

L'entreprise face aux risques environnementaux :

Enquête sur la gestion de 196 établissements industriels

dans cinq agglomérations littorales en France

Julie OLIVERO

IAE Aix-en-Provence, CERGAM, Aix-Marseille Université
julie.olivero@iae-aix.com

Pierre BATTEAU

IAE Aix-en-Provence, CERGAM, Aix-Marseille Université

Résumé :

La prise en compte des effets de l'activité industrielle sur l'environnement demeure un phénomène récent à l'échelle du développement des sociétés industrielles. Ce n'est qu'à partir des années 1970, suite à la médiatisation des premières grandes pollutions, que la conscience collective des enjeux environnementaux se développe largement, que ce soit dans les milieux politiques ou au niveau de la société civile. Pour répondre à ces exigences, les industries doivent s'interroger de façon permanente sur leurs impacts locaux, directs et indirects, sous peine de subir des conséquences néfastes et irréversibles pour la pérennité de leurs activités (boycott des produits, impacts financiers, déficit d'image, perte de marchés...). Les questions environnementales représentent désormais un enjeu stratégique pour les entreprises.

En mobilisant la théorie des parties prenantes et l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle, ce papier présente les résultats d'une enquête réalisée à l'échelle nationale auprès de 196 établissements à risques situés sur cinq bassins littoraux (Seine Maritime, Gironde, Loire Atlantique, Bouches-du-Rhône et Nord). Ces bassins ont été identifiés en fonction de trois critères justifiant l'existence d'une vulnérabilité écologique et/ou humaine: forte densité de population, concentration d'établissements à risques, proximité avec les populations et le littoral. Cette étude vise à comprendre la gestion des risques environnementaux au sein d'établissements à risques situés dans des agglomérations littorales françaises densément peuplées. Elle analyse les dispositifs d'évaluation et de gestion des risques environnementaux mis en œuvre, appelés « risques industrialo-environnementaux » (RIE par commodité), et identifie les motivations et les freins de ces actions tels qu'ils sont décrits par les managers responsables de la gestion des RIE.

Les résultats montrent que, malgré une prise de conscience collective des enjeux environnementaux, les RIE sont gérés de manière significative depuis seulement une dizaine d'années. Si la réglementation et les valeurs des dirigeants guident principalement les établissements vers une gestion plus « responsable », la complexité des textes réglementaires et le manque d'informations semblent expliquer la perte de vitesse observée des démarches environnemen-

tales volontaires. En effet, seulement la moitié des managers déclarent avoir adopté un système de management environnemental de type ISO 14001. Le faible nombre d'établissements s'inscrivant dans des partenariats ou dans un système d'éco-audit EMAS confirme, par ailleurs, que les engagements environnementaux peinent à se développer. D'une manière générale, les établissements sondés adoptent des démarches réactives de conformité réglementaire. Les coûts, le manque de moyens humains et financiers, et la faible perception des avantages immédiats semblent, en effet, constituer des freins à la poursuite d'actions environnementales plus ambitieuses. Ainsi, la gestion des RIE apparaît davantage comme un moyen onéreux de légitimer et de pérenniser les activités que comme une opportunité économique ou concurrentielle.

Mots-clés : Gestion des risques environnementaux, industries, théorie des parties prenantes, théorie néo-institutionnelle, enquête.

L'entreprise face aux risques environnementaux :

Enquête sur la gestion de 196 établissements industriels

dans cinq agglomérations littorales en France

INTRODUCTION

Les accidents écologiques nous rappellent régulièrement combien l'environnement est vulnérable face aux activités anthropiques. Les marées noires, comme celles provoquées par le naufrage de l'Erika ou plus récemment l'accident des boues rouges d'Ajka en Hongrie, marquent encore les esprits. Les illustrations sont nombreuses. Il existe, parallèlement, des atteintes à l'environnement moins « visibles », mais non moins conséquentes. Les activités industrielles peuvent être également à l'origine de pollutions graduelles et diffuses (impacts sur l'air, l'eau, le sol/sous-sol et la biodiversité, déchets et nuisances) susceptibles de causer à la fois des risques environnementaux sur le long terme (risques sanitaires, destruction d'écosystèmes, etc.), mais aussi des risques pour l'entreprise en termes d'image, de réputation, et de coûts. On parle ici de « risques industrialo-environnementaux » (RIE).

La question des rapports entretenus entre les établissements¹ à risques et leur environnement se pose, notamment en France où près de 500 000 installations dites « à risques » relèvent de la législation des ICPE². Sur le territoire national, les établissements soumis à autorisation sont situés dans d'importantes agglomérations, souvent à proximité des estuaires et des deltas qui sont des zones écologiques sensibles. Ces zones, situées aux embouchures des grands fleuves français et concentrées dans les départements du Nord, Seine Maritime, Gironde, Loire Atlantique et Bouches-du-Rhône, constituent des terrains d'étude pertinents. En effet, la forte présence d'établissements à risques sur ces territoires densément peuplés et vulnérables

¹ Traduction territoriale du groupe au niveau local, l'établissement reflète aussi bien la présence physique qu'effective de l'entreprise sur le territoire. Il est susceptible de nous renseigner sur les pressions locales exercées en matière de gestion des RIE.

² Installations classées pour la Protection de l'Environnement : leur activité est susceptible de créer des risques ou de provoquer des pollutions ou nuisances, notamment pour la sécurité et la santé des riverains. Les établissements comptant une ou plusieurs de ces installations obéissent, par conséquent, à un régime juridique contraignant.

écologiquement nous amène à nous intéresser aux stratégies de prévention et de gestion mises en place par les industriels.

En mobilisant la théorie des parties prenantes et l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle, cette enquête doit permettre de mieux comprendre comment les établissements apprécient les risques qu'ils génèrent à leur milieu et les intègrent dans leur politique de gestion. Elle analyse non seulement les dispositifs d'évaluation et de gestion des risques environnementaux mis en œuvre, appelés « risques industrialo-environnementaux » (RIE par commodité), mais aussi identifie les motivations et les freins de ces actions tels qu'ils sont décrits par les responsables.

Dans un premier temps, nous exposerons le cadre théorique pluridisciplinaire de cette recherche. Puis, dans un second temps, nous spécifierons la méthodologie employée. L'échantillon des établissements répondants y sera décrit, et les méthodes d'élaboration et d'administration du questionnaire développées. Enfin, les premiers résultats seront exposés et discutés.

1. CADRE THEORIQUE : LA GESTION DES RIE EN REPONSE AUX PRESSIONS DES « STAKEHOLDERS ENVIRONNEMENTAUX »

De nombreux travaux en sciences humaines et sociales étudient l'attitude individuelle face au risque. Les psychologues soulignent notamment les divergences entre les évaluations des experts et les appréciations du public. Les premiers évaluant le risque de manière objective en se basant sur des informations statistiques, les seconds appréciant le risque de façon qualitative. La particularité de ces études tient au fait d'interviewer des experts et des non-experts sur des risques dont ils ne sont pas la source (OGM, nucléaire, nanotechnologies, téléphonie mobile, etc.). Si, au contraire, on s'intéresse à l'attitude de l'établissement industriel face aux risques environnementaux qu'il peut lui-même générer, la situation est différente car le risque n'est plus exogène. Son étendue dépend de la représentation que l'établissement s'en est faite et de la façon dont ces risques sont perçus et évalués par les managers.

Dans les années 1970, trois approches se développent, remettant en cause la théorie de l'utilité espérée³: la psychologie expérimentale (Kahneman et Tversky, 1974, 1979), ainsi que les approches psychométrique (Slovic, 1987, 2000; Kasperson, 1992; Bronfman et Cifuentes, 2003)

³ Bernoulli (1738), Von Neumann et Morgenstern (1944), Savage (1954).

et culturelle (Douglas et Wildavsky, 1982; Thompson, Ellis et Wildavsky, 1990). Selon ces auteurs, le risque apparaît comme le produit d'une perception, modelée par le contexte socio-culturel et des déterminants individuels. Ces facteurs correspondent aux caractéristiques identitaires de l'individu (âge, genre, niveau d'éducation, etc.), à son histoire personnelle (préférences, croyances, expériences, appartenance à un groupe social, etc.), et à la culture et aux valeurs du milieu dans lequel il s'inscrit (contexte social, contexte réglementaire, médias, etc.). Ces approches soulignent ainsi le caractère subjectif de la perception des risques, et donc de la nécessité de leur management et d'une étude centrée sur les « perceptions ».

Transposés dans le contexte organisationnel, ces résultats sont intéressants pour appréhender la prise de décision en matière de gestion des RIE. En effet, ces derniers se caractérisent, d'une part, par des « risques écologiques », considérés comme la probabilité d'une activité industrielle d'impacter l'environnement écologique par le biais de pollutions et de nuisances diverses, et d'autre part, des « risques économiques » pouvant survenir « après coup », suite à la réaction de certaines parties prenantes se sentant menacées par les activités de l'établissement. Cette pénalité peut apparaître à plus ou moins long terme, et prendre la forme d'une nouvelle loi, de procès-verbaux, de mises en demeure, ou de fermeture d'usines, dont la décision reste du ressort de l'Etat. Elle peut également émaner d'autres parties prenantes, et se traduire par le boycott des produits, la dégradation de l'image de l'entreprise, la difficulté à trouver des prêts, etc. Ce n'est donc pas en soi la pollution qui crée une menace pour les revenus et la valeur des actifs de l'entreprise, c'est plutôt l'inquiétude et la sensibilité du public pour l'environnement. Les managers ont donc tout intérêt à prendre en compte la réaction des parties prenantes vis-à-vis des RIE. La gestion des RIE devient ainsi une variable centrale de la réflexion stratégique des établissements à risques.

Nous mobilisons deux cadres théoriques pour donner un sens à nos observations empiriques : la théorie des parties prenantes (section 1.1) et l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle (section 1.2). Si la première approche permet de représenter les catégories d'acteurs composant l'environnement des établissements à risques, la seconde permet de rendre compte de l'encastrement social des décisions organisationnelles de gestion des RIE. On admet, par ailleurs, l'influence des caractéristiques « identitaires » de l'établissement pour expliquer l'importante variabilité des réponses stratégiques des établissements en matière de protection de l'environnement.

1.1. La théorie des parties prenantes

Dans la littérature managériale, l'approche traditionnelle de la *Stockholder Value*, accordant aux actionnaires un rôle majeur dans la définition des orientations stratégiques de l'organisation, laisse désormais place à une approche de la *Stakeholder Value*. La notion de « stakeholder » ou de « partie prenante », définie comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984, p.46), s'est construite dans une opposition à l'idée que les actionnaires sont les seuls envers qui l'entreprise a des responsabilités et donc des comptes à rendre. En matière d'environnement, les requêtes des parties prenantes sont extrêmement variées. Ces stakeholders « environnementaux » (Marquet-Pondeville (2003, p.172) sont représentés par les *stakeholders réglementaires* qui imposent des lois et directives en matière d'environnement ; les *stakeholders organisationnels* qui ont un lien direct avec la gestion de l'organisation (dirigeants, actionnaires, employés) ; les *stakeholders défenseurs de l'environnement* qui prennent position pour une meilleure protection de l'environnement (associations écologistes, ONG, collectivités territoriales, institutions scientifiques, riverains, etc.); les *stakeholders de marché* qui sont constitués d'acteurs de marché (clients, concurrents et collaborateurs)⁴.

Les *stakeholders réglementaires* sont sans doute l'un des facteurs les plus influents qui composent l'environnement de l'organisation (Newman et Breeden, 1992 ; Baylis, Connel et Flynn, 1998). La réglementation vient encadrer les activités productives des firmes par l'intermédiaire de normes, de contrôles, d'autorisations, et les sanctionne parfois sous la forme de procès-verbaux, d'amendes, de mises en demeure, etc. En France, le réseau des DREAL contrôle les dispositions prises par les exploitants en faveur de la réduction des rejets polluants dans l'eau et dans l'air, de la bonne élimination des déchets, ainsi que de la réhabilitation des sites et sols pollués. Les établissements non classés Seveso, soumis à autorisation, sont tenus d'élaborer une étude d'impacts ayant pour but d'apprécier les conséquences environnementales d'un projet pour en limiter, atténuer ou compenser les impacts négatifs. Les établissements classés Seveso⁵, quant à eux, doivent, en plus, élaborer un plan de prévention

⁴ Nous ne prétendons pas nous appuyer sur une typologie idéale, il s'agit ici, pour reprendre la formule de Carroll (1991), de mettre « des noms et des visages » en face des pressions institutionnelles.

⁵ On choisit d'interroger des responsables d'établissements comportant des installations soumises à autorisation A et AS (incluant des sites classés Seveso seuils bas et haut) dans la mesure où ces deux régimes justifient l'existence de RIE significatifs pour l'environnement naturel et humain.

des risques technologiques, et communiquer des données relatives à la pollution dont ils sont responsables.

Les *stakeholders organisationnels* tels que les actionnaires peuvent, par exemple, inciter au déploiement d'une démarche environnementale au motif que la négligence de l'empreinte écologique peut avoir des conséquences financières graves (Sinclair-Desgagné et Gabel, 1997). Certains travaux mettent aussi en évidence le rôle des dirigeants dans la mise en œuvre de politiques environnementales (Child, 1972 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Oliver, 1991 ; Viardot, 1997 ; Branzei & al., 2000). Ces théories « volontaristes » sont apparues en stratégie pour protester notamment contre une « déshumanisation »⁶ des problématiques organisationnelles et un « déterminisme »⁷ jugé excessif. Selon ces auteurs, les organisations et leurs dirigeants ne seraient pas totalement bornés par des normes institutionnelles, et seraient en mesure de choisir de s'engager sur la voie de la durabilité. Child (1972) questionne notamment la possibilité des managers de décider, de faire des choix, voire même d'agir sur leur environnement. Reynaud et Roques (2007, p.4) soulignent, d'ailleurs, que « *même si un courant de recherche conduit par Mintzberg (1973) affirme que les décisions stratégiques sont davantage imposées par l'environnement concurrentiel que choisies par le dirigeant en fonction de ses valeurs, il paraît raisonnable de penser- à l'instar de Rokeach (1973) ou Ravlin et Meglino (1989)- que le processus de décision est pour partie influencé par les valeurs du dirigeant* ».

Enfin, les *stakeholders défenseurs de l'environnement* (associations, riverains, médias, collectivités locales, ONG), et les *stakeholders de marché* (clients, concurrents, fournisseurs, agences de notation) peuvent exiger de l'établissement la mise en place de pratiques environnementales. Auparavant, les industries étaient perçues comme des « boîtes noires » qui ne voulaient pas s'ouvrir vers l'extérieur. Aujourd'hui, la médiatisation vient amplifier le souci de l'image de marque qu'elles souhaitent véhiculer à leur effigie. Ce phénomène est d'autant plus vrai que les RIE sont fortement dépendants du contexte médiatique. Mazur parle à cet effet de « *switching risk* » (1990). Outre la pression médiatique, les associations de riverains et les ONG peuvent inciter le monde industriel à se montrer plus « responsable » en montrant leur mécontentement au travers de manifestations, d'occupations de locaux, etc.

⁶ Entendue au sens de non-prise en compte des individus composant les organisations.

⁷ Entendu au sens de la passivité des organisations et de leurs membres face à l'environnement.

Les acteurs susceptibles d'influencer la gestion des RIE au sein des établissements sont donc nombreux et divers (Escoubès, 1995 ; Hauptmann, 1997). Face à la diversité de cet environnement, les managers vont prendre des décisions en fonction des pressions exercées par les dites « parties prenantes ». Leur perception de la légitimité et du pouvoir de certaines parties prenantes est ici déterminante dans le déploiement d'une démarche environnementale (Henriques et Sadorsky, 1999 ; Ransom et Lober, 1999). Il est, cependant, illusoire d'envisager une prise en compte exhaustive de ces acteurs⁸. Les décideurs vont hiérarchiser les attentes et choisir les acteurs qui compteront pour la définition de leur stratégie (Capron et Quairel, 2007). La reconnaissance du statut de « stakeholder » à une entité s'appuie ainsi sur un processus d'analyse de la légitimité de cette dernière. Cette légitimité est entendue non seulement dans son sens « stratégique » mais aussi sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'établissement (DiMaggio et Powell, 1983). La théorie néo-institutionnelle qualifie ces pressions d'« institutionnelles » entraînant des isomorphismes coercitifs (contraintes réglementaires et sociales), normatifs (normes professionnelles), et mimétiques (imitation de comportements des entreprises modèles) (DiMaggio et Powell, 1983). Les établissements seraient ainsi « traversés » par des institutions internes et/ou externes dont ils seraient les vecteurs. Dans ce contexte, la gestion des RIE au sein des établissements à risques peut être appréhendée comme une réponse à des pressions institutionnelles diverses.

1.2. La piste néo-institutionnaliste

La revue de littérature présentée ici n'a pas pour objectif d'effectuer un inventaire détaillé des travaux néo-institutionnalistes, qui ont d'ailleurs fait l'objet de remarquables essais (DiMaggio et Powell, 1991 ; Scott, 2001 ; Greenwood & al., 2008). Il s'agit de mieux appréhender le rôle majeur des institutions⁹ dans la structuration de la décision organisationnelle face aux RIE. Deux textes fondateurs sont à l'origine de l'école néo-institutionnelle dans le champ de la théorie des organisations, l'un écrit par Meyer et Rowan (1977), et l'autre, par DiMaggio et Powell (1983). Les premiers auteurs considèrent que les pratiques de gestion sont des

⁸ On reproche d'ailleurs à cette théorie de ne pas prendre en compte les intérêts des parties faiblement représentées.

⁹ Selon North (1991), le contexte institutionnel désigne l'« ensemble des contraintes formelles et informelles qui structurent les interactions entre les individus dans la société ».

« *mythes rationnels* »¹⁰ que les organisations adoptent pour donner l'illusion de la rationalité aux parties prenantes en montrant qu'elles adhèrent aux normes de l'environnement institutionnel. Puis au fil du temps, les organisations tendent à devenir homogènes en se conformant à ces pressions environnementales, ce que DiMaggio et Powell (1983) nomment « processus d'homogénéisation croissante des pratiques organisationnelles ». Celui-ci serait lié à des pressions institutionnelles et sociales (isomorphisme¹¹ coercitif), au phénomène de professionnalisation (isomorphisme normatif), et à l'imitation du comportement d'autres organisations jugées légitimes et performantes (isomorphisme mimétique).

Déjà en 1969, Touraine considérait l'entreprise comme une véritable institution sociale privée qui a toujours dû articuler ses fins privées et sa contribution à l'intérêt général pour maintenir sa légitimité (Touraine, 1969). Au-delà de l'optimisation économique, les motivations des organisations vont ainsi vers des justifications sociales et une quête de légitimité (Suchman, 1995 ; Gond et Mullenbach, 2004). Cette approche sociologique suggère qu'un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels existent à l'intérieur et à l'extérieur des firmes et influencent leur structure et leur mode de gestion (Meyer et Rowan, 1977). Et les organisations qui répondent aux pressions institutionnelles ont vraisemblablement plus de possibilités de se procurer des ressources rares et ont une chance de survie plus grande que les autres organisations qui ne le font pas (DiMaggio et Powell, 1991). L'adoption de pratiques environnementales ne serait donc pas interprétée comme un moyen d'améliorer la performance économique des organisations, mais plutôt comme un instrument de légitimation vis-à-vis des parties prenantes.

Les *pressions coercitives*, tout d'abord, correspondent aux différentes lois et réglementations qui régulent le pays dans lequel évolue l'organisation. Aujourd'hui, les firmes sont majoritairement soumises à ce type de pressions en matière de protection de l'environnement, que celles-ci s'expriment sous une forme légale (lois et règlements européens, nationaux, directives, etc.) ou sous une forme revendicatrice (pressions des associations, ONG, etc.). De fait, la réglementation impose, par le biais de la contrainte légale dont l'Etat a le monopole, un

¹⁰ Selon Boiral (2007, p.105), « le concept de mythe rationnel fait référence à la rupture entre, d'une part, l'image rassurante de rationalité, de formalisme et de rigueur que tente de projeter les organisations à travers l'adoption plus ou moins superficielle de structures ou de systèmes perçus comme légitimes, et, d'autre part, les pratiques qui sont réellement mises en œuvre ».

¹¹ Processus par lequel les organisations adoptent les mêmes pratiques lorsqu'elles sont soumises à des pressions institutionnelles communes.

cadre, qui permet de délimiter les frontières de ce qui est jugé « acceptable » et de ce qui ne l'est pas. L'établissement est donc considéré comme un objet passif, à qui s'imposent les normes de droit qu'il n'a d'autre choix que d'appliquer afin d'obtenir une certaine légitimité (Meyer et Rowan, 1977).

Les *pressions normatives* font, quant à elles, référence à l'insertion des organisations dans leurs milieux professionnels. Les membres d'une même profession se regroupent ainsi dans une communauté d'apparence qui définit leurs conditions et méthodes de travail, et établit une base légitime à leurs activités. Cette communauté guide les prises de décisions et oriente le comportement de ses membres (Bensedrine et Demil, 1998). C'est le cas des associations professionnelles (UIC pour les industries chimiques), des chartes (Charte Environnement des industries de carrières) qui jouent un rôle fort de prescripteur et de diffuseur de pratiques responsables au sein des entreprises (King et Lenox, 2000). C'est le cas aussi des normes comme la norme ISO 14001 ou le règlement européen EMAS¹² qui proposent un ensemble d'outils permettant aux établissements de maîtriser leurs impacts sur l'environnement en favorisant l'amélioration continue de leurs performances environnementales.

Enfin, les *pressions mimétiques* s'apparentent à une forme de « *lutte contre l'incertitude* » (Milstein, Hart et York, 2002, p.153) par laquelle les organisations, évoluant dans des environnements turbulents, tentent de réduire les risques potentiels et d'imiter les modes de fonctionnement de leurs adversaires les plus rentables et les plus performants au sein de leur secteur (Haveman, 1993). Cet isomorphisme mimétique conduit ainsi les organisations à prendre des décisions en copiant les pratiques d'autres organisations considérées comme des modèles de réussite ou dont l'action est perçue comme légitime, et cela d'autant plus que l'environnement est incertain et ambigu (Capron et Quairel, 2007).

La pertinence de la théorie néo-institutionnelle pour l'analyse de l'implémentation de nouvelles pratiques dans des organisations en quête de légitimité et de reconnaissance auprès des parties prenantes a été démontrée à plusieurs reprises (Boiral, 2006). Dans cette perspective, la décision organisationnelle de gestion des RIE pourrait être appréhendée comme une réponse aux diverses pressions environnementales. On considère, cependant, que, des facteurs de contingence interne (taille, secteur d'activité, niveau de risque) sont aussi susceptibles d'orienter la décision organisationnelle de gestion des RIE.

¹² Eco-Management and Audit Scheme.

Afin de préciser les principales sphères d'influence sur la gestion organisationnelle des RIE, une enquête a été menée auprès de 196 sites industriels situés sur cinq bassins littoraux densément peuplés (Seine Maritime, Gironde, Loire Atlantique, Bouches-du-Rhône et Nord). L'échantillon ainsi que les méthodes d'élaboration et d'administration du questionnaire seront décrits dans la section suivante.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. Définition de la population-cible et méthode d'échantillonnage

Les unités composant la population-cible ont été identifiées à partir du site du ministère de l'écologie et du développement durable¹³. Cette base de données recense l'ensemble des ICPE présentes sur le territoire français métropolitain. On a donc recherché les établissements comportant des ICPE et répondant à nos deux critères de recherche : la localisation géographique (situés sur l'un des cinq bassins d'étude) et le niveau de risques (soumis à autorisation, dont des sites classés Seveso seuils haut et bas)¹⁴. On trouve ainsi les établissements dans lesquels est mis en œuvre un processus de fabrication ou de transformation, mais aussi les activités de transport, les stockages de céréales, et les entrepôts de matières dangereuses susceptibles de générer des RIE significatifs. Au total, 484 sites ont été recensés (cf. tableau 1 ci-dessous), dont 380 classés Non-Seveso, 31 classés Seveso seuil bas, et 73 classés Seveso seuil haut.

Tableau 1. Répartition de la population-cible selon les bassins d'étude

Bassins d'étude	Principales villes concernées	Exemples de sites	Effectif
Bouches-du-Rhône	Marseille, Istres, Fos-sur-Mer, Berre, Rognac, Port de Bouc, Martigues, St Martin de Crau, Meyreuil, Rousset, Gardanne, Aix-en-Provence	Plateforme de Lavéra, Arcellormittal de Fos, SNET de Meyreuil, Esso de Fos, Atmel et ST Microelectronics de Rousset	150
Gironde	Bordeaux, Bassens, Ambès, Bègles	Zone de Bassens, Bec d'Ambès	99
Loire Atlantique	Nantes, Saint Nazaire, Montoir de Bretagne, Donges, Saint Herblain, Rezé, Pornic	St Nazaire, EDF de Cordemais, Total de Donges	97

¹³ Voir <http://www.installationsclassees.developpement-durable.gouv.fr/>

¹⁴ Sont exclus les établissements soumis à déclaration ou à enregistrement ne présentant pas de risques importants pour l'environnement.

Seine Maritime	Le Havre, Rouen, Dieppe	Port Jérôme, Notre Dame de Gravenchon, zone de Caudebec en Caux, EDF au Havre	89
Nord	Dunkerque, Grande-Synthe, Capelle-la-Grande	Rubis Terminal, Raffinerie de Dunkerque, ALFI	49
Nb sites			484

On a choisi de contacter par téléphone les 484 responsables de la gestion des RIE exerçant dans ces établissements, afin de maximiser le taux de réponses, et compte tenu du caractère sensible de l'étude. Cette démarche ambitieuse a été rendue possible grâce au soutien financier du ROHM¹⁵, et à la faible taille de la population. Cette démarche fut longue, mais permit, par la suite, l'envoi de questionnaires électroniques. La vérification de la représentativité de notre échantillon s'est faite a posteriori sur la base d'informations relatives à certaines caractéristiques connues (niveau de risques, localisation, secteur d'activités). Et des solutions ont été apportées a priori pour limiter les différentes sources d'erreurs liées à notre enquête ; celles-ci seront explicitées tout au long de la présentation.

Après avoir identifié notre population-cible et caractérisé notre méthode d'échantillonnage, la section suivante se consacrera aux phases d'élaboration et d'administration du questionnaire.

2.2. L'élaboration et l'administration du questionnaire

2.2.1. L'élaboration du questionnaire

Comme le soulignent Evrard & al. (2003), « *la construction d'un questionnaire est sans doute la phase la plus délicate dans la mise en œuvre d'une enquête* ». La difficulté est de « *trouver le meilleur compromis entre trois impératifs difficilement réconciliables : l'impératif du chercheur qui doit suivre un modèle théorique et respecter le sens de ses concepts, l'impératif du répondant qui doit être à l'aise pour répondre à des questions qu'il doit comprendre immédiatement et enfin, l'impératif des méthodes d'analyse des données imposé par les outils statistiques* » (Thiétart & al., 2007, p. 230). L'élaboration du questionnaire s'est donc effectuée en respectant les trois principaux objectifs du questionnaire que sont « *traduire les informations requises en une série de questions spécifiques auxquelles les participants peuvent et doivent répondre* », « *être motivant et encourageant afin que le répondant se sente impliqué dans*

¹⁵ Réseau des Observatoires Hommes-Milieus, dispositif de l'INEE-CNRS.

l'entretien », « *minimiser les erreurs de réponse* » (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004, p. 218).

Une attention particulière a été portée au paragraphe introductif du questionnaire ayant pour objet la définition des concepts clés afin d'éviter toute confusion possible de la part des répondants. Cette introduction a permis de préciser le caractère confidentiel de l'enquête. De plus, les questions ont été agencées dans un ordre logique privilégiant le regroupement thématique, facilitant ainsi le passage d'un thème à un autre et évitant toute attitude de repli de la part des participants. Enfin, des questions de contrôle et des questions « filtres » ont été insérées pour, respectivement, tester la sincérité et la cohérence des réponses des enquêtés, et diriger une partie des répondants vers des questions les concernant. La version définitive du questionnaire comporte huit parties. Les thèmes sélectionnés sont le reflet du processus de décision de gestion des RIE, allant de l'évaluation de ces risques à leur gestion effective et leur communication (cf. encadré 1 ci-après).

Encadré 1. Regroupement thématique du questionnaire

Thématique 1 : L'environnement au sein de votre établissement

Thématique 2 : Identification et hiérarchisation des RIE

Thématique 3 : Méthodes de gestion des RIE

Thématique 4 : La réglementation environnementale

Thématique 5 : La communication des RIE

Thématique 6 : Gestion des RIE : limites et opportunités

Thématique 7 : Maintenant, parlons un peu de vous...

Thématique 8 : ...et de votre établissement

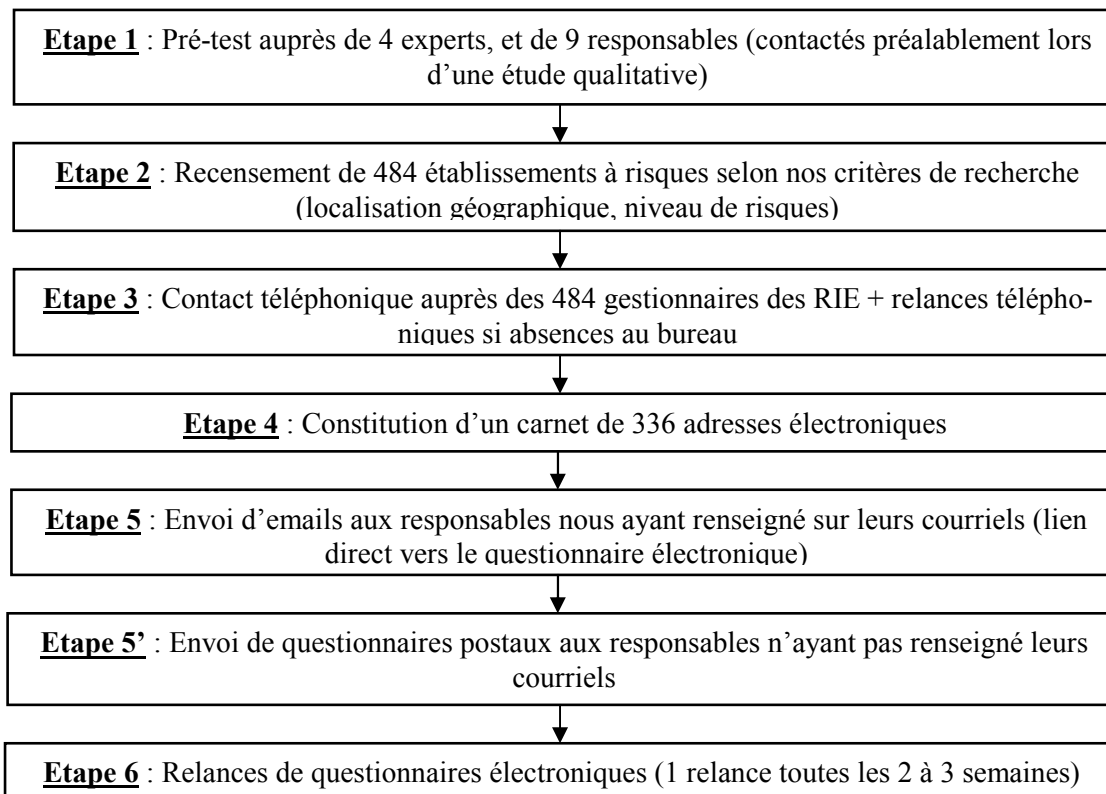
Dans chaque thématique, on a distingué les questions factuelles des questions plus subjectives afin d'éviter l'effet de halo. Par ailleurs, afin de minimiser l'effet de contamination, on a veillé scrupuleusement à l'ordre des questions et suivi une progression des questions selon la technique de l'« entonnoir ». Cette dernière consiste à débiter le questionnaire par des questions d'amorce générales, simples et fermées (de la thématique 1 au début de la thématique 3) pour finir avec des questions plus impliquantes, complexes et précises (thématiques 3 à 6). Enfin, les questions ont été rédigées de façon à « mettre à l'aise », l'objectif étant de déterminer la meilleure séquence logique et psychologique pour le répondant.

Afin de faciliter le traitement des données, des questions fermées de type unique, multiple et échelle ont été utilisées. Leurs modalités de réponses ont été identifiées à l'issue d'une étude qualitative menée dans les Bouches-du-Rhône, afin de les rendre compréhensibles et exhaustives aux yeux des répondants. De plus, deux questions semi-ouvertes ont été intégrées pour donner la possibilité aux interviewés de préciser leur réponse. Enfin, seules quatre questions ouvertes ont été posées. Au total, sept pages recto-verso composent le questionnaire, et la durée de passation moyenne est de 15 minutes d'après le pré-test effectué auprès de 4 experts et 9 responsables industriels.

2.2.2. L'administration du questionnaire

Afin de maximiser le taux de réponses, on a opté pour la diversité des techniques de recueil des données: le questionnaire électronique, puis le questionnaire postal. Leur spécificité tient à leur caractère auto-administré. Si on reconnaît leurs inconvénients (rigidité de l'instrument, forte influence liée au questionnaire et à sa logique, caractère impersonnel, etc.), le répondant ne subit pas l'influence de l'enquêteur et a le temps de la réflexion, ce qui permet une meilleure approche des questions d'opinion. On a choisi d'administrer en premier lieu le questionnaire électronique car il est peu coûteux et procure des données de meilleure qualité que le questionnaire postal (Dillman, 2007). De plus, les travaux montrent que, dans le cadre d'études sur des sujets sensibles, les résultats sont meilleurs lorsque la personne interrogée découvre seule les questions posées (Thiétart et al., 2007). Notre démarche s'est effectuée en six étapes que nous détaillons dans la figure 1 exposée ci-dessous :

Figure 1. Etapes du processus d'administration du questionnaire



Avant de procéder à l'analyse des résultats, il est important de vérifier la fiabilité et la représentativité des réponses. Concernant les non-réponses partielles, la qualité du jeu des données étant bonne (taux de remplissage : 91%), les valeurs manquantes n'ont pas été remplacées par crainte de biaiser significativement les caractéristiques statistiques de certaines variables. On a procédé, néanmoins, à un redressement par pondération car on a constaté un biais de la non-réponse totale entraînant une légère sur-représentation et sous-représentation de certaines catégories de répondants au sein de l'échantillon final.

Il s'agit à présent d'exposer les principaux résultats de l'enquête. Pour la suite de l'exposé, l'ensemble des graphiques et tableaux sont extraits du logiciel Sphinx. De plus, les seuils de significativité retenus sont 1% (très significative ou TS), 5% (significative ou S), 10% (pas significative ou PS), et les effectifs sont redressés et arrondis à l'unité supérieure dans les tableaux, d'où parfois l'inexactitude des totaux.

3. PRESENTATION DES RESULTATS

Au total, 196 établissements ont participé à l'enquête, soit un taux de réponse de 40.5%. Les répondants sont essentiellement des hommes (64.5%), âgés de 25 à 45 ans (67%), et issus

d'une formation d'ingénieur (45.2%) ou d'un cursus technique type BTS et CAP (28%). Près de la moitié d'entre eux exercent depuis moins de 7 ans au sein des établissements. Malgré cette faible ancienneté, on assiste à une formalisation croissante des responsabilités en matière d'environnement à travers le statut émergent de « responsable QHSE » ou « responsable QSE », preuve de l'importance croissante accordée à l'environnement au sein des établissements à risques. Ces responsables, quelle que soit leur fonction, exercent au sein d'établissement classés non-Seveso (78.5%), de petite et moyenne taille (63%). Près de la moitié d'entre eux appartiennent au secteur manufacturier (chimie, agroalimentaire). De plus, les établissements sont majoritairement issus du secteur privé (94.8%) et des filiales de groupes (78.5%). Et seuls deux établissements dépendent du secteur public énergétique. Les caractéristiques de l'échantillon étant précisées, on s'intéresse à présent aux tendances générales observées en matière de gestion des RIE via des analyses à plat. Ces dernières seront complétées par des analyses croisées visant à nous renseigner sur l'influence de variables sur la décision organisationnelle de gestion des RIE.

3.1. Une prise de conscience récente des enjeux associés à la protection de l'environnement, impulsée par la réglementation et les valeurs des dirigeants

On constate une prise de conscience collective des enjeux liés aux RIE de la part des répondants : près de 90% d'entre eux considèrent que ces risques font partie des questions importantes à gérer (42.6%) voire constituent une priorité pour l'établissement (46.5%). Cela se traduit par la création d'un département dédié à la gestion de ces risques (74%). Et dans 55.6% des cas, le responsable de ce département dispose du même pouvoir décisionnel que les responsables des autres départements (surtout dans les établissements comptant 250 à 2000 salariés). Par ailleurs, près de 68% des managers expriment la nécessité d'investir en matière de RIE du fait du caractère polluant des établissements dans lesquels ils exercent. Ils sont conscients que leur activité peut générer des risques et nuisances à l'environnement et que des efforts doivent être mis en œuvre pour les minimiser. Ils déclarent ainsi ne pas considérer la gestion des RIE comme un simple « effet de mode ». D'ailleurs, malgré un contexte économique perturbé, l'environnement fait partie des priorités pour 64.6% d'entre eux. Enfin, on constate que les décisions de gestion des RIE sont prises majoritairement au niveau de la direction de l'établissement (83.1%), mais également au niveau du groupe (40.9%) et/ou au

niveau d'un département spécialisé type HSE, HSQE, HQE (40.1%), ce qui montre l'intérêt accordé aux RIE sur le plan décisionnel.

On observe, par ailleurs, l'intrusion grandissante des questions environnementales dans les réunions de direction, les évaluations des responsables, et l'élaboration de nouveaux projets. En effet, près de 69% des répondants déclarent intégrer « assez souvent » voire « très souvent » des points environnement dans les réunions de direction. Cela montre l'implication de la sphère directionnelle, le niveau hiérarchique le plus élevé, dans la gestion des RIE. De plus, près de la moitié des responsables déclarent prendre en compte « assez souvent » voire « très souvent » les objectifs environnementaux dans les évaluations des responsables. Enfin, près de 86% déclarent prendre en considération « assez souvent » voire « très souvent » la contrainte environnementale lors d'un projet de site industriel du type investissement, réorganisation, etc. L'environnement est donc omniprésent, et apparaît comme une composante à part entière du management.

La démarche environnementale est toutefois récente : près de 45% des responsables déclarent prendre en compte de manière significative les questions environnementales dans leur stratégie depuis seulement une dizaine d'années. La protection de l'environnement semble ainsi constituer une préoccupation relativement jeune. En effet, ce n'est qu'au cours des années 1990 que les établissements de tout secteur d'activité ont pris conscience de l'intérêt voire de la nécessité d'intégrer la variable environnementale à leur stratégie de développement. Mais ce sont surtout les établissements issus des secteurs d'activité les plus polluants (chimie, pétrochimie, raffinage, traitement de déchets dangereux), dont des sites Seveso seuil haut, qui, sous la pression de la réglementation, ont très tôt adopté une stratégie environnementale. A l'inverse, les établissements qui gèrent depuis peu les RIE sont essentiellement constitués de TPE et de TGE, et de sites classés non-Seveso ayant des impacts environnementaux moindres comme les carrières.

Enfin, la prise en compte des RIE semble principalement influencée par les « stakeholders réglementaires » (86.8%) et les valeurs des dirigeants (55.7%) (cf. tableau 2 ci-dessous). Les collaborateurs, les salariés et leurs représentants ainsi que les clients n'exercent, quant à eux, qu'une pression modérée. On constate, parallèlement, que les propriétaires du capital ne sont que faiblement impliqués dans le façonnement et la mise en place d'une gestion environnementale. Or, cette dernière doit prendre appui sur l'actionnariat pour que

l'engagement environnemental de l'établissement s'inscrit dans la durée. On note, enfin, l'absence ou une faible influence des concurrents, des associations écologistes et ONG, et des médias.

Tableau 2. Pressions ressenties par les responsables en matière de RIE (Sphinx)

	Aucune	Faibles	Moyennes	Fortes	Très fortes	Total
Valeurs dirigeant	10,5%	6,9%	27,0%	39,8%	15,9%	100,0%
Actionnaires et investisseurs	33,9%	11,5%	21,9%	21,3%	11,4%	100,0%
Médias	36,5%	13,4%	21,8%	20,4%	7,9%	100,0%
Réglementation	2,3%	1,8%	9,1%	39,3%	47,5%	100,0%
Salariés et syndicats	18,3%	30,6%	36,8%	13,8%	0,5%	100,0%
Associations écologistes et ONG	42,3%	20,5%	13,1%	13,6%	10,5%	100,0%
Riverains	31,3%	20,6%	21,2%	16,7%	10,3%	100,0%
Concurrents	49,8%	23,9%	17,3%	7,9%	1,1%	100,0%
Collectivités territoriales	20,8%	17,7%	26,0%	27,8%	7,7%	100,0%
Clients	21,1%	21,0%	31,4%	23,3%	3,1%	100,0%
Collaborateurs	19,9%	24,3%	38,8%	15,3%	1,6%	100,0%
Total	25,9%	17,5%	24,0%	21,8%	10,7%	

$p = 0,0\%$; $\chi^2 = 689,33$; $ddl = 40$ (TS)

Ces résultats sont, toutefois, à nuancer car ces pressions sont perçues différemment selon les établissements. En effet, les TPE semblent ressentir davantage l'influence des dirigeants, des médias et des salariés que les établissements de grande taille. On constate, par ailleurs, que les industries extractives perçoivent davantage l'influence des salariés, des dirigeants, et la pression émanant des parties prenantes externes (médias, riverains, associations écologistes et ONG, collectivités locales, concurrents).

3.2. Le « minimalisme » des démarches et des engagements en matière d'environnement

Malgré la mise en place de nombreux dispositifs de gestion pour prévenir, réduire, accepter, ou encore transférer les RIE, les démarches volontaires de gestion des RIE peinent à se développer. Si près de 64% des managers adhèrent à une Charte Environnement, notamment dans les industries de carrières, seulement la moitié déclare avoir adopté un système de management environnemental (SME) certifié ISO 14001. De fait, si la mise en place d'un tel système présente de nombreux avantages (maîtrise des coûts et des rejets à terme, construction d'une image citoyenne, etc.), son implémentation n'est pas toujours aisée (coûts de mise en œuvre, investissements en équipements, coûts de fonctionnement, lourdeur administrative). Le

faible nombre d'établissements s'inscrivant dans un système d'éco-audit EMAS¹⁶ (seulement 3 responsables sur 196) confirme, par ailleurs, l'idée selon laquelle les engagements environnementaux peinent à se développer¹⁷. Il semble donc difficile de conclure à l'influence de pressions normatives sur les décisions de gestion des RIE, tant l'adoption de normes est fluctuante et dépendante de la taille des établissements¹⁸.

Seulement 24 responsables sur 196 déclarent être inscrits dans des partenariats avec des associations de protection de la nature et/ou des ONG. Cela concerne essentiellement les industries de carrières et certaines industries manufacturières (chimie, sidérurgie). Il semblerait que les établissements à risques n'éprouvent pas nécessairement le besoin ou rencontrent des difficultés à mettre en place des partenariats visant à consolider leur politique de gestion des RIE. D'après le CNAR Environnement¹⁹, « *le manque de connaissance des partenariats existants et des bonnes pratiques ne facilitent pas une compréhension objective des enjeux de la relation associations/entreprises. Cette méconnaissance n'encourage pas non plus la mise en œuvre de collaborations et d'échanges respectueux des spécificités de chacune des parties prenantes* ».

Enfin, les établissements déclarent adopter une gestion des RIE réactive (33%) voire très réactive (12.8%) contre seulement 28.3% qui déclarent adopter une démarche plutôt proactive. Cette dernière concerne essentiellement les établissements Seveso seuil haut qui, de par leur statut, sont tenus d'adopter une approche anticipatrice et intégrative des RIE. Par ailleurs, seulement 39% des responsables considèrent investir bien au-delà de ce qu'impose la réglementation pour diminuer les RIE. Ces démarches « minimalistes » concernent aussi bien les TPE et PME que les GE. L'alignement de leurs politiques sur les seules contraintes réglementaires ou légales ne permet donc pas de les immuniser contre l'évolution des législations et des attentes d'autres parties prenantes. Ce résultat conforte ainsi l'idée selon

¹⁶ L'EMAS et l'ISO 14001 sont des démarches volontaires, à la différence que dans le cadre du règlement EMAS, l'organisme est obligé de communiquer une déclaration environnementale aux parties prenantes. Cette déclaration est la preuve d'une volonté de transparence et de dialogue avec les partenaires de l'entreprise.

¹⁷ D'après Moroncini (2003), le système EMAS et la norme ISO 14001 sont des garanties de l'engagement des entreprises vis-à-vis de la politique environnementale et de la mise en œuvre de méthodes efficaces visant l'amélioration continue de leur performance environnementale.

¹⁸ La Charte Environnement semble jouer un rôle fort de prescripteur et de diffuseur de pratiques responsables au sein des industries de carrière. De même, l'association professionnelle UIC semble jouer un rôle important dans la mise en place de démarches environnementales au sein des industries chimiques.

¹⁹ Centre National d'Appui et de Ressources en Environnement.

laquelle les « stakeholders réglementaires » jouent un rôle majeur dans la décision organisationnelle de gestion des RIE. Ils fournissent, de fait, un cadre dans lequel les décideurs vont à la fois apprécier et gérer les risques environnementaux induits par leurs activités.

3.3. La complexité de la réglementation environnementale, et le besoin d'informations exprimé par les managers

Si près de 52% des responsables considèrent que gérer les RIE est devenu une véritable « mission éthique » qui impose d'aller plus loin que la seule application des textes réglementaires, seulement 28% déclarent adopter des normes plus strictes que la législation actuelle. Face à ce paradoxe, on a souhaité comprendre les raisons pour lesquelles les établissements étaient peu enclins à adopter une démarche environnementale proactive, et identifier les éventuelles difficultés rencontrées par les managers. En effet, la majorité des responsables perçoivent la réglementation comme complexe, si bien que 45% déclarent ne jamais être sûrs d'être conformes.

Par ailleurs, plus de la moitié d'entre eux déclarent ne pas être suffisamment informés sur la réglementation relative aux RIE et les sanctions associées en cas de non-respect²⁰. Pour remédier à ce déficit d'informations et à ce manque de visibilité des dispositifs réglementaires, des solutions ont été proposées par les responsables eux-mêmes. Ces derniers préconisent une communication plus systématique sur les nouveautés réglementaires prenant la forme de divers supports tels que des sites internet, des flash mails, des relations de collaboration avec la DREAL²¹ plus étroites. D'autres évoquent la mise en place de réunions entre entités aux RIE similaires visant à favoriser le partage de leurs expériences et connaissances en matière de gestion des RIE. La co-construction d'un tel réseau aurait pour ambition de mener des démarches de veille collective et d'améliorer les performances environnementales des établissements participants.

²⁰ Ce pourcentage est élevé lorsqu'on sait qu'un nombre important d'organismes ou d'associations sont destinés à aider les entreprises, en particulier les PME, dans leur recherche d'information environnementale (ACFCI, ADEME, Cypres, Orée, AIDA, etc.).

²¹ En effet, si 61.3% des responsables jugent utiles leurs rapports avec la DREAL pour la conduite de leur politique de gestion des RIE, seulement 48% estiment pouvoir compter sur le rôle de conseiller des inspecteurs de la DREAL.

Ce travail de veille réglementaire semble primordial dans une démarche de maîtrise des RIE. Celui-ci permet de prendre connaissance des textes applicables ou non aux activités des établissements à risques afin de mettre en place un système d'actions adaptées à la réglementation en vigueur. On constate, par ailleurs, que les responsables expriment le besoin d'obtenir des informations claires, régulièrement actualisées, et ciblées en fonction des besoins. Il serait alors intéressant de proposer des alternatives qui seraient co-construites entre industriels et régulateurs. Cette co-construction permettrait aux industriels de mieux comprendre les attentes des régulateurs, et aux régulateurs de faire appliquer une réglementation plus adaptée aux profils des différentes industries en vue d'accroître le bien-être collectif. Néanmoins, certains responsables, exerçant dans des établissements de plus de 250 salariés, déclarent être en mesure de négocier avec la réglementation ou de l'influencer grâce à leurs démarches proactives. Cette manœuvre permet ainsi aux établissements « avant-gardistes » de réduire l'incertitude quant à l'évolution des législations, alors que ceux adoptant une stratégie minimaliste subissent des coûts d'adaptation élevés (Reynaud et Chandon, 1998 ; Christmann, 2000).

3.4. La gestion des RIE : avant tout un impératif réglementaire, et un moyen onéreux de légitimer et de pérenniser les activités

Si près de 60% des répondants perçoivent le fait de gérer les RIE comme un avantage stratégique durable, la décision organisationnelle de gestion des RIE semble avant tout répondre à un impératif réglementaire (95.2%). Ils évoquent ensuite la volonté de diminuer les risques et les nuisances (92.9%), le souci de pérenniser leur activité (80.5%) et d'améliorer leur image (74.1%), et en dernier lieu, la maîtrise des coûts (50%) (cf. tableau 3 ci-dessous). La gestion des RIE apparaît ainsi moins comme une stratégie concurrentielle que comme une stratégie politique de légitimation et de pérennisation des activités (Champion et Gendron, 2005). En effet, seulement la moitié des répondants déclarent réaliser des économies en gérant les RIE, et à peine un quart évoque la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés ou d'améliorer leur compétitivité. Les opportunités d'affaires ainsi que les bénéfices économiques n'apparaissent donc pas clairement. Seul l'aspect « diminution des risques et des nuisances » semble jouer un rôle prépondérant (92.9%) dans la motivation des établissements à s'engager dans des actions environnementales. Il y a manifestement une volonté, de la part des organisations, de com-

prendre les RIE et de minimiser leur empreinte écologique, bien que cette prise de conscience semble fortement insufflée par les contraintes réglementaires.

Tableau 3. Principales motivations des actions en faveur de l'environnement (Sphinx)

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.
L'importance varie de 0 à 11, elle est calculée comme le rang moyen auquel la modalité a été citée.

	Nb	% obs.	Imp.
Respect de la réglementation	187	95,2%	9,40
Diminution des risques et nuisances	182	92,9%	9,01
Pérennisation de l'activité	158	80,5%	7,76
Amélioration de l'image et de la réputation	145	74,1%	6,41
Economie/Maitrise des coûts	98	50,0%	4,50
Obtention d'une certification	74	37,7%	2,94
Accès à de nouveaux marchés	48	24,5%	1,92
Amélioration de la compétitivité	38	19,5%	1,55
Amélioration de la valeur actionnariale	11	5,8%	0,46
Autres, précisez	5	2,3%	0,16
Création d'emplois	1	0,4%	0,01
Total	196		

Ces résultats soulèvent des interrogations sur la sincérité et la durabilité des engagements organisationnels dans un contexte marqué par une réglementation plus souple. Les établissements seraient-ils toujours prêts pour ce « voyage » qui exige de leur part une amélioration des aptitudes et une attention managériale continues (Shrivastava et Hart, 1996) ? Assisterions-nous à une réelle volonté de s'inscrire durablement dans une démarche respectueuse de l'environnement, ou au contraire, à un désintérêt voire une ignorance totale des problématiques environnementales ? Certains travaux soulignent notamment le rôle du type de réglementation sur le mode de fonctionnement des entreprises (Porter et Van der Linde, 1995 ; Majumdar et Marcus, 2001 ; Rugman et Verbeke, 1998). Les réglementations dites plus « flexibles » seraient susceptibles d'améliorer leur performance environnementale dans un raisonnement de type *win-win* (Porter et Van der Linde, 1995). Cela rejoint les propos d'un des responsables interrogés lors de l'étude qualitative qui préconisait un certain « *laisser-faire* » et davantage de marge de manœuvre en matière de gestion des RIE : « *Je dirais que la réglementation est utile pour quelqu'un qui démarre dans une activité car cela cadre bien les choses, elle est peut-être trop contraignante après...* ».

Outre les aspects motivationnels de la décision organisationnelle de gestion des RIE, les responsables relèvent un certain nombre de freins (cf. tableau 4 ci-dessous).

Tableau 4. Obstacles rencontrés par les responsables en matière de gestion des RIE (Sphinx)

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Coûts	0,8%	5,2%	12,0%	61,0%	21,0%	100,0%
Dirigeants	17,9%	33,4%	27,3%	17,9%	3,5%	100,0%
Actionnaires ¹⁸	17,8%	24,3%	47,2%	8,4%	2,3%	100,0%
Réglementation ³	3,9%	7,4%	19,1%	57,2%	12,4%	100,0%
Avantages CT	5,9%	8,8%	23,7%	53,6%	8,0%	100,0%
Moyens financiers/humains	4,6%	9,8%	23,4%	50,1%	12,1%	100,0%
Evaluation	4,7%	26,7%	27,5%	35,7%	5,5%	100,0%
Total	7,9%	16,5%	25,7%	40,6%	9,3%	

p = 0,0% ; chi2 = 392,25 ; ddl = 24 (TS)

Les coûts semblent représenter le premier frein (82%)²², que ce soit dans les petites ou les grandes structures. La complexité de la réglementation (69.6%), le manque de moyens humains et/ou financiers (62.2%), et la faible perception des avantages immédiats (61.6%) sont également évoqués. Ce phénomène de myopie par rapport à l'horizon temporel est, de fait, susceptible d'affecter la décision organisationnelle de gestion des RIE. Il s'agit, pour l'acteur privé, d'effectuer un calcul d'anticipation consistant à sacrifier des profits immédiats pour, dans le meilleur des cas, espérer les différer, via un investissement, afin de récolter des avantages hypothétiques, tangibles ou intangibles, à long terme, et ce, en situation d'incertitude (Bouvier-Patron et Marais, 2008). Ainsi, les investissements environnementaux sont davantage perçus comme des coûts, alors que de nombreuses actions écologiques peuvent se traduire à terme par des économies substantielles (réduction des déchets, amélioration de l'efficacité énergétique, etc.). On admet, cependant, que les retombées économiques de la gestion des RIE dépendent étroitement du type d'industries et de la nature des contaminants observés.

Ce scepticisme quant à la rentabilité des investissements environnementaux semble se confirmer : près de la moitié des responsables ne souhaitent pas se prononcer sur la possible compatibilité entre le modèle traditionnel de maximisation de la valeur actionnariale et du profit, et la gestion des RIE²³. De fait, la conciliation entre rentabilité et environnement semble délicate dans la mesure où la prise en compte de l'environnement demeure encore

²² Ce pourcentage est obtenu en additionnant les colonnes « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord ».

²³ Seuls 2 responsables déclarent être « Tout à fait d'accord » avec l'énoncé suivant : « Le modèle traditionnel de l'entreprise, fondé sur la maximisation de la valeur actionnariale et du profit est compatible avec une gestion des RIE au bénéfice du bien-être collectif ».

contraignante aux yeux des managers. L'émergence d'une autre manière d'entreprendre semble ainsi temporairement remise en question.

Même si aujourd'hui les industries ne peuvent plus ignorer ou détourner les nouvelles attentes que la société place envers elles, l'« accoutumance organisationnelle » face aux préoccupations sociétales rencontre de nombreux obstacles. Le rôle et la mission qu'on souhaite désormais assigner aux établissements à risques (acteur social œuvrant pour la solidarité et l'intérêt général) semblent difficiles à mettre en pratique. Comme le soulignent Walley et Whitehead (1994, p.46) dans leur ouvrage *It's Not Easy Being Green*, « *responding to environmental challenges has always been a costly and complicated proposition for managers...Talk is cheap, environmental efforts are not* ». Cela ne doit pas, pour autant, remettre en cause le rôle majeur que doit endosser le milieu industriel dans la gestion des RIE.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE

Malgré une prise de conscience collective des enjeux environnementaux, les pratiques environnementales sont présentes de manière significative depuis seulement une dizaine d'années. Et ces démarches peinent à se répandre. L'analyse des isomorphismes institutionnels à l'origine de la décision organisationnelle de gestion des RIE permet de relever des convergences entre les cas étudiés, quels que soient leur taille, niveau de risque ou domaine d'activité. On note, en effet, de faibles pressions normatives et mimétiques, et une prééminence des pressions coercitives de nature légale sur la décision de gestion des RIE. Par ailleurs, les valeurs des membres de l'équipe dirigeante sont présentées comme un élément clef susceptible de guider certains établissements vers une orientation plus respectueuse de l'environnement, notamment au sein des TPE et PME. On reconnaît ainsi l'influence conjointe de facteurs déterministe et volontariste sur la décision organisationnelle de gestion des RIE. Le déterminisme environnemental et le choix stratégique ne semblent donc pas s'opposer comme semblent le démontrer les théories en management stratégique. Hrebiniak et Joyce (1985) proposent d'ailleurs de combiner ces deux approches. Selon eux, l'adaptation de l'entreprise ne peut se limiter à la simple vision de la contrainte environnementale, ou à l'inverse, en fonction des décisions des dirigeants. Le propos n'est donc plus de savoir quel est l'élément prédominant mais plutôt de réfléchir sur leurs apports respectifs et mutuels.

Cette enquête a montré que, pour près de la moitié des répondants, c'est la réglementation qui dicte tout et guide la décision de gestion des RIE. La solution ne semble pourtant pas résider

dans le durcissement de la réglementation environnementale. La profusion des textes réglementaires, et, parallèlement, le déficit d'informations semblent ralentir les démarches environnementales. De la même manière, la crainte de certains industriels de délocalisations, de fermeture d'usines, etc., nous laisse à penser que d'autres modes de communication et de gouvernance doivent être envisagés. Du côté de la réglementation, la diffusion d'une information réglementaire davantage qualitative et adaptative semble être préconisée par les responsables. Du côté des établissements, ne pourrait-on pas envisager des systèmes de décisions collectives prenant la forme d'une police autonome des RIE, institutionnalisée par les industriels eux-mêmes? Le fonctionnement d'une communauté de gestion des RIE se baserait sur un certain nombre de principes (cf. Ostrom²⁴, 2010, p.114-115). Ces principes seraient les suivants : des limites clairement définies (nombre précis des établissements concernés, situés à proximité, où le contexte local est sensiblement identique), des dispositifs de choix collectifs (concertation entre établissements pour la mise en place d'une gestion des RIE adaptée aux attentes locales), des règles concordantes avec les conditions locales (participation active des parties prenantes au processus de décisions de gestion des RIE), des mécanismes de surveillance interne pour assurer le respect des règles qui ont été conçues en concertation entre industries, des sanctions graduelles (proportionnalité des sanctions selon la gravité et le contexte de l'infraction, par exemple, en sanctionnant d'abord par des convocations), des mécanismes pour résoudre les conflits, une légitimité reconnue par l'Etat (« les droits des industriels d'élaborer leurs propres institutions ne sont pas remis en cause par des autorités gouvernementales externes), et enfin, un système étendu composé d'une imbrication de structures chargées de gérer les ressources communes (« les activités d'appropriation, de fourniture et de surveillance, d'application des règles, de résolution de conflits et de gouvernance sont organisés par de multiples niveaux d'entreprises imbriquées », qu'elles soient publiques ou privées). Par conséquent, aussi bien la communication entre industriels et parties prenantes que les activités de surveillance sont fondamentales pour permettre une gestion collective réussie limi-

²⁴ On s'inspire des travaux menés par Ostrom, Prix Nobel de Sciences Economiques en 2009, qui a proposé une approche originale de la gouvernance des ressources communes. Elle démontra notamment que les communautés sont capables de s'autogouverner et d'éviter la surexploitation des ressources grâce à la mise en place de codes de bonne conduite et de systèmes de surveillance pour éviter des comportements clandestins nuisibles à la ressource exploitée.

tant la probabilité d'occurrence des RIE. En se positionnant comme « entropologue »²⁵, il serait alors intéressant d'observer sur le terrain la manière dont des établissements situés à proximité pourraient se coordonner avec leur environnement local pour diminuer leurs impacts environnementaux. Ce questionnement pourrait faire l'objet d'une recherche future.

La recherche que nous avons menée auprès de 196 établissements français soumis à autorisation, en contrastant leurs perceptions, pratiques, moteurs et freins pour un engagement dans la gestion des RIE, a permis de porter un regard critique sur les politiques publiques, françaises et européennes, en matière d'encouragement au respect de l'environnement. Elle permet de conclure à l'efficacité relative de la circulation de l'information entre experts réglementaires et établissements à risques. Un effort particulier doit donc être fait pour sensibiliser et informer davantage ces établissements par le biais de réunions de concertation, de diffusion régulière de mails renseignant sur les nouveautés réglementaires. Cette recherche propose, par ailleurs, non pas un durcissement abrupt des lois, mais plutôt un durcissement progressif, adaptatif qui serait davantage à l'écoute d'un des principaux acteurs de la responsabilité sociétale. La diffusion d'une information réglementaire davantage qualitative et adaptative serait, par exemple, très appréciée par les responsables. Cependant, la question des enjeux environnementaux, dans un contexte marqué par l'incertitude et des crises financières et économiques répétitives, nous amène bien souvent au même dilemme. Devons-nous nous suivre les recommandations de Gendron & al. (2004, p.78) selon lesquelles « *mesures volontaires et réglementations sont les deux faces d'une même médaille et comme le démontre Harrison (2001), les premières seront d'autant plus efficaces que les secondes sont strictes* » ? Ou doit-on, au contraire, prôner un certain « laisser-faire » en faisant confiance aux leaders en matière d'environnement, et en considérant l'éventualité d'une police autonome des RIE institutionnalisée par les établissements eux-mêmes?

²⁵ L'entropologie pourrait être définie ici comme l'étude de l'entreprise sous tous ses aspects, notamment son interaction avec l'environnement, en prenant en compte les aspects tant humains (valeurs, éthique des dirigeants, etc.), organisationnels (secteur d'activité, taille, niveau de risques, pressions des salariés, des actionnaires, valeurs des dirigeants, etc.) que sociétaux (parties prenantes externes).

REFERENCES

- BAYLIS R., CONNELL L. et A. FLYNN (1998), Sector variation and ecological modernization: towards an analysis at the level of the firm, *Business Strategy and the Environment*, 7, 150-161.
- BENSEDRINE, J. et B. DEMIL (1998), L'approche néo-institutionnelle des organisations. In J.P. Nioche, H. Laroche (ed.), *Repenser la stratégie*, Paris : Vuibert Entreprendre, 85-110.
- BERNOULLI, D. (1738), *Specimen Theoriae Novae de Mensura Sortis Comentarium Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae*, 5, 175-192.
- BOIRAL, O. (2007), Corporate Greening through ISO 14001: a Rational Myth?, *Organization Science*, 18:1, 127-146.
- BOIRAL, O. (2006), La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle, *Management International*, 10:3, 67-79.
- BOUVIER-PATRON, P. et M. MARAIS (2008), « Logique d'action, degré de liberté stratégique et niveau d'engagement de l'entreprise dans le Développement Durable : du concept à la praxéologie », *Working Paper, IAE Aix-en-Provence*, n°838, Décembre.
- BRONFMAN, N. C. et L.A. CIFUENTES (2003), Risk Perception in a Developing Country: The Case of Chile, *Risk Analysis*, 23:6, 1271-1285.
- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELEE (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.
- CARROLL, A.B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility, *Business Horizons*, Juillet-Août, 39-48.
- CHAMPION, E. et C. GENDRON (2005), De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité, *Nouvelles pratiques sociales*, 18:1, 90-103.
- CHILD, J. (1972), Organizational Structures, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- CHRISTMANN, P. (2000), Effects of Best Practices of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets, *Academy of Management Journal*, 45:4, 663-680.
- DI MAGGIO, P.J. et W.W. POWELL (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48:2, 147-160.
- DILLMAN, D.A (2007), *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Model*, New York: John Wiley.
- DOUGLAS, M. et A. WILDAVSKY (1982), *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*, Berkeley: University of California Press.
- EVRAUD Y., PRAS B. et E. ROUX (2003), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*, Paris, Dunod, 3^e édition.
- FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- GENDRON, C., LAPOINTE, A. et M.-F. TURCOTTE (2004), Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, *Relations industrielles*, 59 :1.
- GOND, J.-P. et A. MULLENBACH (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, 205.
- GREENWOOD, R., OLIVER, C., SAHLIN, K. et R. SUDDABY (2008), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, 1-46.
- HARRISON, K. (2001), Volontarisme et gouvernance environnementale, *Gérer l'environnement : défis constants, solutions incertaines*, E. Parsons, dir. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 209-247.
- HAUPTMANN, N. (1997), *Les systèmes de management environnemental: comparaison et étude de cas*, Université de Mons-Hainaut, Mons.
- HAVEMAN, H.A. (1993), Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets, *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627.
- HENRIQUES, I. et P. SADORSKY (1999), The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance, *Academy of Management Journal*, 42:1, 87-99.
- HREBINIAK, L.G. et W.F. JOYCE (1985), Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, 336-349.
- KAHNEMAN, D. et A. TVERSKY (1974), Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, 185, 1124-31.
- KASPERSON, R. E. (1992), The social amplification of risk: Progress in developing a integrative framework, in KRIMSKY, S., GOLDING, D. (dir.), *Social Theories of Risk*, Westport CT, Praeger, 153-178.
- KING, A. et M. LENOX (2000), Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program, *Academy of Management Journal*, 43:4, 698-716.

- MAJUMDAR, S.K. et A.A. MARCUS (2001), *Rules versus Discretion: The Productivity Consequences of Flexible Regulations*, *Academy of Management Journal*, 44:1, 170-179.
- MALHOTRA, N., DECAUDIN, J.-M. et A. BOUGUERRA (2004), *Etudes marketing avec SPSS*, Pearson Education.
- MARQUET-PONDEVILLE, S. (2003), *Le contrôle de gestion environnemental*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, UCL Presses Universitaires de Louvain.
- MEYER, J.W. et B. ROWAN (1977), Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- MILSTEIN, M.B., HART, S.L., et A.S. YORK (2002), Coercion breeds variation: the differential impact of isomorphic pressures on environmental strategies. In *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*, Hoffman AJ, Ventresca MJ (eds), Stanford: Stanford University Press, 151-172.
- NEWMAN, J.C. et K.M. BREEDEN (1992), Managing in the Environmental Era: Lessons from Environmental Leaders, *The Columbia Journal of World Business*, 201-221.
- OLIVER, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- OSTROM, E. (2010), *La gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Editions De Boeck (édition originale en anglais 1990).
- PFEFFER, J. et G. SALANCIK (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper et Row, Publisher.
- PORTER, M. E. et C. VAN DER LINDE (1995), « Towards a New Conception of the Environmental-Competitiveness Relationship », *Journal of Economic Perspectives*, 9, 97-118.
- RANSOM, P. et D.J. LOBER (1999), Why do firms set environmental performance goals? : some evidence from organizational theory, *Business Strategy and the Environment*, 8, 1-13.
- REYNAUD, E. et O. ROQUES (2007), *Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés*, Working Paper, 809.
- REYNAUD, E. et J.-L. CHANDON (1998), De vert clair à vert foncé : différents types de comportements de protection de l'environnement. In Ingham M., Koenig G., *Perspectives en Management Stratégique*, Tome V, Editions Management et Société, 223-242.
- RUGMAN, A.M. et A. VERBEKE (1998), Corporate Strategies and Environmental Regulations: An organizing Framework, *Strategic Management Journal*, 19, 363-375.
- SHRIVASTAVA, P. et S. HART (1996), Demain l'entreprise durable ?, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 110-122.
- SINCLAIR-DESGAGNE, B. et H. L. GABEL (1997), Environmental Auditing in Management Systems and public Policy, *Journal of Environmental Economics and Management*, 33, 331-346.
- SLOVIC, P. (2000), *The Perception of Risk*, Risk, Society and Policy Series, Earthscan Publications Ltd.
- SLOVIC, P. (1987), Perception of Risk, *Science*, 236, 280-285.
- SUCHMAN, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20:3, 571-610.
- THIETART, R.- A. et al. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^e édition, Dunod.
- THOMPSON M., ELLIS R., et A. WILDAVSKY (1990), *Cultural theory*, San Francisco: Westview 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, 121-134.
- VON NEUMANN, J. V. et O. MORGENSTERN (1947), *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press.
- TOURAINÉ, A. (1969), *La Société post-industrielle. Naissance d'une société*, Editions Broché.
- WALLEY, N. et B. WHITEHEAD (1994), It's not easy being green, *Harvard Business Review* May-June, 46-52.