiffino, N. (2012). « Evaluation et gestion des risques » in S. Brunet et al. (Eds), *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*, Bruxelles, De Boeck, 115-125.

Brunet, S. & Thiry, A. (2012). « Pragmatique de la planification » in S. Brunet et al. (Eds), *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*, Bruxelles, De Boeck, 41-54.

- Capron, M. & Quairel, F. (2002), «Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes ». *Cahier de recherche CREFIGE-ERGO*, Paris.
- Carroll, A.B. (1991). «The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the moral management of organisational stakeholders». *Business Horizons*, 34, pp. 39-48.
- Clarkson, M.B.E. (1995). «A stakeholder Framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance». *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice*, 3^e edition, Londres: Sage Publications.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil, coll. Points Essais.
- Dahlsrud, A. (2006). «How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp. 1-13.
- Delhaye, C., El Abboubi, M. & Xhaouflair, V. (2006). « Au-delà des labels : du management de la RSE au management par la RSE ». *Cahier de recherche*, Mai 06.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications». *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Donjean, C. (2006). *La communication interne*. Liege, Edi.Pro.
- Freeman, R.E. (1994). «The politics of stakeholder theory: Some future directions». *Business Ethics Quarterly*, 4, pp. 409-421.
- Friedman, A.L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford, Oxford University Press.
- Gnanzou, D. & Pluchard, J-J. (2010). « Quelle organisation pour les entreprises socialement responsables ». *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 38 (16), 147-169.
- Martinet, A.C. & Payaud, M.A. (2007). « Formes de RSE et entreprises sociales : une hybridation des stratégies ». *Revue française de gestion*, 11 (180), 199-214.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.

Mullenbach-Sevayre, A. (2007). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises ». *La Revue des sciences de gestion*. 1 (223), 109-120.

Pasquero, J. (2008). « Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste ». *Management international*, 12 (2), 27-47.

Seveso. Retrieved February 6, 2013, from <http://www.seveso.be/fr>.

Tchotourian, I. (2006). « Aspects environnementaux et sociaux de la RSE et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise ». *Revue management et avenir*, 4 (10), 57-77.

Yin, R.K., (2009). "Case Study Research. Design and Methods". *Applied social research methods series*. Volume 5, 4^o edition, California, Sage Publications.

World Commission on Environment and Development. (1987), Brundtland Report. Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future. Oxford, Oxford University Press. (1987).