



**HAL**  
open science

## Les risques industrialo-environnementaux perçus par les entreprises et impacts sur les décisions en matière de gestion. Etude exploratoire sur les bassins industriels de Gardanne et de Fos-Berre.

Julie Olivero, Pierre Batteau

### ► To cite this version:

Julie Olivero, Pierre Batteau. Les risques industrialo-environnementaux perçus par les entreprises et impacts sur les décisions en matière de gestion. Etude exploratoire sur les bassins industriels de Gardanne et de Fos-Berre.. XXIème conférence de l'AIMS, Jun 2012, Lille, France. hal-02274494

**HAL Id: hal-02274494**

**<https://hal.science/hal-02274494v1>**

Submitted on 29 Aug 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Les risques industrialo-environnementaux perçus par les établissements et impacts sur les décisions en matière de gestion.**

## **Etude exploratoire sur les bassins industriels de Gardanne, de l'Huveaune et de Fos-Berre.**

**Julie OLIVERO, doctorante en sciences de gestion, IAE Aix-en-Provence, CERGAM, Aix-Marseille Université, France.  
Email : julie.olivero@iae-aix.com**

**Pierre BATTEAU, professeur des universités, IAE Aix-en-Provence, Aix-Marseille Université, France**

### **Résumé**

Si les entreprises intègrent depuis longtemps les risques financiers ou sociaux, elles expriment des difficultés à évaluer les risques environnementaux<sup>1</sup> générés par leurs activités, appelés risques « industrialo-environnementaux », (RIE par commodité). Pourtant, depuis quelques années, la conscience collective des enjeux environnementaux s'est largement développée, que ce soit dans les milieux politiques ou au niveau de la société civile. Pour répondre à ces exigences, l'entreprise doit s'interroger de façon permanente sur ses impacts locaux, directs et indirects sous peine de subir des conséquences néfastes et irréversibles pour la pérennité de ses activités (boycott des produits, impacts financiers, déficit d'image, perte de marchés...). Les questions environnementales représentent désormais un enjeu stratégique pour les entreprises.

De nombreux travaux empiriques, aussi bien en sociologie, psychologie qu'en anthropologie, ont été menés sur la perception du risque et le comportement de l'individu face au risque. Les résultats mettent en évidence des divergences entre les évaluations objectives des experts et les appréciations subjectives du public. Experts et population sont interrogés sur divers types de risques (OGM, nucléaire, nanotechnologies, téléphonie mobile...) dont ils ne sont pas la source. Mais comment l'industriel perçoit-il les risques qu'il fait subir à son environnement? Et quelles sont les variables influençant ses décisions en matière de RIE?

Basé sur approche pluridisciplinaire du risque et sur une étude territorialisée du bassin industriel des Bouches-du-Rhône, cet article vise à identifier les variables susceptibles d'influencer la façon dont les responsables d'entreprises apprécient les risques qu'ils génèrent à leur milieu et les intègrent dans leur politique de gestion. Sans négliger les déterminants économiques, la réglementation et, dans une moindre mesure, la culture de l'entreprise et les valeurs du dirigeant ont un rôle significatif dans la prise en compte des RIE. Toutefois, dans un contexte marqué par la récession économique et un durcissement de la réglementation, on observe un tarissement des démarches de gestion des RIE.

En se positionnant comme « entropologue »<sup>2</sup>, on tentera de mieux comprendre l'entreprise et son interaction avec l'environnement à travers ceux qui la servent (leur parole et leur perception) via une analyse de contenu thématique.

---

<sup>1</sup> Selon une étude réalisée auprès de 320 dirigeants du monde entier par l'Economist Intelligence Unit en mars 2008 (site actu-environnement.com : Gestion des risques, 28 août 2008, article rédigé par F. Roussel ; Gestion des risques, 5 décembre 2008, article rédigé par S. Fabrégat).

<sup>2</sup> L'entropologie peut être définie comme l'étude des entreprises sous tous ses aspects, tant humains (psychologie, croyances, valeurs, etc.) qu'organisationnels (secteur d'activité, taille, niveau de risques, etc.).

# **Les risques industrialo-environnementaux perçus par les établissements et impacts sur les décisions en matière de gestion.**

## **Etude exploratoire sur les bassins industriels de Gardanne, de l'Huveaune et de Fos-Berre.**

### **INTRODUCTION**

Les accidents écologiques nous rappellent 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 d'Ajka en Hongrie, marquent encore les esprits. Les illustrations sont nombreuses. Parallèlement, il existe des atteintes à l'environnement moins « visibles » mais non moins conséquentes. Les activités industrielles peuvent être aussi à l'origine de pollutions graduelles et diffuses (impacts sur l'air, l'eau, le sol/sous sol et la biodiversité) 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 industries et leur environnement se pose en France où près de 500 000 établissements dits « à risques » relèvent de la législation des installations classées pour la protection de l'environnement<sup>3</sup>, appelées ICPE<sup>4</sup>. Les ICPE soumises à autorisation sont concentrées majoritairement dans de grandes agglomérations industrielles littorales, notamment sur le département des Bouches-du-Rhône. Ces politiques environnementales, impulsées par des acteurs publics, influencent l'action et les stratégies des entreprises de manière significative. Elles délimitent un périmètre d'action et d'influence entre les entreprises et leurs différentes parties prenantes sur le territoire. Ces dernières, par leur présence et leur activisme, incitent les firmes à gérer de manière responsable leurs activités tant en termes de risques que d'impacts relatifs aux externalités générées. Ainsi, l'entreprise, ou plus exactement l'établissement<sup>5</sup>, se développe et interagit au sein d'un environnement de proximité

---

<sup>3</sup> Données actualisées au 31/05/2010 provenant du MEDDAT.

<sup>4</sup> Installation Classée pour la Protection de l'Environnement : « une installation pouvant présenter des dangers et des inconvénients soit pour la commodité du voisinage, soit pour la santé, la sécurité et la salubrité publiques, soit pour l'agriculture, soit pour la protection de la nature et de l'environnement, soit pour la conservation des sites et des monuments, et qui entre dans la nomenclature relative aux installations classées ».

<sup>5</sup> On parle d'établissement car il désigne une unité géographiquement localisée dans laquelle s'exerce l'activité d'une entreprise. On s'intéresse à cette entité qui s'inscrit dans un contexte territorial spécifique marqué par l'influence plus ou moins significative des parties prenantes locales sur la prise en compte des RIE.

qui participe au façonnement de ses décisions stratégiques. Notre contribution s'inscrit ainsi dans le courant « Business and Society » (Carroll, 1979 ; Jones, 1980) qui s'intéresse à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, en mobilisant la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) dans laquelle l'entreprise, qui agit dans un environnement socio-politico-culturel, doit assumer un ensemble de responsabilités autres que ses obligations légales et économiques.

De nombreuses études en sociologie, psychologie et en anthropologie, montrent des phénomènes de divergence entre les évaluations des experts en matière de risque et les appréciations du public (Slovic et al., 1980, 2000 ; Kahneman et Tversky, 1974, 1979 ; Douglas et Wildavsky, 1982 ). Dans ces travaux, experts et population sont interrogés sur divers types de risques dont ils ne sont pas la source (OGM, nucléaire, nanotechnologies, téléphonie mobile, etc.). Il s'agit de risques exogènes : ils se positionnent en tant que « juges » de risques subis. Si, au contraire, on s'intéresse aux politiques des établissements face aux risques qu'ils peuvent eux-mêmes générer à l'environnement, la situation est différente car le risque n'est plus complètement exogène. Son étendue dépend aussi de la représentation que l'établissement s'en est faite et de la façon dont ces risques sont perçus. Une partie du risque devient alors endogène. Comment l'industriel apprécie-t-il les RIE dans un contexte croissant de responsabilisation environnementale des industries (loi Nouvelles Régulations Economiques de 2001, loi Grenelle 1 de 2009, loi Grenelle 2 de 2010, etc.)? Quelles sont les variables influençant sa perception et sa gestion des RIE?

Dans un premier temps, nous exposerons brièvement le cadre théorique pluridisciplinaire dans lequel se situe cette recherche et ayant permis la construction d'un premier modèle conceptuel, puis nous spécifierons la méthodologie employée pour enfin nous intéresser aux résultats.

## **1. UN CADRE THEORIQUE PLURIDISCIPLINAIRE POUR L'ETUDE DE LA DECISION FACE AUX RISQUES INDUSTRIALO-ENVIRONNEMENTAUX AU SEIN DES ETABLISSEMENTS INDUSTRIELS**

Si les champs théoriques relatifs à l'attitude individuelle face au risque, d'une part, et au management environnemental dans les entreprises, d'autre part, font état de travaux empiriques conséquents, le lien entre ces deux champs procède d'une exploration théorique (Thiétart et al., 2003). Cet article vise à comprendre comment l'établissement, à travers la perception du gestionnaire des RIE, évalue et gère ces risques. En effet, l'étude de la perception ou de l'évaluation subjective du risque est pertinente pour rendre compte des intentions

comportementales<sup>6</sup> (O'Connor, Bord et Fisher, 1999). Elle influence les attitudes et les comportements des individus (Siegrist, et al., 2005), et constitue le point de départ pour la compréhension des actions humaines, résultats de prises de décisions en milieu d'incertitude (Charbonnier, 2007).

Dans les années 1970, trois approches se sont développées en remettant en cause la théorie de l'utilité espérée selon laquelle le risque est parfaitement connu: la psychologie expérimentale, et les approches psychométrique et culturelle (cf tableau 1 ci-après). Ces approches mettent en évidence des biais cognitifs et socioculturels venant conditionner la manière dont un individu isolé évalue un risque, expliquant ainsi les divergences entre experts et non experts. Il ne s'agit pas d'une simple perception issue d'un processus physiologique à travers lequel un individu reçoit, traite et mesure l'information de son environnement physique et communicatif via les cinq sens (Jungermann et Slovic, 1993). Il s'agit d'une interprétation individuelle du risque, empreinte de subjectivité, et déclenchant des processus à la fois affectifs et cognitifs.

Approches	Théories	Principaux résultats	Déterminants de la perception du risque	Références
Approche axiomatique	Théorie de l'utilité espérée	Le risque est la valeur moyenne des conséquences d'évènements affectés de leurs probabilités (parfaite connaissance des probabilités et des conséquences)	Rationalité individuelle (occurrences statistiques), rationalité limitée (croyances, préférences)	Bernoulli (1738), Von Neumann et Morgenstern (1944), Savage (1954) <u>Critiques</u> : Simon (1955), March et Shapira (1987)
	Psychologie expérimentale	Déviations des valeurs espérées statistiques, déformation cognitive des probabilités, écarts de perception de risque entre experts et non experts, jugements par	Heuristiques (représentativité, disponibilité, ancrage-ajustement), biais (sur confiance, optimisme, etc.)	Kahneman et Tversky (1974, 1979)
Approche psychométrique	Modèle SPR (Stimuli-Personnalité-Réponse)	Perception sensorielle et rôle des dimensions personnelles, rôle des médias et des caractéristiques du risque	Age, genre, religion, revenu, niveau d'éducation, caractéristiques du risque (non contrôlabilité, non familiarité...), contexte réglementaire et social, médias	Slovic, Fischhoff et Lichtenstein (1980, 2000); Slovic (1987, 2000); Kasperson (1992); Sjöberg (1999, 2000); Kouabenan et al. (2001); Bronfman et Cifuentes (2003)

<sup>6</sup> O'Connor R.E., Bord R.J., Fisher A. (1999), Risk Perceptions, General Environmental Beliefs, and Willingness to Address Climate Change, *Risk Analysis: An International Journal*, 19:3, 461-471.

<p><b>Approche culturelle</b></p>		<p>Le risque est le fruit d'une construction sociale subjective, les composantes psychologiques et cognitives sont secondaires, construction collective des représentations mentales du risque</p>	<p>Biais culturel : appartenance à un groupe social, expériences, stimuli sociaux, croyances et héritages culturels, valeurs partagées</p>	<p>Douglas et Wildavsky (1982) ; Thompson et al. (1990)</p>
-----------------------------------	--	--	--	---

*Tableau 1 : La littérature du risque, et la dimension subjective de l'évaluation du risque – Une remise en cause du paradigme de l'utilité espérée.*

La perception du risque varie ainsi selon un nombre significatif de facteurs liés soit aux risques eux-mêmes, soit aux caractéristiques de l'individu (âge, genre) et à son histoire personnelle (préférences, connaissances, croyances, expériences), soit à la culture et aux valeurs du milieu socio-économico-politique dans lequel il s'inscrit (contexte réglementaire, médias, etc.). La complémentarité de ces approches permet d'appréhender les éléments tant objectifs que subjectifs de l'évaluation et de la gestion des RIE au sein d'un établissement à risques. Transposés dans le domaine organisationnel, ces résultats se retrouvent à certains égards dans les travaux menés sur les attitudes et comportements des entreprises en matière de protection de l'environnement (cf tableau 2 ci-dessous). En effet, le gestionnaire des RIE n'est pas un individu isolé. Il doit répondre à un certain nombre d'exigences, et est responsable vis-à-vis des parties prenantes (législation, direction, populations, etc.). Dans ce contexte, le manager a une perception et une rationalité étroitement liées à la stratégie de l'établissement.

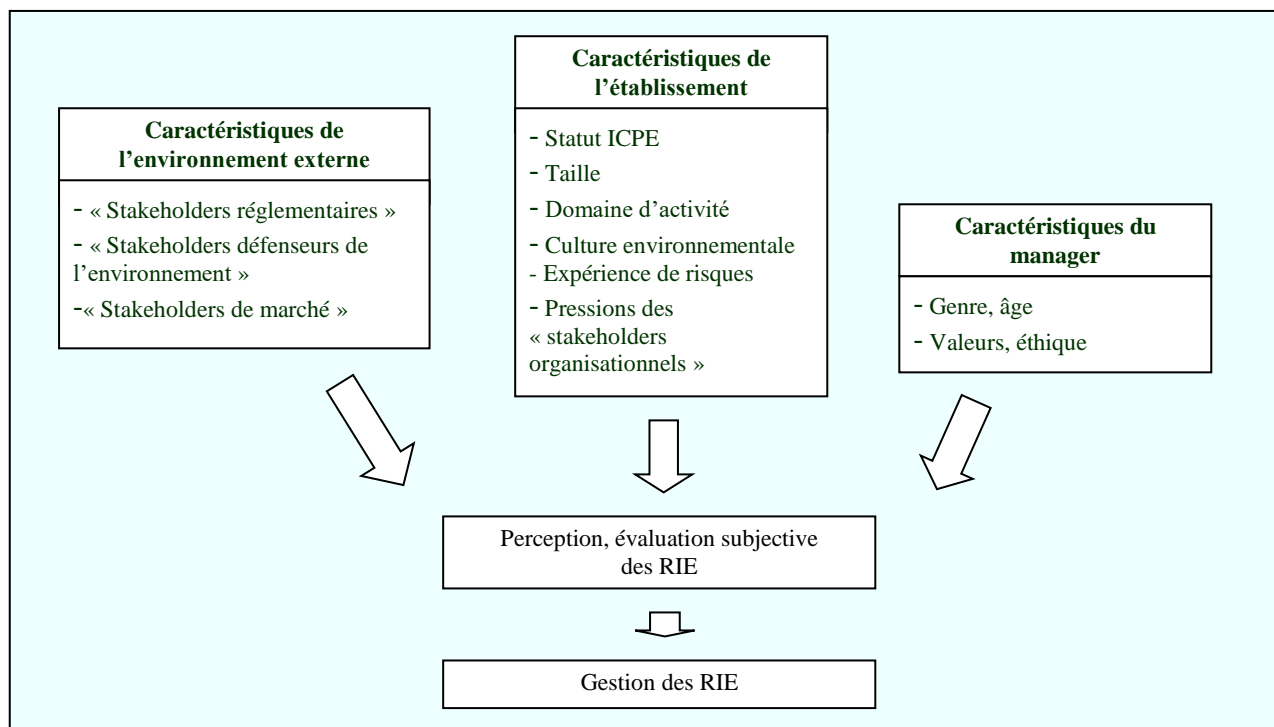
La théorie, sur laquelle nous nous basons, considère l'entreprise comme un système ouvert qui doit faire face aux pressions sociopolitiques, « *exigences formulées par une partie de la société environnante envers l'entreprise afin que cette dernière intériorise des coûts sociaux nouveaux, imputables ou non à ses activités de production* » (Martinet, 1983). Et la prise en compte de leurs intérêts est un des éléments majeurs de sa réussite (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995; Frooman, 1999). Les décideurs, ayant une rationalité limitée, vont alors hiérarchiser les attentes des parties prenantes<sup>7</sup> et satisfaire celles qui compteront pour la définition de leur stratégie (Capron et Quairel, 2007). L'entreprise n'est donc plus considérée comme un acteur économique, dominé par des relations d'agence et dévoué à l'unique finalité de maximisation du profit des actionnaires (Friedman, 1970 ; Jensen et Meckling, 1976). La prise en charge de l'intérêt collectif est envisagée par l'entreprise (Caroll, 1979 ; Martinet et Reynaud, 2004), ses finalités étant multiples et sa performance « globale » et « multidimensionnelle »<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Selon Freeman (1984), les « des parties prenantes » se définissent comme « *tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de la firme* ».

<sup>8</sup> Au sens économique et sociétal.

On suppose ici que le manager prend des décisions en matière de RIE en fonction des pressions exercées par lesdites « parties prenantes » sur l'établissement générateur de RIE (cf tableau 2 ci-dessous), les sources d'influence externes modifiant très fortement les comportements décisionnels (Barabel, 1996). La littérature propose différentes typologies de parties prenantes. Nous retiendrons celle proposée par Marquet-Pondeville (2003, p. 172) qui identifie quatre catégories de « *stakeholders environnementaux* » : les *stakeholders réglementaires* qui imposent des lois et des directives aux entreprises en matière d'environnement ; les *stakeholders défenseurs de l'environnement* qui prennent position pour une meilleure protection de leur environnement (collectivités locales, médias, associations, ONG, etc.); les *stakeholders de marché* sont des acteurs de marché tels que les clients, les concurrents et les associations professionnelles ; et enfin les *stakeholders organisationnels* qui ont un lien direct avec la gestion de l'organisation (dirigeants, actionnaires, employés). Les caractéristiques propres au manager (genre, âge, valeurs, etc.) et à l'établissement dans lequel il exerce (taille, secteur d'activité, niveau de risques, etc.) sont également susceptibles de jouer un rôle significatif dans la prise en compte des RIE.

Les contributions théoriques, développés dans le tableau 2 ci-dessous, posent la réflexion sur trois types de variables susceptibles d'influencer la décision des managers en matière de RIE: les caractéristiques du décideur, les caractéristiques de l'établissement, et enfin son environnement externe (cf modèle 1 ci-après).



*Modèle 1 : La décision en matière de RIE au sein des établissements industriels, le rôle de l'environnement externe, des caractéristiques de l'établissement et du manager.*

Variables	Sous -Variables	Valeurs	Références
<b>Caractéristiques du décideur</b>	Genre	Féminin/masculin	Approche psychométrique (Slovic et al.)
	Age	Tranches d'âge	Approche psychométrique (Slovic et al.)
	Valeurs, éthique	Valeurs de rentabilité; valeurs collectives et écologiques; valeurs altruistes ou de valorisation de soi	Egri et Herman (2000); Bansal et Roth (2000) ; Mercier (2001); Banerjee et al. (2003); Reynaud et al. (2004) ; De Groot et Steg (2007)
<b>Caractéristiques de l'établissement</b>	Statut ICPE ou niveau de risques	ICPE soumise à autorisation, classée SEVESO ou non SEVESO	Slovic (1987) ; Stanwick (2000); Whittaker (2000)
	Taille	Nombre d'employés, chiffre d'affaire	Baylis, Connel et Flynn (1998) ; Stanwick (2000);Whittaker (2000); Guyenot (1999); Hillary (2000)
	Domaine d'activité	Chimie, raffinerie, cimenterie, etc.	Stanwick (2000) ;Whittaker (2000)
	Culture environnementale	Charte Environnement, SME, département environnement, ancienneté de la démarche environnementale (en nombre d'années), fréquence de l'intégration de points environnements dans les réunions de direction et de la contrainte environnementale dans les nouveaux projets, partenariats avec des associations ou ONG	De Woot et Koenig (1991); Banerjee (2001) ; Douglas et Wildavsky (1982) ; étude exploratoire
	Expériences de risque	Nombre d'accidents survenus sur le site ou sur un site appartenant au groupe ou au même secteur d'activité	Douglas et Wildavsky (1982)
	Pressions des stakeholders organisationnels	Pressions exercées par les salariés, syndicats, actionnaires	Martinet et Reynaud (2004), Marquet-Pondeville (2003)
<b>Caractéristiques de l'environnement externe<sup>9</sup></b>	Stakeholders réglementaires	Poids de la réglementation/pression des pouvoirs publics	Martinet et Reynaud (2004); Marquet-Pondeville (2003); Bansal et Roth (2000); Carroll (1979); Newman et Breeden (1992) ; Baylis, Connel et Flynn (1998)
	Stakeholders défenseurs de l'environnement	Nombre associations, nombre de plaintes déposées par associations, riverains et ONG	Martinet et Reynaud (2004); Marquet-Pondeville (2003)
	Stakeholders de marché	Pressions exercées par les clients, concurrents	Martinet et Reynaud (2004); Marquet-Pondeville (2003) ; Boiral et Jolly (1992) ; Newman et Breeden (1992)

Tableau 2 : Influence des caractéristiques du décideur, de l'établissement et de l'environnement externe sur la prise en compte des RIE.

<sup>9</sup> L'environnement externe désigne « l'ensemble des facteurs ou variables, localisés hors des frontières de l'organisation, qui pèsent sur les problèmes qu'elle rencontre et sur les comportements qu'elle envisage de développer. On peut parler d'un champ de forces, de l'ensemble des milieux dans lesquels l'organisation est insérée et dont émanent des contraintes et des incitations » (Desreumaux, p. 120, 1998).



Afin de préciser les principales sphères d'influence en matière d'évaluation et de gestion des RIE, nous avons mené une étude exploratoire auprès des ICPE situées sur le bassin industriel des Bouches-du Rhône marqué par une forte concentration d'ICPE et une forte densité de population.

## 2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette partie vise d'abord à justifier le choix du bassin industriel des Bouches-du-Rhône, puis à spécifier le design de la recherche. Ce dernier est volontairement construit pour maximiser la diversité des situations à investiguer. A l'issue de cette démarche, trois résultats sont attendus. Elle doit tout d'abord permettre de compléter les théories existantes en matière de comportements responsables des établissements en matière d'environnement. Elle doit également permettre d'identifier les variables influençant les décisions en matière de RIE. Il s'agira enfin de mettre en exergue des comportements mimétiques ou, au contraire, différenciés entre les établissements en fonction de certaines caractéristiques (taille, secteur d'activité, niveau de risques, culture d'entreprise, localisation géographique, etc). L'objectif sous-tendu étant de faire émerger une typologie des prises en compte des RIE au sein des établissements.

### 2.1. Le terrain d'investigation : les bassins de Gardanne, de l'Huveaune et de Fos-Berre

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'OHM<sup>10</sup> Bassin Minier de Provence, destiné à favoriser une nouvelle forme d'interdisciplinarité scientifique sur la question des interactions hommes-milieus. On a choisi de mener cette étude sur les bassins de l'Huveaune, de Gardanne et de Fos-Berre car ils sont caractérisés par une forte concentration d'ICPE situées sur un territoire densément peuplé, justifiant ainsi la présence de RIE (cf tableau 3 ci-dessous).

	Bassin Minier de Provence	Bassin de l'Huveaune	Bassin Fos-Berre
<b>Caractéristiques (histoire industrielle et environnementale)</b>	Ancienne exploitation du lignite, activités industrielles induites et autres	Industries agroalimentaires, biotechnologies, industries diversifiées	Grand complexe portuaire et pôle industriel dès 1928 (Shell)
<b>Villes concernées</b>	17 communes	1 commune dont 3 arrondissements*	12 communes**
<b>Superficie (en km<sup>2</sup>)</b>	333,4	100	475,8
<b>Population (nombre approximatif habitants)</b>	103 188	160 000	250 982

<sup>10</sup> Observatoire Hommes-Milieu, outil de l'Institut d'Ecologie et d'Environnement (INEE) du CNRS. <http://www.ohm-provence.org/>

<b>Densité de population (moyenne)</b>	310 habitants /km <sup>2</sup>	1600 habitants/km <sup>2</sup>	527 habitants/km <sup>2</sup>
<b>Types d'industries</b>	Concentration d'ICPE dont 2 SEVESO seuil bas	Concentration d'ICPE dont ICPE seuils haut et bas	Concentration d'ICPE dont ICPE seuils haut et bas
<b>Principaux secteurs d'activités</b>	Industrie lourde, haute technologie, agriculture	Agroalimentaire, biotechnologies, industries diversifiées	Chimie, pétrochimie, raffinerie, sidérurgie, aéronautique
<b>Structures locales de concertation et d'information</b>	GIHVA (1994), CLCS, CLC, Charte locale pour l'environnement (Gardanne, 2007/2013), AIR PACA, association de lutte contre les nuisances et les pollutions (ALNP)	CLIC de l'Huveaune, AIR PACA, CLCS, CIQ	1er SPPI de France (1971), CYPRES, AIR PACA, GIPREB (2000), CLIE, CLIC

*Tableau 3 : Principales caractéristiques des bassins de Provence et de Fos-Berre*

Source : INSEE, 2008.

\* 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup> et la partie nord ouest du 9<sup>e</sup> arrondissement de Marseille (Basse Vallée de l'Huveaune marquée par une forte industrialisation, contrairement à la Haute Vallée de l'Huveaune encore relativement rurale avec les villes de Pont de l'Etoile, Auriol, Roquevaire et Saint Zacharie).

\*\* Vitrolles, Rognac, Berre l'Etang, Istres, Saint-Mitre-les-Remparts, Fos-sur-Mer, Port-de-Bouc, Martigues, Châteauneuf-les-Martigues, Marignane, Gignac-la-Nerthe, Saint Victoret (diffère de l'organisation administrative).

Afin de s'assurer de l'homogénéité de la population d'étude, on a cherché, comme nous le préconisent Glaser et Strauss (1967), à maîtriser et à figer deux critères principaux de notre échantillon : la zone géographique ainsi que le niveau de risques des entreprises considérées (ICPE soumises à autorisation dont les sites classés SEVESO<sup>11</sup>). De même, nous avons cherché à obtenir des variations sur les caractéristiques des établissements interrogés afin d'identifier les variables susceptibles de générer des variations d'attitudes à l'égard des RIE (taille, domaine d'activités, etc.). Et pour constituer notre échantillon, nous nous sommes appuyés sur la base de données du ministère de l'écologie et du développement durable (<http://www.installationsclassees.developpement-durable.gouv.fr/>) qui recense l'ensemble des ICPE présentes sur le territoire français métropolitain.

## 2.2. Design de la recherche

Des entretiens semi directifs ont été réalisés auprès de managers ayant des responsabilités en matière de gestion des RIE (« responsable environnement », « responsable HSQE » et « directeur d'exploitation », le cas échéant). La question du choix du répondant s'est posée à de multiples

<sup>11</sup> Nous avons interrogé des responsables d'établissements dont les activités représentent des risques importants (ICPE non Seveso soumise à autorisation préfectorale) voire très importants (ICPE classées Seveso seuil haut ou seuil bas) pour l'environnement. Les installations soumises à déclaration ou à enregistrement ne représentant pas des risques importants ont donc été exclues.

occasions, mais ce statut s'est avéré pertinent. Très souvent issu des métiers de la production ou de la gestion des risques, le responsable environnement endosse plusieurs rôles : assurer la veille réglementaire en continu, identifier les risques et les divers impacts environnementaux du site afin de mettre en place un système de management. Son rôle est également de gérer les relations avec les inspecteurs de la DREAL<sup>12</sup>, avec l'extérieur en termes de sensibilisation et d'information auprès de la population (CLIC<sup>13</sup>, groupes de travail externes, CLIE<sup>14</sup>) et les clients en ce qui concerne le respect des normes environnementales (certification ISO 14001). Nous avons, par ailleurs, collecté des données secondaires (sites Internet, documents internes, etc.) en lien étroit avec notre objet d'étude sachant que l'étude s'est déroulée de mai 2010 à janvier 2011.

Les responsables ont été contactés par deux modes opératoires, l'appel téléphonique et le mail, suivis de relances. Afin de ne pas orienter leurs réponses, on a choisi de ne pas intégrer le guide d'entretien dans le mail. Et si le caractère sensible du sujet abordé a semblé freiner leur participation, le « label CNRS<sup>15</sup> » a facilité notre démarche. En particulier les responsables issus de PME ou de grands groupes se sont sentis davantage en confiance et ont répondu positivement à l'étude (tableau 4 exposé ci-après).

	Bassin Minier de Provence	Bassin de l'Huveaune	Bassin Fos-Berre	Total
<b>TPE</b> (Entre 0 et 9 salariés)	0	2	0	<b>2</b>
<b>PME</b> (Entre 10 et 249 salariés)	5	2	2	<b>9</b>
<b>GE</b> (Plus de 250 salariés)	2	0	6	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>19</b>

*Tableau 4 : Répartition des établissements en fonction de la taille et du bassin d'étude*

Nous avons cherché à obtenir une variation maximale inter entretiens en favorisant la diversité en termes de secteurs d'activité et de taille (Guba et Lincoln, 1989). Cette diversité a permis de respecter le principe de richesse de contenu (Evrard, Pras et Roux, 2003) et d'augmenter la validité externe des résultats. Nous avons par ailleurs travaillé sur un échantillon de convenance, de taille réduite, mais pertinent par rapport à notre problématique. Le nombre d'entretiens a donc été arrêté en tenant compte du principe de saturation sémantique (Glaser et Strauss, 1967), en limitant ainsi le nombre d'interviews lorsque la question de recherche est appréhendée dans sa

<sup>12</sup> Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement.

<sup>13</sup> CLIC : Comité Local d'Information et de Concertation, créé en 2005. Démarche obligatoire pour les sites Seveso seuil haut.

<sup>14</sup> CLIE : Comité Local d'Information et d'Echange, créé en 2002. Démarche volontaire de la part de l'industriel.

<sup>15</sup> Projet de thèse cofinancée par le CNRS et la Région PACA.

totalité (Baumard et al., 1999). Les entretiens en face à face ont duré en moyenne deux heures. L'entretien s'est composé d'abord de questions d'investigation, puis de questions d'implication (Thiéart et al., 2007). Et l'attitude employée lors des entretiens s'est caractérisée par une écoute attentive et un intérêt à l'interviewé, ainsi qu'une attitude ouverte, compréhensive et empathique (Evrard, Pras et Roux, 2009). Au total, dix-neuf établissements répartis sur nos trois bassins d'étude composent l'échantillon de convenance final (cf. tableau 5 ci-après). Pour des raisons de confidentialité, les noms ont été codifiés d'E1 à E19.

Nom de l'établissement	Bassin d'étude	Secteur d'activité	Fonction de la personne	Genre	Niveau de risques	Effectif (2010)
ARKO (E1)	Bassin Fos-Berre	Métallurgie, sidérurgie	Responsable Environnement	H	Seuil AS	4600
RAFFI (E2)	Bassin Fos-Berre	Chimie de base et raffinage	Responsable Environnement	F	Seuil AS	1400
RAFFIN (E3)	Bassin Fos-Berre	Chimie de base et raffinage	Coordinatrice Environnement	F	Seuil AS	400
PETRO (E4)	Bassin Fos-Berre	Chimie de base et raffinage	Responsable Environnement	F	Seuil AS	450
PETROS (E5)	Bassin Fos-Berre	Chimie de base et raffinage	Ingénieur Environnement	F	Seuil AS	340
CHI (E6)	Bassin Fos-Berre	Chimie de base et raffinage	Responsable Hygiène Santé Sécurité Environnement	H	Seuil AS	300
CHIM (E7)	Bassin Fos-Berre	Chimie de base	Responsable HSE	F	Seuil AS	80
ENERG (E8)	Bassin Fos-Berre	Energie et produits de base	Chef d'unité d'exploitation	H	Seuil AS	36
MICRO (E9)	Bassin Minier de Provence	Microélectronique	Responsable Environnement	H	Seuil bas	3200
			Directeur EHS	H		
MICROE (E10)	Bassin Minier de Provence	Microélectronique	Responsable Environnement	H	Non Seveso	1200
ENERP (E11)	Bassin Minier de Provence	Energie et produits de base	Responsable Environnement	H	Non Seveso	500
CIME (E12)	Bassin Minier de Provence	Industries extractives	Responsable Développement	H	Non Seveso	125
EXPI (E13)	Bassin Minier de Provence	Industries extractives	Directeur d'exploitation	H	Non Seveso	70
CHIMIO (E14)	Bassin Minier de Provence	Chimie de base	Responsable QHSE	F	Seuil bas	60
REGLI (E15)	Bassin Minier de Provence	Agroalimentaire	Directeur maintenance et projets	H	Non Seveso	30
			Ingénieur conseil en HSE	F		
CEME (E16)	Bassin de l'Huveaune	Industries extractives	Chargée de mission- Service Environnement	F	Non Seveso	7
PETRA (E17)	Bassin de l'Huveaune	Industries extractives	Responsable QSE	F	Non Seveso	100
BONO (E18)	Bassin de l'Huveaune	Industries extractives	Directeur de site, chargé de l'environnement	H	Non Seveso	38
SIMP (E19)	Bassin de l'Huveaune	Traitement de surface	Gérante	F	Non Seveso	9

*Tableau 5 : Présentation de l'échantillon : étude exploratoire sur les bassins de l'Huveaune, de Fos-Berre et de Gardanne*

L'utilisation d'un guide d'entretien a permis de se « *centrer autour de thèmes précis à aborder* » (Evrard et al., 2003). Ce guide s'articule autour de quatre thématiques, si on exclut la partie introductive (identification du répondant, ses responsabilités, les caractéristiques de l'établissement dans lequel il exerce) (cf. guide d'entretien ci-dessous). Par ailleurs, afin de justifier la validité interne de notre recherche et d'éviter les biais de sélection et de représentation, le guide a été testé auprès de cinq personnes susceptibles de porter un jugement sur sa pertinence et sa cohérence.

<p><b>Guide d'entretien Etude exploratoire</b>  <b>« Les risques industrialo-environnementaux perçus et gérés par les établissements.</b>  <b>Approche comparative des bassins de Gardanne, de l'Huveaune et de Fos-Berre»</b></p>
<p><b>Questions introductives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Quelles sont vos responsabilités et missions dans cet établissement ?</li> <li>→ Quel est le nombre de salariés sous votre responsabilité ?</li> <li>→ Comment votre établissement est-il implanté, et depuis quand ?</li> <li>→ Quelles sont les principales activités ?</li> </ul>
<p><b>Questions généralistes sur les risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Quels sont les éléments risqués ou les types de risques que votre établissement doit gérer?</li> <li>→ Comment sont prises les décisions en matière de gestion des risques ?</li> </ul>
<p><b>Questions plus spécifiques sur la stratégie de l'établissement en matière d'environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dans un positionnement stratégique, comment se place les questions environnementales dans votre établissement par rapport aux autres préoccupations décisionnelles (financière, économique, managériale, sociale) ?</li> <li>→ Avez-vous mis en place des programmes de management environnemental? Si oui, depuis quand ?</li> <li>→ Si SME : quelles sont les actions en découlant?</li> <li>→ Quels sont les plus importants bénéfices que votre établissement espère en s'orientant vers une gestion des RIE plus développée? Quelles sont vos motivations ?</li> <li>→ Quels sont les éventuels obstacles rencontrés en matière de gestion des RIE ?</li> </ul>
<p><b>Questions sur les risques industrialo-environnementaux (RIE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Quelles sont les dispositifs concrets mis en place dans l'établissement pour diminuer les atteintes environnementales et prévenir les RIE?</li> <li>→ Concrètement, quels sont les types de risques que vous tentez de maîtriser en matière d'environnement?</li> <li>→ Est-ce que le management des RIE est une activité essentiellement stratégique ou d'ordre éthique ?</li> <li>→ Cette gestion suit-elle une démarche réactive ou proactive ?</li> <li>→ Quelle(s) stratégie(s) de communication employez-vous concernant la gestion des RIE ?</li> </ul>
<p><b>Questions sur les influences internes et externes sur la perception et la gestion des RIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Selon vous, qu'est-ce qui influence vos décisions en matière de gestion des RIE?</li> <li>→ Plus précisément, parmi les parties prenantes constituant l'environnement de votre établissement, laquelle ou lesquelles exercent la plus grande pression sur la gestion de vos RIE ?</li> <li>→ Dans quelle mesure la réglementation est-elle adaptée à votre activité ? Est-ce que vous rencontrez des difficultés par rapport à l'application du Code de l'Environnement?</li> </ul>

Après avoir retranscrit intégralement les entretiens, nous avons réalisé une analyse thématique en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Pour faciliter le processus de codage, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative NVivo7. Au total, douze *Free Nodes* et douze *Tree Nodes* ont été retenus pour analyser les entretiens, l'objectif étant de « prendre le pouls

organisationnel » en matière d'interaction ICPE/environnement. Nous allons maintenant nous intéresser aux principaux résultats.

### 3. PRESENTATION DES RESULTATS

Il s'agit d'examiner la manière dont les ICPE, à travers la perception des managers, perçoivent et gèrent les RIE. Le but est de mieux comprendre la relation entre les activités industrielles et leur environnement sur des territoires fortement industrialisés et urbanisés.

#### 3.1. Une « conscientisation » des RIE au sein des industries, contrariée par la crise économique, le « flou » réglementaire, et le besoin informationnel des PME

On observe une **prise de conscience générale des RIE au sein des établissements**, quel que soit le bassin d'étude, la taille et le secteur d'activité. Ils ont conscience que leurs décisions peuvent impacter l'environnement qui les entoure et font montre de bonne volonté dans l'effort de réduction des RIE. Ils déclarent mettre en place tout un arsenal de dispositifs permettant de les minimiser (cf schéma 1 extrait du logiciel NVivo 7 ci-après), tant du point de vue des impacts sur l'air, l'eau, le sol, les déchets et la faune/flore que des nuisances générées par leurs activités (bruit, vibrations, impact paysager). « *Même si le contexte extérieur est complexe et recherche avant tout le risque zéro* » (E6), les responsables sont conscients des limites de la technique. En effet, la suppression de toute forme de rejet semble relever davantage de l'utopie que d'une vision réaliste des enjeux de la gestion environnementale. Le responsable d'E1 relève cet aspect en soulevant notamment les avantages à mettre en œuvre des CLIE : « *Le mérite des CLIE c'est vraiment d'essayer de se caler sur ce qu'on est capable de faire car zéro fumées, zéro émissions, ce n'est pas faisable ou alors on arrête l'usine... il faut qu'il y ait cette acceptation et qu'on arrive à leur faire prendre conscience qu'il y a aussi la limite de la technique* ».

L'environnement **fait partie du quotidien des établissements et s'intègre de plus en plus dans leur stratégie**<sup>16</sup>. Il constitue un des piliers de l'entreprise. Plus de la moitié des responsables interrogés considèrent que l'environnement se place au même niveau que les autres préoccupations. Comme le souligne le responsable d'E18, « *Qualité, sécurité et environnement, c'est un tout lors de chaque prise de décisions, c'est indissociable* » ou encore « *l'environnement fait partie des priorités, au niveau QSE, il n'y a pas de différence* » (E17). Le directeur

---

<sup>16</sup> Ici, on définit « stratégie en matière de RIE » comme représentant « *le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations, ce qui constitue un continuum allant d'une entreprise proactive à une entreprise réactive* » (Hartmann et Perego, 2005).

d'exploitation d'E13 ajoute d'ailleurs que « *la préoccupation environnementale se situe sur le même plan que les autres je dirais, on a en effet défini 5 axes stratégiques dans la politique générale d'engagements de l'entreprise qui est la base de notre fonctionnement, ..., et 2 axes sur 5 concernent quand même l'environnement* ». L'environnement s'inscrit donc dans une démarche intégrée, globale, en lien étroit avec la notion même de développement durable.

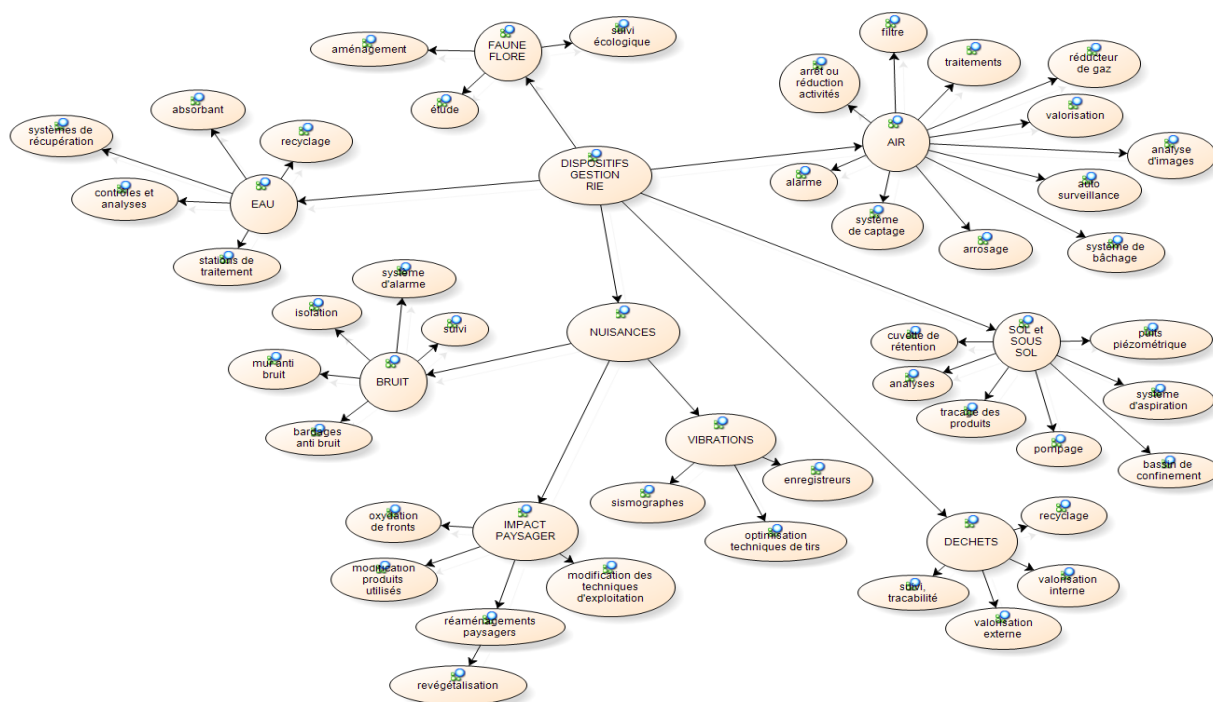


Schéma 1 : Exemples de dispositifs de gestion des RIE (NVivo7)

Toutefois, **cette gestion des impacts environnementaux semble parfois affaiblie par le contexte économique de « crise »**. La responsable d'E14 avoue qu'« *il est évident qu'en période de prospérité économique, la conscience et l'action environnementales augmentent plus qu'en période de crise...* ». Le responsable d'E1 avoue également que certains projets d'investissements environnementaux ont du être différés à cause d'une baisse de la profitabilité de leur activité : « *On rencontre des difficultés depuis 2 ans avec l'impact de la crise...seulement 160 000 sur 440 000 tonnes en carnets de commande, à cela s'ajoute le poids des frais fixes comme les salaires, et une baisse de la production, donc l'entreprise a du mal à être profitable d'où de nombreuses négociations avec le Préfet sont demandées et nos projets d'investissements en matière de RIE sont différés* ».

**Cependant, pour certains établissements issus de grands groupes, l'environnement reste une préoccupation majeure malgré le contexte économique défavorable.** Certains déclarent que « *malgré des pertes financières colossales, il n'y a jamais eu de remise en cause de la vision de l'entreprise ni de relâchement au niveau de ces questions-là...* » (E6) ou encore que « *malgré*

le contexte de crise qu'on connaît actuellement, l'usine est en perte de 25 millions d'euros en 2009, et de 11 millions en 2008. On fait toujours des efforts en terme environnemental...on a 50 % des investissements qui se retrouvent dans l'environnement depuis 10 ans, soit 25 millions d'euros en 10 ans, et 25 millions dans le maintien de l'activité, c'est vous dire la place que prend l'environnement dans notre entreprise, on investit autant que pour l'activité ! » (E11). Le contexte économique semble donc peu influencer les décisions en matière de RIE des établissements issus de grands groupes face à la prégnance de leurs valeurs environnementales.

Les responsables évoquent, par ailleurs, des difficultés à gérer les RIE qui s'expliqueraient par **l'inflation et le « flou artistique » des textes réglementaires**. En effet, la responsable d'E16 constate que « En 30 ans, on est passé de rien à tout,...On est véritablement confronté à un manque de réponses claires... ». Ainsi, 16 entreprises sur 19 insistent sur les aspects négatifs de la réglementation. Et près de la moitié des responsables accusent son évolution rapide et sa complexification: « on a vraiment l'impression qu'on n'est jamais au goût du jour en France car il y a toujours une réglementation qui va sortir », déclare la responsable HSE d'E7. De même, les industriels constatent une lourdeur administrative et de nombreuses redondances dans les textes réglementaires, en particulier dans le Code de l'Environnement. Certains d'entre eux se montrent d'ailleurs très critiques à l'égard de cet « empilement de lois » qui demandent aux établissements « un gros travail de refonte » nécessaire à la réalisation de rapports techniques de plus en plus détaillés. Comme le soulève le responsable d'E11, « en quelques chiffres, la veille réglementaire c'est 1500 textes à valider, la conformité réglementaire c'est 80 textes à analyser... » ou encore celui d'E8 qui ajoute : « on a des classeurs entiers de procédures...que ce soit sur la sécurité ou la qualité, et de plus en plus l'environnement ». Enfin, certains industriels reprochent le caractère « inadapté » de la réglementation (E9, E7) qui se justifierait notamment par le fait que les arrêtés préfectoraux sont élaborés par des « techniciens ministériels » coupés de la réalité du terrain.

Plus spécifiquement, **les TPE et certaines PME expriment un besoin informationnel concernant la législation environnementale et le besoin d'accompagnement pour pallier les exigences réglementaires**. « Il y a un code, il y a des lois, elles se respectent. Mais je trouve qu'il n'y a pas assez d'informations concernant les nomenclatures. On ne sait pas ce qu'on doit faire.... » (E19) ou encore « on essaie d'être le moins en retard possible car la réglementation va très vite, on a du mal à avoir des renseignements en tant que petite structure, c'est très difficile à gérer... il faut gérer les déclarations, le courrier, la lecture des réglementations, faire le tri, voir si c'est applicable à notre site,...les contours ne sont pas toujours bien définis, il faudrait avoir un contact informel pour plus d'aide et d'accompagnement je pense... » (E15). On constate ainsi



que, malgré des dispositifs visant à aider les PME à mieux intégrer les RIE<sup>17</sup>, celles-ci expriment le besoin d'une assistance pour pallier les exigences réglementaires. Les questions soulevées sont nombreuses : « *Les lois sont-elles applicables ou non à notre site ?* », « *Quelles sont les sanctions que j'encours en cas de non respect ?* ». C'est pourquoi la gérante d'E19 a décidé de suivre une formation en environnement « *parce que c'est vaste, c'est très large, et on n'a pas les notions* ». Finalement, pour certaines PME, parler des RIE est un sujet vaste et délicat, et nombreux sont ceux à ignorer les comportements à rattacher véritablement à ce sujet. Leur engagement est généralement marginal ou, en tout état de cause, assez peu formalisé. Pour les moins engagées d'entre elles (E15, E19), les dirigeants relatent les procédures nécessaires en matière de réglementation ou de rendre-compte concernant des parties prenantes contractuelles. En revanche, certaines PME se distinguent par la volonté d'intégrer des enjeux environnementaux à leur stratégie (E7, E12, E13, E17 et E18). Deux types d'engagements des PME ressortent alors des discours: un engagement extrêmement restreint, majoritairement impulsé par la contrainte réglementaire, et un engagement substantiel marqué par des considérations de marché et d'éthique prégnantes.

Ce phénomène s'accompagne d'un **manque d'harmonisation réglementaire aux niveaux international, européen et national, mais également au niveau des personnes et de leur rôle à jouer dans le développement durable**. En effet, certains responsables, exerçant essentiellement dans de grands établissements (E1, E2, E5, E9, E10, E11, E13), déplorent le caractère « *inéquitable* » et « *injuste* » de la réglementation. Celui d'E1 note que « *la réglementation n'est pas appliquée par tous, c'est surtout les gros industriels qui paient tels que les ICPE et SEVESO seuil haut, pas les paysans ni les particuliers qui pourraient aussi décharger dans leur jardin ou à l'extérieur des substances dangereuses pour l'écosystème* ». La responsable d'E5 déplore aussi qu'« *on tape beaucoup sur l'industriel, ce n'est pas le cas de la société en général... il y a eu un repositionnement dans l'entreprise. On a une politique de s'observer mutuellement et de se corriger via la formation en interne, or j'observe des comportements défavorables des citoyens pour l'économie et l'environnement par manque d'éducation et de sensibilisation* ». Enfin, certains regrettent la reconsidération des seuils suite à la survenue d'accidents, « *c'est injuste car toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne !* » (E10).

---

<sup>17</sup> Il existe de nombreux programmes visant à aider les PME à mieux intégrer l'environnement, que ce soit aux niveaux international (par exemple, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement propose un calendrier pour sensibiliser et aider les PME à intégrer l'environnement), européen, national (en proposant des aides financières destinées spécialement aux PME/PMI ou aux projets les impliquant) ou local (en mettant en place des opérations collectives d'accompagnement pour réduire leurs impacts sur l'environnement).

De fait, la réglementation des RIE est jugée trop « *contraignante* », « *très procédurière* » et « *coûteuse* ». Les responsables évoquent les **conséquences néfastes d'une telle réglementation**: effets sur la rentabilité et la compétitivité des entreprises, arrêt des « *élans de proactivité en matière environnementale* », délocalisation des industries vers des pays moins réglementés en matière de RIE. Certains soutiennent que la réglementation doit rester générale car « *plus on va dans le détail, plus il y a des écarts à observer, et donc des PV, mises en demeure...* » (E18). D'autres préconisent un certain « *laisser-faire* » ou 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... pourquoi ne pas faire confiance tout simplement aux leaders sur les marchés en termes d'innovations environnementales plutôt que de suivre des règles trop strictes à cause de certains qui ont fait des erreurs ? Pourquoi payer pour ceux qui n'ont pas su anticiper ?* » (E12). Certains managers vont jusqu'à s'interroger sur l'avenir de leur activité en France, notamment les industries lourdes : « *les pays les plus pollués n'ont pas une réglementation aussi exigeante que la nôtre. La réglementation veut faire en sorte que l'activité pétrolière périclité, c'est une volonté politique et c'est regrettable à mon sens...* » (E2) ou « *la contrainte économique liée à la réglementation est trop lourde sur un site SEVESO, encore plus quand la taille est petite... même si le site met en place des actions pour rester en conformité car on mobilise un gros budget... Donc il ne faut pas se mettre en retard, il faut rester dans le bon wagon... c'est dur de dire cela, mais quelque part, quel est l'avenir des industries chimiques en France ?* » (E14). Ce constat rejoint les prévisions des experts des industries chimiques selon lesquelles les parts françaises du marché mondial tendraient à diminuer d'ici 2020 : « *la demande mondiale de produits chimiques se développera, mais de la part des pays d'Asie et du Moyen Orient* »<sup>18</sup> qui ont un accès au pétrole à des prix compétitifs, l'avenir de la chimie en France étant dans l'innovation via les coopérations entre entreprises et laboratoires de recherche.

Il apparaît que les managers ont pleinement conscience des risques qu'ils peuvent générer à leur environnement, bien que la crise économique, le manque de lisibilité et la complexité réglementaire freinent les actions environnementales. Ils craignent notamment qu'une réglementation trop sévère mette en péril leur compétitivité voire la survie de leur activité. Par ailleurs, cette exploration empirique fait ressortir le contraste d'engagements en matière de RIE selon le niveau de risques (non Seveso et Seveso) et la taille de l'établissement. Des différences d'information et de connaissance des décideurs sur ces sujets apparaissent, une conception

---

<sup>18</sup> Rapport *Grandes Tendances et Scénarios d'Avenir*, Les industries chimiques, synthèse n°49, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Queuniet V., p. 17-18.

différenciée de cette préoccupation semble émerger. Alors que dans les établissements de petite taille et non Seveso, la gestion des RIE fait davantage écho à une réponse à des contraintes légales sans formalisation aucune de ces stratégies, dans les établissements de grande taille classés Seveso, celle-ci recouvre des dimensions stratégiques transversales, codifiées et formalisées. Après avoir constaté une conscientisation collective des RIE au sein des établissements, la question est de savoir quels sont les facteurs susceptibles d'encourager, de limiter ou de contraindre les établissements à évaluer et à gérer les RIE.

### 3.2. Diversité du contexte environnant, et pressions exercées sur la gestion des RIE : le rôle de la réglementation, de la culture d'entreprise et des valeurs du dirigeant

Les établissements sont conscients qu'ils se situent au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement représentés par les actionnaires mais aussi par les acteurs intéressés par leurs activités et décisions (Capron et Quairel, 2007). Les gouvernements, les médias, la société civile, les investisseurs sont autant de parties prenantes auxquelles l'établissement doit rendre des comptes et en fonction desquelles il opérationnalise ses réponses stratégiques. Les responsables constatent ainsi une intrusion grandissante des « stakeholders » dans les décisions stratégiques en matière de RIE. Ces derniers sont de plus en plus nombreux à leurs yeux, et exercent des pressions plus ou moins importantes, aussi bien au niveau interne qu'externe (Figure 1 ci-dessous, extrait du logiciel NVivo 7).

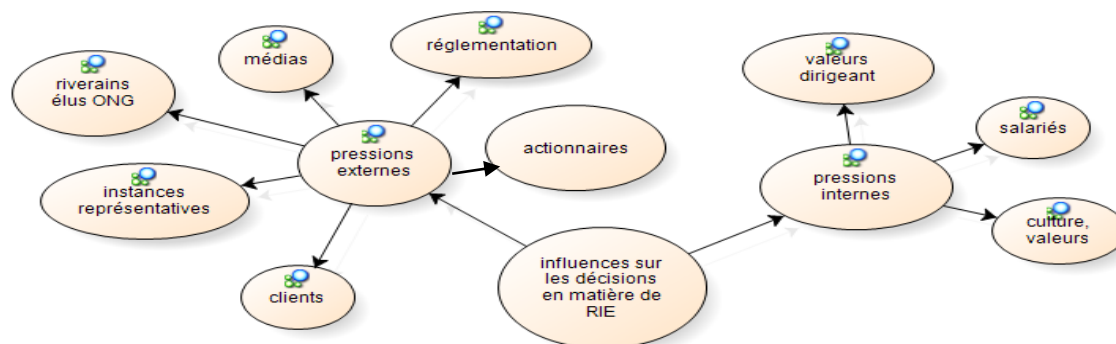


Figure 1. Identification des principales pressions en matière de RIE sur les établissements à risques (Logiciel NVivo7)

Les industriels sont conscients qu'ils s'inscrivent dans un nouveau contexte dans lequel les populations sont de plus en plus sensibles et procédurières: « le contexte actuel se caractérise par une méfiance croissante vis-à-vis de l'industriel accompagnée d'une médiatisation et d'une information croissante où les populations ont besoin d'être rassurées, et une augmentation des exigences...les gens sont plus sévères...Ce sont des facteurs nouveaux que l'industriel doit

prendre en compte » (E1). Néanmoins, trois « forces » semblent prédominer et agir sur les décisions en matière de gestion des RIE au sein des établissements (cf tableau 6 ci-dessous).

Types d'influence	Sources	Références
Réglementation	19	46
Culture d'entreprise	16	28
Valeurs du dirigeant	12	31
Riverains	7	8
Actionnaires	4	4
Salariés	4	6
Clients	3	5
Médias	2	4

Tableau 6 : Les principales influences sur la prise en compte des RIE

Il apparaît que **la réglementation, la culture d'entreprise et les valeurs du dirigeant sont les principales influences sur la décision en matière de RIE**. Tout d'abord, la réglementation, qui reste avant tout une préoccupation et une interprétation d'experts, représente aux yeux des industriels, quelque soit leur taille, la principale influence. Reflet des exigences de la société en matière d'environnement et du degré d'acceptabilité face aux RIE, elle joue un rôle prépondérant dans la représentation et la gestion effective des RIE au sein des établissements. Comme le souligne le responsable d'E2, « *c'est évident que la réglementation exerce une influence sur nos décisions stratégiques en matière de gestion des RIE...* » ou encore celui d'E10 qui déclare : « *il est clair que le poids de la réglementation joue un rôle fondamental sur les décisions en matière de gestion des risques industrialo-environnementaux...il y a à fortiori l'influence de la réglementation, notamment l'obligation d'une veille réglementaire, le fait de devoir rendre des comptes à la DREAL, au Préfet...* ». Le directeur de site d'E18 va jusqu'à avouer que « *dans l'absolu, il n'y aurait pas de réglementation, si on n'avait pas eu un code, je suis sûr qu'on ferait beaucoup plus de profits et on en serait pas là en termes de prise de conscience, en termes d'actions environnementales* ». La réglementation crée ainsi une représentation collective des RIE au sein des établissements. Elle offre un cadre dans lequel ils sont tenus de s'inscrire sous peine de mettre en jeu leurs responsabilités civiles et pénales. Son caractère obligatoire impose notamment le respect des exigences réglementaires aux niveaux national, européen et international (définition de valeurs ou de seuils limites, application des meilleures technologies disponibles, etc.). Et en termes opérationnels, le respect de cette réglementation passe essentiellement par la mise en conformité avec l'arrêté préfectoral. « *L'arrêté est un peu comme la Bible, c'est le référentiel où il y a un certain nombre de points demandés, des définitions et*

détails des activités du site, le numéro de rubrique soumis à autorisation, à déclaration ...», précise la responsable QSE d'E17. Et bien que la quasi-totalité des responsables soulignent les aspects négatifs de la réglementation (complexe, contraignante, inadaptée, etc.), certains en retiennent des éléments positifs, « *c'est un peu le mal nécessaire, comme le code de la route* » (E1): « *Le côté positif c'est que la réglementation oblige l'entreprise à progresser, à anticiper... On veut toujours faire mieux...* » (E2), « *c'est un aiguillon, une pression positive...* » (E14), « *il ne faut pas oublier qu'elle est là surtout pour protéger les gens au départ car il existe des risques sanitaires, environnementaux...* » (E12). En exerçant des pressions continues et croissantes sur les ICPE, la législation encourage par exemple les sites ayant adopté tardivement une démarche en matière de RIE à rattraper leur retard: « *C'est-à-dire que par la force des choses, par l'arrêté préfectoral, je me suis peu à peu impliquée, quand vous rentrez dans le sujet, vous avez des informations, on prend conscience et on essaie de rattraper le retard qu'on a pris*» (E19). Concernant les établissements plus proactifs, généralement les sites polluants ayant très tôt acquis une culture du risque (sites Seveso), et ceux dont les dirigeants se sont très vite emparés des questions environnementales, ils s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue et d'optimisation des techniques et procédés. D'ailleurs, la plupart ont mis en place des SME<sup>19</sup> inscrivant l'engagement d'amélioration environnementale de l'établissement dans la durée. Cette dimension « légaliste » semble ainsi jouer un rôle décisif dans la manière dont les établissements prennent en compte les RIE. On constate ainsi des comportements organisationnels différenciés pouvant s'expliquer par le niveau de risque, le secteur d'activité, ou encore l'implication de la direction et la prégnance d'une culture d'entreprise favorable à la gestion des RIE.

La **culture d'entreprise** ainsi que les **valeurs du dirigeant** apparaissent de fait comme faisant partie des principaux facteurs influençant la décision en matière de RIE. Près de 16 responsables sur 19 déclarent que la culture d'entreprise joue un rôle important dans la mise en place de dispositifs de gestion des RIE. Elle se structure notamment autour d'éléments concrets évoqués par les responsables tels que les chartes Environnement, les décalogues<sup>20</sup>, les SME (les normes ISO 14000 et la norme européenne EMAS<sup>21</sup>, le *Responsible Care*<sup>22</sup>), l'inscription dans des

---

<sup>19</sup> Le système de management environnemental (SME) est défini comme « *composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour établir, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale* » (§2.1. de la norme ISO 14050 qui définit le SME). Il se décline en une série de normes ISO dont la plus connue est ISO 14001.

<sup>20</sup> Les dix commandements environnementaux s'inscrivent dans un programme d'Excellence Durable prenant en compte la culture d'entreprise.

<sup>21</sup> Ces systèmes sont adoptés comme cadre général pour l'intégration dans les organisations, des politiques, des programmes et des pratiques pour la protection de l'environnement. Ils ont comme objectif de « *prescrire les exigences relatives à un système de management environnemental (SME) permettant à un organisme de formuler une*

partenariats, l'existence d'un département environnement, l'intégration de points environnement dans les réunions de direction ou encore d'objectifs environnementaux dans l'évaluation des responsables. On constate toutefois que les partenariats avec des associations de protection de la nature ou d'autres organismes sont peu évoqués par les responsables (seulement 7 sur 19). Si l'on reprend l'exemple des SME, ces derniers peuvent être considérés comme la première étape vers une stratégie environnementale. Comme le souligne Marquet-Pondeville (2003), « *les processus de certifications environnementales ISO 14000 et EMAS, sans garantir une proactivité totale de l'entreprise, n'en sont pas moins des systèmes de gestion environnementaux volontaires qui sont appliqués par des entreprises qui ont comme souci minimum de s'améliorer au niveau de leurs impacts sur l'environnement naturel* ». Nous pouvons alors penser que la mise en place de ces certifications sur des sites industriels est un élément favorable à l'élaboration d'une stratégie environnementale proactive. Par ailleurs, le degré d'implication et de sensibilité du dirigeant à l'égard de l'environnement impacte également la politique de gestion des RIE et donne la mesure de l'importance donnée aux préoccupations environnementales dans l'entreprise. La direction donne ainsi l'impulsion à travers les engagements de l'entreprise en termes de développement durable, et les responsables environnement appliquent les directives. La volonté d'améliorer les performances environnementales semble donc être le résultat d'une prise de conscience de l'importance de la composante environnementale par les dirigeants de l'entreprise. Les actionnaires, les salariés, les clients et les médias ne jouent qu'un rôle secondaire dans la gestion des RIE.

Cette étude exploratoire met en évidence le rôle majeur des *stakeholders réglementaires* dans la décision en matière de RIE. En imposant des lois et des directives en matière de protection de l'environnement, ils façonnent la représentation que les managers se font des RIE. La gestion des RIE semble également influencée par la culture d'entreprise et les valeurs du dirigeant. On distingue alors ce qui relève de la réglementation (la perception « objective » des RIE) de ce qui relève de la sensibilité de l'entreprise et de la direction à l'égard de l'environnement naturel et sociétal (la perception « subjective » des RIE). Les pressions actionnariales et celles émanant des salariés apparaissent comme indirectes et secondaires, et concernent essentiellement les établissements de grande taille dans lesquels la culture environnementale y est prégnante et les

---

*politique et des objectifs prenant en compte les exigences législatives et les informations relatives aux impacts environnementaux significatifs.* »

<sup>22</sup>Initiée par l'industrie chimique canadienne, et plus exactement sous l'impulsion de la CCPA (Canadian Chemical Producer Association) en 1984, le *Responsible Care* est une politique de préservation contre les risques environnementaux et sociaux. Pour une revue de la littérature sur la généalogie et le concept de *responsible care*, voir Berland et Loison (2005), « *Responsible care et management durable : comportement volontaire ou réaction adaptative ? Généalogie et pratiques dans l'industrie chimique* », *Actes du 26ème congrès de l'AFC* - 11, 12 et 13 mai 2005, Lille.

programmes de sensibilisation auprès des salariés développés. Outre l'importance des motivations intrinsèques et extrinsèques, on ne peut négliger l'aspect économique lié aux investissements en matière d'environnement, tant les coûts que les opportunités en termes d'activités, et son rôle dans les décisions en matière de RIE.

### **3.3. La décision en matière de RIE : une analyse classique en termes de coûts et de bénéfices**

A l'issue des entretiens, la décision d'investir en matière de RIE semble conditionnée par la rentabilité des projets d'investissements en termes de RIE. Cet impératif économique amène le manager à une analyse classique en termes de coûts et de bénéfices. En effet, le responsable d'E11 avoue avec grande honnêteté qu'*« on ne va pas hésiter à réaliser des investissements s'ils sont viables, respectueux de l'environnement...mais s'ils respectent les règles du groupe et bien évidemment s'ils sont rentables, ça va de soi... »*. De la même manière, l'ingénieur environnement d'E5 signale qu'*« aujourd'hui, en termes de progrès, on a fait les 80%, il nous reste 20% qui a une valeur ajoutée moindre pour un coût qui devient plus important aujourd'hui... il faut vraiment que le bénéfice environnemental soit manifeste pour qu'on se lance dans une étude volontaire, si c'est réglementaire, ya pas de souci, si c'est juste de l'amélioration pour de l'amélioration...aujourd'hui on va réfléchir, ce qu'on faisait pas dans le passé parce que le contexte économique est différent et qu'on était avant dans une démarche de progrès »*. L'objectif est d'arriver à concilier les questions financières et économiques et les impératifs du développement durable, dans un contexte marqué par une hausse du prix des matières premières et des tarifs des cabinets d'études, des contraintes réglementaires de plus en plus fortes en termes d'audits et de veille. En effet, la plupart des interlocuteurs relèvent l'augmentation des coûts liés à la gestion des RIE et un retour sur investissement de plus en plus faible. Pour les sites « en retard » qui sont essentiellement des petites structures, la mise en conformité réglementaire, l'ouverture aux valeurs environnementales engendrent des coûts supplémentaires à court et moyen terme. Certains responsables vont jusqu'à parler de coûts d'audits et de suivie « à vie » qui pèsent très lourds sur le budget des établissements (E14). Concernant les grandes structures, les investissements dans des équipements de dépollution se traduisent aussi par des dépenses très lourdes comme en témoigne le responsable d'E11 : *« On a 50 % des investissements qui se retrouvent dans l'environnement depuis 10 ans, soit 25 millions d'euros en 10 ans, et 25 millions dans le maintien de l'activité, c'est vous dire la place que prend l'environnement dans notre entreprise, on investit autant que pour l'activité »*.

Les critères de décisions en matière de RIE dépendent ainsi des éventuels bénéfices et des coûts à supporter: « *on regarde toujours la partie économique...nos choix se portent prioritairement sur les projets rentables économiquement et environnementalement* », souligne la responsable environnement d'E4. Certains évoquent même la faible perception des avantages immédiats en matière de gestion des RIE comme frein à une gestion plus développée des RIE.

Outre l'existence de coûts liés à la gestion des RIE, certains travaux mettent l'accent sur les motivations et opportunités des entreprises à s'engager dans la protection de l'environnement<sup>23</sup>: favoriser une meilleure utilisation des ressources et de la technologie, encourager l'innovation conduisant à des économies d'énergie et de matières premières, accroître ses parts de marché, etc. De plus, l'établissement qui souhaite médiatiser son implication dans la protection de l'environnement en termes d'image va mettre en place tout un arsenal de communication et d'actions marketing faisant la promotion de comportements dits « responsables » et éthiques. C'est aussi un moyen d'accéder à de nouveaux marchés, ou de fidéliser ses clients impliqués dans la démarche. Certains entrepreneurs ont donc compris que les bénéfices étaient nombreux. Dans le cadre de notre étude, **l'amélioration de l'image et de la réputation<sup>24</sup> semble être le principal argument des managers en faveur d'une maîtrise des RIE**, notamment pour les établissements exposés (activité à risques, visibilité médiatique, image négative...) (tableau 7 ci-après). On retrouve principalement les industries classées Seveso (chimie de base et raffinage, microélectronique) et les industries extractives (non Seveso) qui ont longtemps souffert d'une image négative. La responsable d'E16 souligne cet état de fait : « *De toutes façons, c'est clair qu'on empathie des bêtises qu'on a faites pendant des années...Les carrières ont réellement une mauvaise image car on attaque le milieu naturel, on est visible par rapport à un établissement SEVESO qui est un bâtiment fermé. Ce qu'on fait, ça se voit, on dénature le paysage, c'est clairement la main de l'homme qui est passée par là, et on nous compare parfois à des SEVESO, à la différence quand même que nous, on a peu de stockage d'hydrocarbures !* ». Malgré leur retard en matière de démarches environnementales par rapport à d'autres secteurs, les carrières ont su se saisir du concept de RIE et ont compris que l'image était importante. D'ailleurs, elles ne se cachent pas de le souligner sur leur site internet : « *En prenant comme objectifs la réduction des impacts liés aux transports et aux poussières et aux déversements, nous contribuons à la prévention des pollutions et à l'amélioration de notre image de marque* » (site de Bronzo

---

<sup>23</sup> Pour une revue de littérature sur les motivations des entreprises à s'engager dans la protection de l'environnement : E. ALBERTINI (2011), "L'engagement environnemental des entreprises : Une revue de littérature", *Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, Montpellier France.

<sup>24</sup> L'image correspond à une perception émotive et instantanée d'une personne ou d'une organisation. La réputation est le patrimoine culturel et moral d'une personne ou d'une organisation.



Perasso, Région Sud). Parallèlement, les sites classés Seveso pâtissent de leur statut, synonyme de dangers et de risques pour l'environnement. C'est pourquoi ils cherchent à se faire accepter par la population en l'informant de leurs activités et des moyens mis en œuvre pour les maîtriser, notamment à travers des réunions d'informations et de communication (CLIC, CLIE). Le responsable HSSE d'E6 déclare à ce propos qu' : « *on n'est pas contre la population, on est dans la population, même si la chimie a encore une image de pollueur* ».

La prise en compte des RIE apparaît également comme **une question de « survie » et de pérennisation de l'activité**. En effet, un peu plus de la moitié des managers déclarent qu'il n'y a pas véritablement de bénéfices liés à la gestion des RIE, c'est d'ailleurs, pour certains, un terme inapproprié : « *on n'a pas d'apports en particulier car gérer les risques environnementaux permet avant tout d'assurer la survie du site, car le site doit continuer d'exister...c'est pour protéger l'activité qu'on ne veut pas de problèmes environnementaux* » (E15), « *si on faisait n'importe quoi, on n'existerait plus, donc c'est la pérennité de l'entreprise qui est en jeu là...* » (E17), « *l'objectif est de pérenniser dans le temps l'activité qui ne peut que passer par la prise en compte de l'environnement* » (E18) ou « *de toutes façons, si on ne respecte pas l'environnement, on est mort à long terme*» (E19). Ces managers exercent pour la plupart dans des établissements de petite taille pour lesquels la gestion des RIE apparaît comme une des conditions de survie du site. Certains établissements (E12) ayant très tôt adopté une démarche proactive en termes de gestion des RIE parlent davantage de « *mission éthique* », c'est une « *façon de faire* » qui est ancrée dans la culture d'entreprise depuis longtemps.

	Sources	Références
Amélioration de l'image (clients, autorités de tutelle) /Confiance et acceptation (riverains)	11	15
Pérennisation de l'activité	10	11
Diminution des risques et nuisances	4	4
Economies/Maitrise des coûts	3	4
Amélioration de la compétitivité	3	3
Conscience personnelle	2	4
Meilleure communication	2	2
Meilleure utilisation des ressources	2	2
Amélioration de la valeur actionnariale	1	1
Opportunités d'activités	1	1
Stabilité de la démarche environnementale	1	1
Attractivité/ Création d'emplois	1	1

Tableau 7: Les motivations des actions en matière de RIE

Afin d'être mieux accepté par les populations et mieux intégré dans leur environnement au sens large, les établissements s'efforcent de devenir des acteurs civiques au sens plein du terme. L'amélioration de l'image peut ainsi contribuer à la pérennisation de l'activité industrielle. Ils mettent en place des dispositifs de communication pouvant prendre diverses formes. La diffusion d'informations environnementales leur permet en effet de répondre aux besoins de leurs parties prenantes. L'étude montre que les industriels communiquent essentiellement au niveau interne par la programmation de journées de formation et de sensibilisation à destination du personnel (colloques, journées d'animation, etc.), la création d'un site intranet et l'élaboration d'un journal interne trimestriel. Au niveau externe, le dialogue peut aussi prendre la forme de réunions d'information destinées au public, élus et autres représentants, appelées généralement « commission locale de concertation et de suivi », « comité local de concertation », ou encore « comité d'intérêt du quartier ». Outre le fait que les établissements SEVESO sont tenus réglementairement d'organiser des CLIC, certains mettent en place des CLIE<sup>25</sup> qui ont pour missions de fournir de nouvelles informations concernant l'usine, la conjoncture, les investissements et délais associés. Les établissements organisent aussi des visites sur site et mettent à disposition de la documentation destinée essentiellement à l'administration sous forme de rapports. Ils communiquent sur les activités responsables du groupe auquel ils appartiennent via un site internet<sup>26</sup> et organisent parfois des journées portes ouvertes. La communication apparaît donc au cœur de la politique de gestion des RIE. De plus, l'objectif de « minimiser les risques et les nuisances »<sup>27</sup> ne semble pas une fin en soi. Les responsables procèdent, au préalable, à une analyse en termes de coûts et de bénéfices justifiant ainsi la mise en place ou non de dispositifs de réduction des RIE. Enfin, la maîtrise des coûts et l'amélioration de la compétitivité ne sont évoqués que par une infime partie des responsables. Sans doute, le contexte de crise dans lequel se sont effectués les entretiens peut expliquer les comportements plus frileux en matière de RIE, une vision plus court-termiste des décideurs, et une faible perception des bénéfices associés à la gestion des RIE.

On observe ainsi une grande homogénéité et une certaine convergence des finalités des décisions en matière de RIE. En effet, la gestion des RIE apparaît davantage comme un moyen de légitimer et de pérenniser leurs activités que comme une source d'avantage économique ou concurrentiel ou encore une volonté de comprendre et de minimiser les RIE. Ainsi, la maîtrise des impacts

---

<sup>25</sup> Il est important de spécifier que ni les CLIE, ni les CLIC ne traitent d'environnement à 100%.

<sup>26</sup> C'est le cas de 67% des établissements interrogés, essentiellement des établissements de grande taille ou des petites structures appartenant à de grands groupes.

<sup>27</sup> Seulement 3 responsables sur 19 évoquent l'objectif en soi de « minimiser les risques et les nuisances » générés par leurs activités.

environnementaux apparaît moins comme une stratégie concurrentielle ou même industrielle (optimisation de l'utilisation des ressources, innovation en termes de processus plus écologiques) que comme une stratégie politique (quête de légitimité) (Champion et Gendron, 2005). Ce constat peut s'expliquer en partie par le contexte économique dans lequel ces entretiens se sont effectués. En effet, il apparaît que, dans un cycle de dépression marqué par une complexification de la réglementation, les responsables tendent à gérer de façon minimaliste les RIE afin de répondre aux seules exigences réglementaires. Cette situation économique spécifique pousserait ainsi les établissements à une situation de repli. Les actions devant les RIE au sein des établissements peuvent donc faire preuve d'une grande volatilité selon le cadre réglementaire et sociétal dans lequel ils s'inscrivent.

#### 4. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE

A l'issue des entretiens, il ressort que l'ensemble des ICPE ont pris conscience des atteintes à l'environnement dont ils peuvent être la source. La stratégie de non-conformité, appelées encore stratégies de déni ou du *wait and see*, souvent évoquée dans la littérature (Roome, 1992 ; Koechlin et Muller, 1992) et qui consiste à ignorer intentionnellement ou par défaut les pressions externes, n'est pas évoquée ici. Ce constat peut s'expliquer par le fait que notre échantillon est constitué d'établissements soumis à une réglementation les obligeant à minima à avoir conscience de leurs impacts sur l'environnement. En effet, malgré le flou et la complexité des textes réglementaires, la réglementation semble jouer un rôle décisif dans la prise en compte des RIE et dans les actions mises en place pour les minimiser. Celle-ci vient contraindre les établissements à s'engager dans des démarches responsables et offre un cadre administratif dans lequel les managers structurent leurs perceptions et leurs décisions en matière de RIE. Toutefois, cette prise en compte ne se fait pas sans difficultés, que ce soit pour les établissements de grande taille classés Seveso qui évoquent la prégnance de la crise économique et son impact négatif sur les projets environnementaux, ou dans les petites structures éprouvant des difficultés à gérer les RIE, faute de moyens et d'informations. On observe ainsi une remise en cause de l'hypothèse « win-win » de Porter<sup>28</sup> selon lequel les investissements environnementaux sont toujours sources d'efficacité et de profitabilité. Comme le démontrent Walley et Whitehead (1994, p.46) dans leur article "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*

---

<sup>28</sup> Selon Porter, la protection de l'environnement ne doit pas être considérée comme une contrainte économique mais au contraire comme une arme concurrentielle qui stimule l'innovation et la compétitivité, tant au niveau des entreprises que des pays en avance dans ce domaine (Porter et Van Der Linde, 1995).

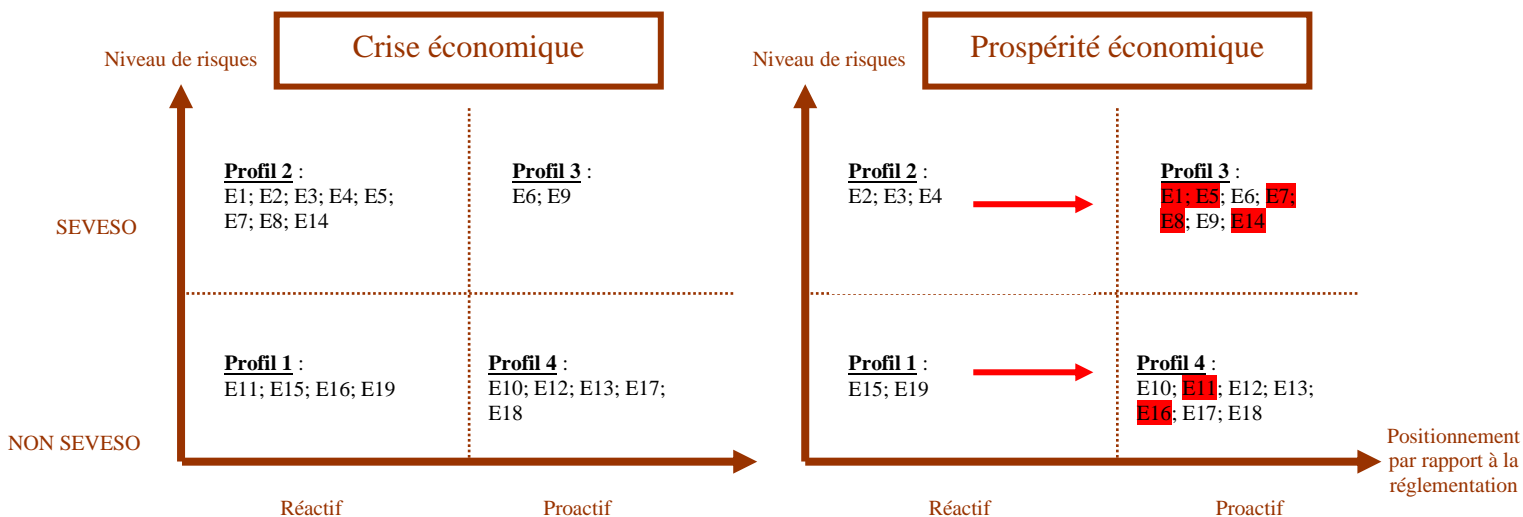
not”. Et malgré le contexte réglementaire commun, on observe des comportements organisationnels différenciés en fonction de caractéristiques qui leur sont propres (niveau de risques, valeur du dirigeant, culture d’entreprise, taille, secteur d’activité). La dimension « réglementation » semble donc jouer un rôle prépondérant dans l’explication des décisions en matière de RIE. La dimension « niveau de risques » (Seveso ou non Seveso) semble également déterminante. C’est pourquoi nous proposons une typologie de prise en compte des RIE au sein des établissements prenant en compte ces deux dimensions. La limite de cette approche apparaît dans son caractère probablement réducteur, les positionnements et comportements des établissements se situant vraisemblablement sur un continuum. Nous considérons, toutefois, cette simplification nécessaire pour un premier essai de caractérisation de la réalité des comportements décisionnels en matière des RIE au sein des ICPE soumises à autorisation (cf tableau 8 ci-dessous).

	<b><u>Profil 1</u></b> <i>L'établissement non Seveso réactif</i>	<b><u>Profil 2</u></b> <i>L'établissement Seveso réactif</i>	<b><u>Profil 3</u></b> <i>L'établissement Seveso proactif</i>	<b><u>Profil 4</u></b> <i>L'établissement non Seveso proactif</i>
<b>Perception des RIE</b>	Environnement = contrainte	Environnement = contrainte	Environnement = opportunité stratégique	Environnement = opportunité stratégique
<b>Evaluation des RIE</b>	Difficultés en termes d'accès aux informations environnementales	Méthodes d'évaluation des RIE (étude d'impacts, étude de dangers, étude faune/flore)	Méthodes d'évaluation des RIE (étude d'impacts, étude de dangers, étude faune/flore)	Méthodes d'évaluation des RIE (étude d'impacts, étude de dangers, étude faune/flore)
<b>Gestion des RIE</b>	Décisions consécutives aux évènements et à la réglementation : gestion minimaliste des RIE	Décisions consécutives aux évènements et à la réglementation : gestion minimaliste des RIE	Décisions fondées sur l'anticipation des évènements et de la réglementation : gestion proactive	Décisions fondées sur l'anticipation des évènements et de la réglementation : gestion proactive
<b>Communication des RIE</b>	Communication essentiellement interne	Communication essentiellement interne, et externe (surtout celle exigée par la réglementation)	Communication interne et externe, partenariats	Communication interne et externe, partenariats
<b>Culture des RIE</b>	Faible	Moyenne	Forte	Forte
<b>Principales influences</b>	Réglementation	Réglementation	Culture d'entreprise et valeurs du dirigeant	Culture d'entreprise et valeurs du dirigeant

<b>Respect de la réglementation</b>	Pas automatique; conformité réglementaire	Au mieux conformité réglementaire	Prévisions des évolutions; veille réglementaire	Prévisions des évolutions; veille réglementaire
<b>Objectifs liés à l'environnement</b>	Minimiser les coûts environnementaux	Développer des actions optimisant la réponse aux pressions externes	Acquérir une meilleure image	Acquérir une meilleure image
<b>Responsabilité RIE</b>	Pas de responsable clairement identifié	Responsable clairement identifié	Responsable clairement identifié	Responsable clairement identifié
<b>Type d'établissement</b>	Etablissements non Seveso de petite et moyenne taille ( <i>E11, E15, E16, E19</i> )	Etablissements Seveso de grande taille ( <i>E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E14</i> )	Etablissements Seveso de grande taille ( <i>E6, E9</i> )	Etablissements non Seveso de petite et moyenne taille, issus de grands groupes; carrières ( <i>E10, E12, E13, E17, E18</i> )

*Tableau 8 : Premier essai de typologie de prise en compte des RIE au sein des établissements*

A travers cette typologie, nous observons les permanences en matière de décisions face aux RIE. Parmi les établissements non Seveso, certains adoptent une démarche proactive s'expliquant par l'importance de la culture environnementale et l'implication des dirigeants en matière de RIE. Par ailleurs, on constate que le nombre d'établissements Seveso ayant adopté une démarche réactive est élevé. Les responsables de ces derniers expliquent l'affaiblissement des démarches responsables par la dépression économique et le durcissement de la réglementation. Le cycle dépressif conduirait les établissements à des situations de repli. Cette attitude est assez semblable à celle des politiciens actuels engagés dans les élections présidentielles. En effet, dans un contexte de crise diabolisé, les programmes électoraux donnent la priorité à l'emploi et à la lutte contre les délocalisations, les questions d'ordre écologique étant secondaires. On peut donc supposer qu'en période de croissance économique et d'optimisme, on assiste à une différenciation des stratégies en matière de RIE. Cette dispersion des comportements s'expliquerait notamment par les phénomènes d'expérience et d'apprentissage. Si l'on se réfère au modèle dynamique ci-dessous, nous assisterions à une tendance des établissements des profils 1 et 2 à s'orienter vers des démarches plus proactives (profils 3 et 4).



### Modèle dynamique de la décision face aux RIE au sein des établissements à risques

En période de crise, l'engagement environnemental devient davantage réactif et motivé par le développement des législations, ces dernières constituant la principale contrainte pouvant compromettre la pérennité et la légitimité sociale des activités des entreprises. Ce modèle évolutif, dans lequel règne une incertitude quant au contexte externe, autorise des retours en arrière ou des avancées en matière de protection de l'environnement. Il vise à montrer la variété d'attitudes des établissements confrontés aux RIE selon les circonstances et cherche également à montrer qu'une attitude conformiste n'est pas nécessairement le reflet d'une réelle prise de conscience des enjeux liés aux RIE mais davantage un outil stratégique d'amélioration de l'image. La dépression économique oblige ainsi les établissements à penser à court-terme, ce qui s'oppose à toute démarche durable de gestion des RIE. Même si les établissements ont conscience de leurs impacts sur l'environnement (forte perception des RIE), les actions de prévention et de réduction des RIE dans le cadre d'une démarche durable ne suivent pas forcément.

Ces profils-types reprennent des grandes tendances qui clivent nettement notre population. Il ne faudra pas en conclure que les établissements sont isolables entre eux. Ce sont bien plus des logiques d'articulation de comportements que nous mettons ici en évidence. C'est pourquoi il conviendra de conduire, à des fins de validation, une recherche sur un échantillon plus large. Mais comme le souligne Duclos (1991, p.13), « les différences d'attitudes vis-à-vis de l'environnement, tout comme les convergences, se révèlent plutôt circonstanciées, sélectives, souvent peu accordées entre elles, éminemment variables et évolutives, aussi bien dans le sens de la prévention que celui du retour à des pratiques plus risquées. Bref, on ne saurait distinguer à

*partir de critères simples et partout applicables, des entreprises pro ou des entreprises anti-environnement ».*

## 5. REFERENCES

- BANSAL, P. et K. ROTH (2000), Why companies go green: a model of ecological responsiveness, *Academy of Management Journal*, 43:4, 717-736.
- BARABEL, M. (1996), Un style de décision à la française, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 159-170.
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. et J.M. XUEREB (1999), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in *Méthodes de Recherche en Management*, THIETART, R.A., Paris, Dunod, 224-256.
- 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.
- BERNOULLI, D. (1738), *Specimen Theoriae Novae de Mensura Sortis Comentarium Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae*, 5, 175-192.
- BOIRAL, O. et D. JOLLY (1992), Stratégie, compétitivité et écologie, *Revue Française de Gestion*, n°89, juin-juillet-août, 80-85.
- 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. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- 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.
- CHARBONNIER, J. (2007), *Pratique du risk management, Méthodologie et pratiques*. Collection Plus, Editions Dalloz-Sirey.
- CLARKSON, M. B. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20:1, 92-117.
- DE GROOT, J. et L. STEG (2007), Value orientation and environmental beliefs in five countries: Validity of an Instrument to Measure Egoistic, Altruistic and Biospheric Value Orientations, *Journal of cross-cultural psychology*, 38:3, 318-332.
- DESREUMAUX, A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions Management Société, Caen.
- DONALDSON, T. et L. PRESTON (1995), The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, 20, 65-91
- DOUGLAS, M. et A. WILDAVSKY (1982), *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*, Berkeley: University of California Press.
- DUCLOS, D. (1991), *Les industriels et les risques pour l'environnement*, L'Harmattan.
- EGRI, C. P. et S. HERMAN (2000), Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations, *Academy of Management Journal*, 43:4, 571-604.
- EVARD Y., PRAS B. et E. ROUX (2003), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*, Paris, Dunod, 3<sup>e</sup> édition.
- EVARD Y., PRAS B. et E. ROUX (2009), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*, Paris, Dunod, 4<sup>e</sup> édition.
- FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, September 13.
- FROOMAN, J. (1999), Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review*, 24:2, 191-205.
- GLASER, B. G. et A. L. STRAUSS (1967), *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, New York, Adline Publishing Company.
- GUBA, E. et Y. LINCOLN (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Beverly Hills, CA: Sage.
- HARTMANN, F. et P. PEREGO (2005), Influences of environmental strategy on the design and use of performance measurement systems, Working Paper, RSM ERASMUS University, Juillet.
- JENSEN, M.C. et W.H. MECKLING (1976), Theory of the firm, Managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*, 3, October, 469-506.
- JONES, T. M. (1980), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, 22, 59-67.

- JUNGERMANN, H. et P. SLOVIC (1993), Charakteristika individueller risikowahrnehmung [Characteristics of individual risk perception], in *Risiko ist ein konstrukt* (89-107), *Riskante technologien: Reflexion und regulation*.
- 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.
- KOECHLIN, D. et K. MULLER (1992), « Environmentally Conscious Management» in KOECHLIN, D. et K. MULLER, *Green Business Opportunities- The Profit Potential*, Pitman Publishing, London.
- KOUABENAN, D.R., GILIBERT D., MEDINA M., et F. BOUZON (2001), Hierarchical position, gender, accident severity and causal attributions, *Journal of Applied Social Psychology*, 31:3, 553-575.
- MARCH, J. G. et Z. SHAPIRA (1987), Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking, *Management Science*, 33, 1404-1418.
- MARQUET-PONDEVILLE, S. (2003), *Le contrôle de gestion environnemental*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, UCL Presses Universitaires de Louvain.
- MARTINET, A. C. (1983), *Stratégie*, Paris, Vuibert.
- MARTINET, A. C. et E. REYNAUD (2004), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Collection Gestion, Economica.
- MERCIER, S. (2001), L'instrumentalisation des valeurs: une ressource stratégique pour l'entreprise? La démarche du groupe Fournier, *Revue Internationale de Gestion*, 26 :2, 12-18.
- MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN (1994), Data management and analysis methods, in Denzin N.K et Y.S Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (428-444), London/New Delhi : SAGE Publications.
- 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.
- O'CONNOR, R.E., BORD R.J. et A. FISHER (1999), Risk Perceptions, General Environmental Beliefs, and Willingness to Address Climate Change, *Risk Analysis*, 19: 3, 461-471.
- PAILLE, P. (1996), De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier, *Recherches Qualitatives*, 15,179-194.
- PAILLE, P. et A. MUCCHIELLI (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin.
- 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.
- ROOME, N., (1992), Developing environmental management systems, *Business Strategy and the Environment*, 1, 11-24.
- SAVAGE, L. J. (1954), *The Foundations of Statistics*, New York, NY: Wiley.
- SIEGRIST, M., EARLE T. C., GUTSCHER H. et C. KELLER (2005), Perception of Mobile Phone and Base Station Risks, *Risk Analysis*, 25:5, 1253-1264.
- SIMON, H. (1955), A Behavioural Model of Rational Choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- SJOBERG, L. (1999), Risk Perception by the Public and by Experts. A Dilemma in Risk Management, *Human Ecology Review*, 6:2, 1-9.
- SJOBERG, L. (2000), Factors in Risk Perception, *Risk Analysis*, 20, 1-11.
- SLOVIC, P. (1987), Perception of Risk, *Science*, 236, 280-285.
- SLOVIC, P. (2000), *The Perception of Risk*, Risk, Society and Policy Series, Earthscan Publications Ltd.
- SLOVIC P., FISCHHOFF B. et S. LICHTENSTEIN (1980), Facts and Fears: Understanding Perceived Risk, in Schwing R.C and Albers W.A, *Societal Risk Assessment*, Plenum Press, New York.
- THIETART, R.- A. et al. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod.
- THIETART, R.- A. et al. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod.
- THOMPSON M., ELLIS R., et A. WILDAVSKY (1990), *Cultural theory*, San Francisco: Westview Press.
- VON NEUMANN, J. V. et O. MORGENSTERN (1947), *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press.
- WALLEY, N. et B. WHITEHEAD (1994), It's not easy being green, *Harvard Business Review* May-June, 46-52.