



**HAL**  
open science

# LES ÉTABLISSEMENTS INDUSTRIELS FACE AUX RISQUES ENVIRONNEMENTAUX : LES BASSINS DE GARDANNE, DE FOS-BERRE ET DE L'HUVEAUNE

Julie Olivero

► **To cite this version:**

Julie Olivero (Dir.). LES ÉTABLISSEMENTS INDUSTRIELS FACE AUX RISQUES ENVIRONNEMENTAUX : LES BASSINS DE GARDANNE, DE FOS-BERRE ET DE L'HUVEAUNE. 2014. hal-03608561

**HAL Id: hal-03608561**

**<https://hal.science/hal-03608561>**

Submitted on 14 Mar 2022

**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 ETABLISSEMENTS INDUSTRIELS FACE AUX RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

LES BASSINS DE GARDANNE, DE FOS-BERRE ET DE L'HUVEAUNE

Julie OLIVERO



### **Les TOHM**

Les TOHM (Travaux de l'Observatoire Hommes-Milieus du Bassin minier de Provence) constituent une collection de mémoires d'études, de notes de synthèse et de documents à caractère scientifique et technique produits dans le cadre de l'OHM du bassin minier de Provence. Ils sont téléchargeables sur le site Internet de l'Observatoire à l'adresse : <http://www.ohm-provence.org>

### **L'auteur**

Julie OLIVERO est docteur en sciences de gestion (IAE Aix-en-Provence), et membre de l'OHM du bassin minier de Provence. Son domaine de recherche concerne la responsabilité sociétale des entreprises, et plus particulièrement la gestion des risques industriels et environnementaux au sein des installations classées pour la protection de l'environnement. Elle s'intéresse également au leadership environnemental et aux caractéristiques des dirigeants qui sont favorables au déploiement de politiques environnementales proactives.

### **Pour citer ce document**

Julie OLIVERO, 2014. Les établissements industriels face aux risques environnementaux - Les bassins de Gardanne, de Fos-Berre et de l'Huveaune, CNRS – OHM Bassin minier de Provence, TOHM, 3, 51 pages.

### **Photo de couverture**

Photographie de la centrale thermique à Gardanne, © Julie Olivero, le samedi 9 novembre 2013.

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992, dans sa version consolidée du 1er janvier 2011, réserve à l'auteur le droit de divulgation. Toute diffusion doit faire l'objet d'une demande d'autorisation préalable.

### **Mention légale**

© CNRS – OHM Bassin minier de Provence, 2014

ISSN : 2114-8147

## REMERCIEMENTS

L'auteur remercie tout particulièrement:

- l'OHM du bassin minier de Provence pour avoir soutenu le projet financièrement, en particulier Pierre Batteau (IAE Aix-en-Provence), Nathalie Boutin (IMPGT-CERGAM-IMBE), Jean-Claude Raynal (IMBE-EC-COREV), et Armand Rotereau (ECCOREV-CNRS) pour leur soutien tout au long de ce projet de publication ;
- le Centre de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM-IAE Aix-en-Provence-Aix Marseille Université) pour son accueil au sein de son laboratoire ;
- l'ensemble des responsables des établissements industriels contactés lors de l'étude, et particulièrement ceux ayant accepté de participer aux entretiens malgré un agenda très chargé.

## **TABLE DES MATIERES**

### **INTRODUCTION 6**

### **I. ARCHITECTURE METHODOLOGIQUE 7**

#### **1. TERRAIN D'INVESTIGATION ET METHODE D'ECHANTILLONNAGE 8**

- Les établissements soumis à autorisation situés sur le bassin des Bouches-du-Rhône 8
- L'échantillonnage selon les principes de saturation et de diversification 10

#### **2. COLLECTE DES DONNEES: L'ENTRETIEN INDIVIDUEL SEMI-DIRECTIF 13**

- Le choix d'interroger les responsables de la gestion des RIE 13
- L'utilisation d'un guide d'entretien basé sur la technique du « funnel » et le principe d'acceptation positive inconditionnelle 14

#### **3. TRAITEMENT DES DONNEES : L'ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE 17**

### **II. ANALYSE DES 19 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS 19**

#### **1. UNE «CONSCIENTISATION ENVIRONNEMENTALE» AU SEIN DES ETABLISSEMENTS A RISQUES, CONTRARIEE PAR LA CRISE ECONOMIQUE ET LE FLOU REGLEMENTAIRE 20**

- Vers l'élaboration de pratiques de gestion plus « écologiques » 20
- Les effets pervers de la crise économique et du flou réglementaire sur la conscience et l'action environnementales 22

#### **2. LES OBSTACLES RENCONTRES EN MATIERE D'INFORMATION ET D'EVALUATION DES RIE 25**

- Le besoin informationnel des établissements de petite taille face à l'inflation et au « flou artistique » des textes réglementaires 25
- Le recours aux études de dangers et d'impacts sanitaires face à la difficulté de quantifier les RIE 26

#### **3. LE ROLE DE LA REGLEMENTATION, DE LA CULTURE D'ENTREPRISE ET DES VALEURS DU DIRIGEANT DANS LA DECISION ORGANISATIONNELLE DE GESTION DES RIE 28**

- Le rôle majeur des « stakeholders réglementaires » 29
- L'influence de la culture environnementale d'entreprise et des valeurs des dirigeants 31
- Le rôle secondaire des salariés, des actionnaires, des clients et des collectivités 32

#### **4. LA DECISION ORGANISATIONNELLE DE GESTION DES RIE: UNE STRATEGIE DE LEGITIMATION ET DE PERENNISATION DES ACTIVITES, MODELE PAR L'IMPERATIF DE RENTABILITE ECONOMIQUE 33**

- L'impératif de rentabilité économique face à l'augmentation des coûts réglementaires 33
- La gestion des RIE : moins une stratégie concurrentielle qu'une stratégie politique 35
- Une communication environnementale externe encore timide 36

**III. VERS UNE TAXONOMIE DE LA DECISION ORGANISATIONNELLE FACE AUX RIE: ENTRE PRISE DE CONSCIENCE, TATONNEMENTS, ET EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE 37**

<b>1. L'ETABLISSEMENT MINIMALISTE</b>	<b>38</b>
<b>2. L'ETABLISSEMENT « RESPONSABLE ESSOUFFLE »</b>	<b>39</b>
<b>3. L'ETABLISSEMENT « JEUNE RESPONSABLE »</b>	<b>40</b>
<b>4. L'ETABLISSEMENT « RESPONSABLE MATURE »</b>	<b>42</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>47</b>

## INTRODUCTION

Les catastrophes écologiques nous rappellent régulièrement combien l'environnement est vulnérable face aux activités anthropiques. On pense aux marées noires qui marquent fortement les esprits, comme celle provoquée par le naufrage de l'Erika ou plus récemment, celle causée par BP dans le golfe du Mexique, ou encore la marée rouge provoquée par le déversement d'un réservoir d'une usine d'alumine hongroise en octobre 2010. Les illustrations sont nombreuses. Il existe parallèlement des atteintes à l'environnement moins visibles, moins médiatisées, mais néanmoins dommageables. Les activités industrielles peuvent être à l'origine de pollutions graduelles et diffuses pouvant causer à terme des dégâts environnementaux considérables, appelés « risques industrialo-environnementaux » (RIE par commodité).

Ces risques recouvrent deux dimensions : le « risque écologique », considéré comme la probabilité d'une activité industrielle d'impacter l'environnement écologique par le biais de pollutions diverses, et le « risque économique » pouvant survenir *a posteriori*, suite à la réaction de parties prenantes se sentant menacées par cette activité (Matten, 1996). Cette pénalité peut apparaître à plus ou moins long terme, et prendre la forme d'une nouvelle loi, de procès-verbaux, de mises en demeure, dont la décision reste du ressort de l'Etat. Elle peut aussi émaner d'autres parties prenantes, et se traduire par le boycott des produits, la dégradation de l'image de marque, la difficulté à trouver des prêts, etc. Ce n'est donc pas en soi la pollution qui crée une menace pour les revenus et la valeur des actifs de l'entreprise, c'est davantage l'inquiétude et la sensibilité du public pour l'environnement. La gestion des RIE et des parties prenantes devient ainsi une variable centrale de la réflexion stratégique des établissements<sup>1</sup> polluants.

On assiste, depuis les années 1970, à une prise de conscience progressive des limites écologiques de l'activité anthropique, comme en attestent les multiples rapports et conférences internationales sur le développement durable<sup>2</sup>. Les gouvernements ont ainsi développé, en l'absence d'information complète, un arsenal juridique dans le sens de règles de prudence (principe de précaution et de réparation des dommages environnementaux). En France, la législation des ICPE<sup>3</sup> ainsi que la SNDD<sup>4</sup> sont devenues les principaux cadres de référence et d'orientation pour l'ensemble des acteurs privés. Parallèlement, la société civile semble de plus en plus préoccupée par les risques et les nuisances générés par les activités industrielles (pollutions de l'air et de l'eau, contamination des sols et sous-sols, détérioration des paysages, etc.). Bien que certaines industries ont démontré leur capacité à anticiper et à innover en s'offrant en modèle pour la diffusion de techniques, procédés et produits conformes aux nouvelles exigences réglementaires et sociétales en matière de protection de l'environnement, d'autres éprouvent encore des difficultés à y répondre.

Si les principes de la soutenabilité ont été définis à l'échelle internationale, ils impliquent, pour leur mise en œuvre effective, une logique de territorialisation à un échelon local dans lequel l'acteur « établissement » joue un rôle clé. Les établissements industriels voient, par conséquent, leurs rôles et missions évoluer. Face aux politiques de responsabilisation (loi Nouvelles Régulations Economiques de 2001, loi Grenelle 1 de 2009, loi Grenelle 2 de 2010, etc.), ceux-ci sont incités à faire preuve de transparence vis-à-vis de leurs parties prenantes. Ainsi, la question des rapports entretenus entre ces établissements et leur environnement naturel

1 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.

2 Sommet de Stockholm en 1972, sommet de Rio en 1992, sommet de Johannesburg en 2002, sommet de Copenhague en 2009, conférence de Cancun en 2010, sommet de Rio +20 en 2012.

3 Installations Classées pour la Protection de l'Environnement.

4 La stratégie nationale de développement durable 2010-2013 a été adoptée le 27 juillet 2010 par le Comité interministériel pour le développement durable. Elle a une double mission : aider les acteurs privés et publics à structurer leurs projets de développement durable autour de choix stratégiques et d'indicateurs, et assurer la cohérence et la complémentarité des engagements internationaux et européens de la France et des politiques nationales, transversales ou sectorielles.

et humain se pose, notamment en France où près de 500 000 installations relèvent de la législation des ICPE, dont 54 000 sont soumises à autorisation préfectorale (incluant des sites Seveso et non-Seveso).

Sur le territoire national, ces établissements dits « à risques » se situent dans d'importantes agglomérations littorales, souvent à proximité des estuaires et des deltas qui sont des zones écologiques sensibles. Ces zones industrialo-portuaires situées aux embouchures des grands fleuves français, concentrées dans les départements de la Seine Maritime, la Gironde, la Loire Atlantique et les Bouches-du-Rhône, constituent des zones d'étude particulièrement intéressantes en matière de recherche. La forte présence d'industries sur ces territoires nous amène à nous interroger sur la question des risques et nuisances générés, mais également aux stratégies de gestion et de communication mises en place par les industriels dans des contextes de forte densité de population et de vulnérabilité écologique particulièrement marquée et reconnue. Notre étude porte notamment sur des établissements composés d'ICPE soumises à autorisation localisées sur le troisième département le plus peuplé de France reconnu comme réservoir majeur de biodiversité: les Bouches-du-Rhône.

Nous exposerons, d'abord, l'architecture méthodologique de l'étude. Puis, les principaux résultats seront mis en évidence. L'objectif est d'identifier les démarches organisationnelles d'évaluation, de gestion et de communication des RIE, les déterminants de ces démarches, ainsi que les motivations et freins rencontrés. Enfin, un essai de taxonomie sera proposé afin de caractériser la réalité de la décision organisationnelle face aux RIE.

## I. ARCHITECTURE METHODOLOGIQUE

L'étude a été réalisée sur trois bassins industriels situés dans les Bouches-du-Rhône: le bassin minier de Provence, le bassin de Fos-Berre, et le bassin de l'Huveaune. Au total, 19 entretiens ont été menés auprès de responsables exerçant dans des établissements générateurs de RIE, de taille et de secteur d'activité variés. Ces entretiens ont fait l'objet, par la suite, d'une analyse de contenu manuelle, puis informatisée via le logiciel Nvivo (cf. figure 1).

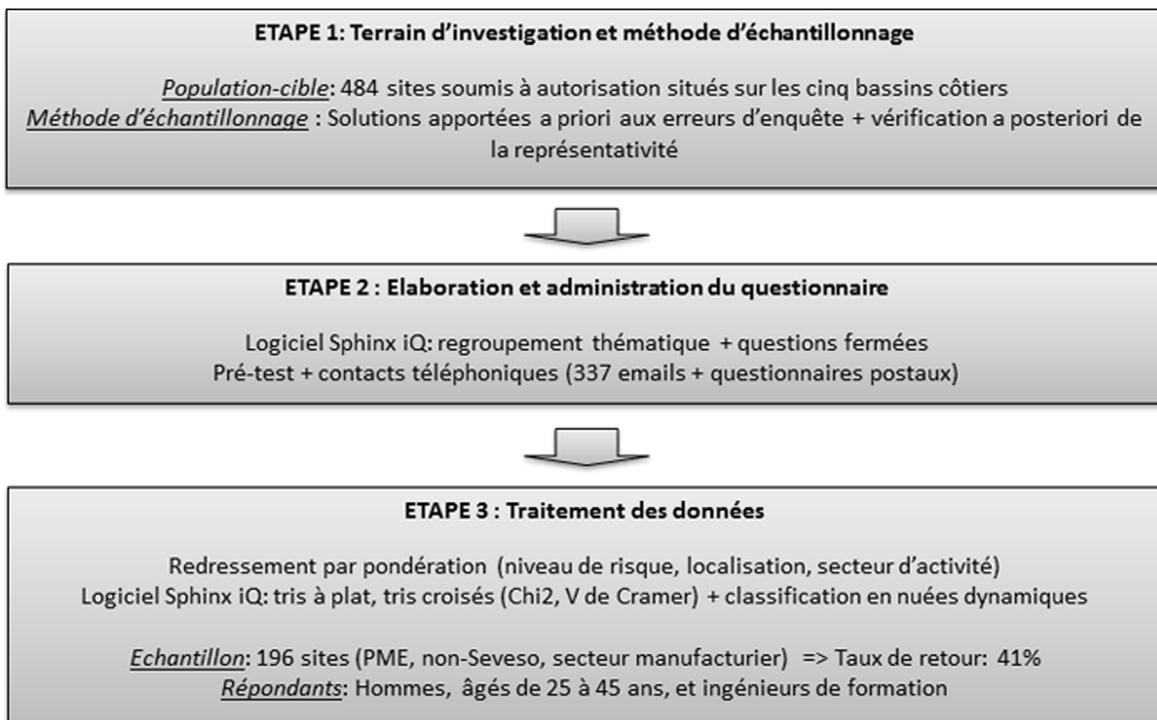


Figure 1. Méthodologie de l'étude qualitative.

Cette étude sera restituée en présentant, d'abord, le terrain d'investigation et la méthode d'échantillonnage utilisée (section 1). Puis, la méthode de collecte des données sera précisée (section 2). Enfin, le mode de traitement des données sera exposé (section 3).

### 1. TERRAIN D'INVESTIGATION ET METHODE D'ECHANTILLONNAGE

Les établissements ont été sélectionnés selon deux critères : le niveau de risques (établissements composés d'ICPE soumises à autorisation), et la localisation géographique (situés sur l'un des trois bassins industriels des Bouches-du-Rhône). Par ailleurs, le nombre d'entretiens n'a pas été fixé préalablement, mais arrêté en tenant compte du principe de saturation empirique (Bertaux, 1980). Au-delà de ce principe visant à accroître la validité interne, on a cherché à obtenir une variabilité maximale entre les cas étudiés (Glaser et Strauss, 1967) afin d'améliorer la validité externe des résultats.

- Les établissements soumis à autorisation situés sur le bassin industriel des Bouches-du-Rhône

Pour constituer notre échantillon, on s'est appuyé sur la base de données disponible sur le site du ministère de l'écologie et du développement durable (<http://www.installationsclassees.developpement-durable.gouv.fr/>). Ce site, actualisé le 25 janvier 2013, recense l'ensemble des ICPE présentes sur le territoire français métropolitain et la France d'Outre-mer. Il permet, grâce à un moteur de recherche, de recenser les installations dites « à risques » selon plusieurs critères : la région, le département, la commune, le nom de l'établissement, son activité principale, son régime Seveso, etc. On a ainsi regroupé les ICPE par établissement<sup>5</sup>, et recherché ceux répondant à nos critères de recherche.

Le terrain d'étude est constitué d'établissements dont les activités présentent des risques importants voire très importants pour l'environnement<sup>6</sup>, incluant des sites classés Seveso et non-Seveso<sup>7</sup>. Les établissements soumis à déclaration ou à enregistrement sont donc exclus. Par ailleurs, pour des raisons de logistique (accessibilité et facilité d'entrée)<sup>8</sup> et de pertinence de la zone d'étude, on a choisi d'interroger les responsables d'établissements soumis à autorisation situés le bassin minier de Provence, le bassin de l'Huveaune et le bassin Fos-Berre. Ces bassins industriels sont considérés comme des espaces dynamiques de production visant à assurer le rendement optimal de l'industrie lourde par une exploitation intensive des ressources régionales en matières premières, sources énergétiques et main d'œuvre. Historiquement construit par et pour l'industrie lourde et minière, cette concentration d'entreprises génère des externalités aussi bien positives (création d'emplois) que négatives (pollutions et nuisances)<sup>9</sup>. Ces bassins sont concernés, en particulier, par la pollution atmosphérique qui s'accroît avec la sécheresse, l'ensoleillement et la chaleur estivale qui caractérisent le département. En outre, ils s'inscrivent dans un département marqué par une densité de population élevée, une concentration importante d'industries dites « à risques », et une biodiversité riche. Ces critères justifient ainsi le caractère vulnérable de ce territoire.

---

5 Selon le principe de connexité, à partir du moment où un établissement comporte plusieurs installations classées dont l'une est soumise à autorisation, le principe de connexité amène à considérer que l'ensemble est soumis à autorisation (Code de l'environnement).

6 Notre intérêt pour les établissements industriels s'explique en particulier par l'existence de transferts énergétiques pendant le processus de production se traduisant par des effets plus ou moins directs sur les processus physico-biologiques, contrairement à une entreprise de services qui manipule essentiellement de l'information.

7 Les sites classés Seveso représentant des risques majeurs pour l'environnement, l'urbanisation autour des sites y est maîtrisée, et la communication auprès des parties prenantes imposée par la réglementation (CLIC, CLIE, etc.).

8 Mon appartenance à l'OHM Bassin Minier de Provence a, de fait, orienté mes recherches sur le bassin de Gardanne localisé dans l'orbite de l'aire métropolitaine d'Aix-Marseille.

9 Définition issue du croisement des définitions proposées par René Leboutte (1993, 1995), « l'historien des bassins industriels » : « espace produit par la révolution industrielle et ses prolongements » ; « système dynamique d'agencement territorial en vue d'assurer le rendement optimum de l'industrie lourde par l'exploitation intensive des ressources régionales en matières premières, sources d'énergie et main-d'œuvre » ; « Black Country, [selon l'appellation des géographes], né de la concentration sur un espace réduit de l'extraction minière, des industries lourdes et de la main-d'œuvre ».

Si le bassin des Bouches-du-Rhône se caractérise par une forte cohabitation entre industries lourdes et industries de haute technologie, il s’agit d’une industrie principalement organisée en trois pôles<sup>10</sup>. Tout d’abord, le bassin minier de Provence est principalement centré sur la microélectronique (zone de Rousset), l’industrie des minéraux et l’énergie (zone de Gardanne). Le bassin de l’Huveaune est composé, quant à lui, d’industries agroalimentaires, de biotechnologies, et d’industries diversifiées. Enfin, il y a la zone industrielle de Fos-sur-Mer et du pourtour de l’étang de Berre où se concentrent essentiellement les secteurs de la chimie-pétrochimie, la sidérurgie, et l’aéronautique. La figure 2 et le tableau 1, présentés ci-dessous, permettent de visualiser la localisation géographique de nos trois zones d’étude ainsi que leurs principales caractéristiques en termes de densité de population, de types d’industries implantées et de structures locales dont le travail vise à mieux gérer les risques relatifs à ces installations à travers une meilleure information des riverains et des autres parties prenantes.



Figure 2. Localisation géographique des bassins d’étude sur le département des Bouches-du-Rhône.

10 Panorama du secteur industriel, rapport de l’Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) PACA, Fonsa, Mentalecheta et Zana, 27 janvier 2011.

	<b>Bassin Minier de Provence</b>	<b>Bassin de l'Huveaune</b>	<b>Bassin Fos-Berre</b>
Histoire industrielle et environnementale	Ancienne exploitation de lignite, activités industrielles induites et autres	Industries agroalimentaires, biotechnologies, industries diversifiées	Grand complexe portuaire et pôle industriel dès 1928 (Shell)
Villes concernées	17 communes	1 commune dont 3 arrondissements <sub>a</sub>	12 communes <sub>b</sub>
Superficie (en km <sup>2</sup> )	333.4	100	475.8
Population (en nombre d'habitants)	103 188	160 000	250 982
Densité moyenne de population	310 habitants/km <sup>2</sup>	1600 habitants/km <sup>2</sup>	527 habitants/km <sup>2</sup>
Types d'industries	Concentration d'ICPE dont 3 Seveso seuil bas	Concentration d'ICPE dont Seveso seuils bas et AS	Concentration d'ICPE dont 3 Seveso seuils bas et AS
Secteurs d'activité	Industrie lourde, haute technologie, agriculture	Agroalimentaire, biotechnologies, industries diversifiées	Chimie, pétrochimie, sidérurgie, aéronautique
Structures locales de concertation et d'information	GIHVA <sub>c</sub> (1994), CLCS <sub>d</sub> , CLC, Charte Environnement Gardanne (2007/2013), AIR PACA, ALNP <sub>e</sub>	CLIC <sub>f</sub> de l'Huveaune, AIR PACA, CLCS, CIQ <sub>g</sub>	1er SPPPI <sub>h</sub> de France (1971), CYPRES, AIR PACA, GIPREB (2000), CLIE <sub>i</sub> , CLIC, associations de défense de l'environnement

Tableau 1. Principales caractéristiques des bassins d'étude (chiffres INSEE, 2008).

a. 10e, 11e et la partie nord-ouest du 9e 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).

b. 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).

c. Groupement des Industries de la Haute Vallée de l'Arc.

d. Comité Local de Concertation et de Suivi.

e. Association de lutte contre les nuisances et les pollutions.

f. Comité Local d'Information et de Concertation.

g. Comité d'intérêt de Quartier.

h. Secrétariat Permanent pour la Prévention des Pollutions Industrielles.

i. Comité Local d'Information et d'Echange.

- L'échantillonnage selon les principes de saturation et de diversification

Le nombre d'entretiens n'a pas été déterminé *a priori*, mais limité lorsque la question de recherche était appréhendée dans sa totalité (Baumard et al., 1999). Le nombre d'entretiens à effectuer a donc été arrêté en tenant compte du principe de saturation empirique, « *phénomène par lequel, passé un certain nombre d'entretiens (biographiques ou non), le chercheur ou l'équipe a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau, du moins en ce qui concerne l'objet sociologique de l'enquête* » (Bertaux (1980, p. 205). Au-delà de ce principe essentiel qui vise à accroître la validité interne de la recherche, on a cherché à obtenir une variabilité maximale entre les cas étudiés afin d'améliorer la validité externe des résultats (Glaser et Strauss, 1967). Ce principe de diversification vise à donner le panorama le plus complet possible des situations investiguées. L'idée est de diversifier les cas de manière à inclure la plus grande variété possible et respecter le principe de richesse de contenu de nos entretiens, indépendamment de leur fréquence statistique. En ce qui

nous concerne, on a privilégié une certaine variabilité au niveau de certaines caractéristiques « identitaires » propres aux établissements (taille, secteur d'activité, niveau de risques<sup>11</sup>) car susceptibles d'expliquer des divergences de comportements décisionnels en matière de gestion des RIE au sein des organisations.

Au total, 19 établissements composent l'échantillon de convenance final. Pour des raisons de confidentialité, le nom de ces établissements et des managers ont été codifiés. Ces sites appartiennent à des domaines d'activités variés (métallurgie, chimie, microélectronique, énergie, extraction, etc.), sont de taille différente, et présentent des niveaux de risque différenciés (cf. tableau 2).

<b>Etablis- sement</b>	<b>Bassin d'étude</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Fonction du répondant</b>	<b>Genre du répondant</b>	<b>Niveau de risques</b>	<b>Effectif (2010)</b>
ARKO (E1)	Fos-Berre	Métallurgie, sidérurgie	Responsable Environne- ment	H	Seuil AS	4600
RAFFI (E2)	Fos-Berre	Chimie et raffinage	Responsable Environne- ment	F	Seuil AS	1400
RAFFIN (E3)	Fos-Berre	Chimie et raffinage	Coordinatrice Environne- ment	F	Seuil AS	400
PETRO (E4)	Fos-Berre	Chimie et raffinage	Responsable Environne- ment	F	Seuil AS	450
PETROS (E5)	Fos-Berre	Chimie et raffinage	Ingénieur Environne- ment	F	Seuil AS	340
CHI (E6)	Fos-Berre	Chimie et raffinage	Responsable HSSE <sub>a</sub>	H	Seuil AS	300
CHIM (E7)	Fos-Berre	Chimie	Responsable HSE <sub>b</sub>	F	Seuil AS	80
ENERG (E8)	Fos-Berre	Energie	Chef d'unité d'exploitation	H	Seuil AS	36
MICRO (E9)	Gardanne	Microélectro- nique	Responsable Environne- ment	H	Seuil bas	3200
MICROE (E10)	Gardanne	Microélectro- nique	Responsable Environne- ment	H	Non Seveso	1200
ENERP (E11)	Gardanne	Chimie	Responsable Environne- ment	H	Non Seveso	500
CIME (E12)	Gardanne	Extraction	Responsable Développe- ment	H	Non Seveso	125

<sup>11</sup> Parmi les établissements soumis à autorisation, on observe une certaine variabilité au niveau des risques qu'ils peuvent présenter pour l'environnement selon leur régime d'appartenance (Seveso ou non Seveso).

<b>Etablissement</b>	<b>Bassin d'étude</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Fonction du répondant</b>	<b>Genre du répondant</b>	<b>Niveau de risques</b>	<b>Effectif (2010)</b>
EXPI (E13)	Gardanne	Extraction	Directeur d'exploitation	H	Non Seveso	70
CHIMIO (E14)	Gardanne	Chimie	Responsable QHSE <sub>c</sub>	F	Seuil bas	60
RAGLI (E15)	Gardanne	Agroalimentaire	Ingénieur conseil HSE	F	Non Seveso	30
CIME (E16)	Huveaune	Extraction	Chargée de mission Service Environnement	F	Non Seveso	7
PETRA (E17)	Huveaune	Extraction	Responsable QSE <sub>d</sub>	F	Non Seveso	100
BONO (E18)	Huveaune	Extraction	Directeur de site, chargé de l'environnement	H	Non Seveso	38
SIM (E19)	Huveaune	Traitement de surface	Gérante	F	Non Seveso	9

Tableau 2. Présentation de l'échantillon qualitatif.

a. Hygiène Santé Sécurité Environnement.

b. Hygiène Sécurité Environnement.

c. Qualité Hygiène Sécurité Environnement.

d. Qualité Sécurité Environnement.

La majorité des répondants sont issus d'une formation d'ingénieur, et un peu plus de la moitié sont des femmes. On peut s'interroger sur les raisons d'une telle « féminisation » dans les métiers de l'environnement. De nombreuses études montrent que les valeurs environnementales sont plus présentes chez les femmes (ADEME<sup>12</sup>, TNS Sofres<sup>13</sup>, etc.). Elles sont aussi plus nombreuses que les hommes à penser que « *les modifications de comportements peuvent contribuer à résoudre les problèmes environnementaux* » (ADEME, 2004). Pour Hélène Delebois, de R3D3<sup>14</sup>, c'est une question de conviction : « *les hommes qui travaillent dans le développement durable sont parfois arrivés là par hasard, ça s'est imposé à eux, et ils suivent. Alors que dans les parcours féminins, ce sont davantage les valeurs qui motivent le choix d'une activité en lien avec le développement durable* ». La suprématie de la sensibilité féminine à l'égard des questions environnementales semble, toutefois, difficile à prouver d'un point de vue scientifique. Comme le souligne Patrick Widlocher<sup>15</sup>, conseiller du président du groupe La Poste pour le développement responsable et la déontologie, « *au-delà des idées spontanées, qui veulent que le fait de donner la vie rende les femmes plus sensibles aux questions liées au développement durable, leur sensibilité reste difficile à prouver scientifiquement, même si elle se voit de manière évidente sur le terrain* ».

Pour étudier la manière dont les décisions de gestion des RIE sont prises au sein des établissements, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de personnes ayant en charge la gestion des RIE.

12 Etude réalisée en 2004 par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie), intitulée « Les femmes et l'environnement en France ».

13 Enquête réalisée en 2008 par TNS Sofres pour l'hebdomadaire Femme Actuelle, intitulée « Femmes et environnement ».

14 Les Rencontres Régionales de Responsables et Décideurs pour un Développement Durable.

15 Co-auteur du livre Le guide du développement durable en entreprise (2009) avec Isabelle Querne, Editions d'Organisation.

## 2. COLLECTE DES DONNEES: L'ENTRETIEN INDIVIDUEL SEMI-DIRECTIF

A la différence des chercheurs quantitatifs qui réunissent de multiples cas décontextualisés et visent une représentativité statistique (Miles et Huberman, 2003), il s'agit ici de comprendre un phénomène dans toute sa complexité. L'objectif est donc de laisser s'exprimer librement les personnes interrogées sur des sujets précis, pour obtenir un maximum d'informations. Des entretiens ont ainsi été menés auprès de personnes ayant des responsabilités en matière de gestion des RIE. Ces personnes ont été préalablement contactées par téléphone afin d'obtenir des rendez-vous. Puis, un email a été envoyé à ceux nous ayant renseigné sur leur courriel afin de préciser à nouveau l'objectif de l'étude et les principaux thèmes abordés<sup>16</sup>. Mais si notre démarche a été facilitée par notre « label CNRS »<sup>17</sup>, les premières tentatives pour accéder directement aux entreprises se sont traduites par de nombreux échecs. Et malgré notre motivation à obtenir des entretiens, cette population a été très difficile à mobiliser (manque de disponibilité, questionnement quant à notre valeur ajoutée, etc.). Enfin, le caractère sensible de l'étude a semblé freiner certains responsables.

Les entretiens en face à face ont duré en moyenne 1h30, avec une exception d'un entretien durant plus de 4 heures car une visite sur site avec des explications relatives à la thématique de l'étude était organisée. Sur un total de 19 entretiens, 11 se sont déroulés dans les bureaux des responsables industriels, 6 en salle de réunion, 1 dans le hall d'entrée, et enfin, 1 au bâtiment du CEREGE<sup>18</sup> situé à l'Europôle de l'Arbois. Ces entretiens se sont donc majoritairement déroulés dans un contexte non bruyant, relativement neutre, ce qui a facilité l'écoute et la retranscription des enregistrements. En effet, 17 entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Les deux autres ont fait l'objet d'une prise de note intensive afin de respecter le souhait des responsables de ne pas être enregistrés. Des notes complémentaires et annotations prises lors des entrevues ont, par ailleurs, aidé à la retranscription.

- Le choix d'interroger les responsables de la gestion des RIE

Les entretiens ont été conduits auprès d'industriels ayant un certain degré de responsabilité en matière de gestion des RIE. Il s'agit soit du directeur de la production, soit du chef d'exploitation dans les structures n'ayant pas de « responsable environnement ». C'est le cas notamment des établissements de petite taille où on interroge généralement la personne qui contrôle les organes de production qui sont sources de RIE. Pour les établissements de grande taille et/ou appartenant à de grands groupes, on a sollicité les responsables environnement, ou les responsables HSE, HSQE, HQE, HSSE. En effet, selon l'APEC<sup>19</sup>, « le responsable environnement exerce dans les établissements présentant soit des risques technologiques, soit des risques de pollution ou nuisances pouvant porter atteinte à l'environnement. On le retrouve donc dans des secteurs d'activités variés : automobile, chimie, électronique, agroalimentaire, travaux publics, carrières, loisirs... ». Très souvent issu des métiers de la production ou de la gestion des risques, et ingénieur dans la majorité des cas, sa fonction vient parfois compléter celle de l'ingénieur hygiène sécurité, de l'ingénieur contrôle qualité ou de l'ingénieur maintenance. Elle devient parfois même un service à part entière, notamment dans les grandes structures.

Ces individus disposent d'une information privilégiée concernant les techniques d'évaluation et de traitement des RIE. Ils gèrent, analysent et résolvent les problèmes liés à la protection de la nature, et à l'amélioration du cadre de vie (élimination et recyclage des déchets, qualité de l'air et de l'eau, contrôle des nuisances, etc.). Ils veillent également à l'application de la réglementation, et travaillent à l'amélioration des procédures et à la sensibilisation des équipes aux problèmes environnementaux. Enfin, ils participent de la formation de la politique environnementale au sein des organisations en collaborant avec le directeur environnement ou

16 Le guide d'entretien n'a donc pas été joint à l'email afin de ne pas orienter les réponses.

17 Thèse cofinancée par le CNRS et la région PACA.

18 Centre Européen de Recherche et d'Enseignement des Géosciences de l'Environnement.

19 Agence Pour l'Emploi des Cadres.

la direction générale. Ils se situent donc à l'interface des différentes parties prenantes concernées par les RIE générés par l'activité de l'établissement (administration, personnel, associations, riverains, élus, etc.), et sont, par conséquent, les mieux à même de nous renseigner sur les relations que l'établissement entretient avec son environnement interne et externe (cf. encadré 1). Toutefois, leurs missions peuvent varier selon le type d'industries au sein duquel ils exercent. Dans les industries à risques technologiques majeurs (établissements Seveso), leur rôle est plus orienté vers la mise en place de mesures de protection et de prévention, le contrôle des conditions d'hygiène et de sécurité de travail, et l'évaluation des risques d'incidents ou d'accidents au niveau du site. Dans les industries dites « polluantes » (établissements non-Seveso), leur travail vise la protection directe de l'environnement local en surveillant les équipements d'épuration ou de traitement, en contrôlant et analysant les rejets liquides et gazeux issus de la production, en gérant l'élimination des déchets sur place ou en recherchant des centres de traitement extérieurs.

- Il sert d'interface entre l'établissement et l'administration, représentée essentiellement par les instances réglementaires, les inspecteurs de la DREAL et la Préfecture, dans le souci du respect et de la mise en conformité avec la réglementation environnementale en vigueur ;
- Il gère les relations avec le personnel de l'entreprise dans le cadre de journées de formation et de sensibilisation à la problématique environnementale, et sert également d'interface avec les autres services. Il aide et accompagne notamment les responsables de sites pour faire appliquer la politique environnementale de l'entreprise ;
- Il sert d'interface entre l'établissement et l'extérieur en termes de sensibilisation et d'information, notamment auprès des populations via les CLIC et les CLIE, les groupes de travail externes, les journées portes ouvertes, etc. ;
- Il s'occupe de la relation avec les clients en ce qui concerne le respect des normes environnementales, notamment la certification ISO 14001 ;
- Il se met en relation avec les autres établissements du même secteur et/ou du même groupe (benchmarking) afin de traiter des questions environnementales, et de discuter des solutions à apporter ;
- Il assure un travail de veille réglementaire qui consiste en un travail de décryptage, de mise en conformité et de reporting environnemental en continu. Il identifie les risques et impacts environnementaux du site afin de les diminuer, notamment par la mise en place d'un système de management.

Encadré 1. Identification des missions du responsable environnement à l'issue des entretiens.

- L'utilisation d'un guide d'entretien basé sur la technique du « funnel » et le principe d'acceptation positive inconditionnelle

Pour mener ces entretiens, un guide d'entretien « centré autour de thèmes précis à aborder » (Evrard et al., 2003) a été élaboré. Son utilisation présente plusieurs avantages. Tout en laissant une marge de manœuvre au répondant, ce guide sert à « fixer » et à structurer les différents thèmes et sous-thèmes à traiter. Il permet aussi d'aborder un questionnement similaire avec l'ensemble des responsables interrogés facilitant les comparaisons inter-sites. Ce guide a, par ailleurs, fait l'objet d'un pré-test auprès de cinq personnes (une doctorante et trois professeurs à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, et un ingénieur CNRS). Ces personnes sont, pour la plupart, « expertes » en méthodologie qualitative et, par conséquent, aptes à porter un jugement sur la pertinence et la cohérence du guide. L'objectif de ce test est de s'assurer de la bonne formulation des questions et de leur caractère intelligible, et d'éviter l'utilisation de questions biaisées ou sujettes à confusion et à interprétation (vocabulaire trop technique, longueur des questions posées, etc.). Basé sur la technique du « funnel »<sup>20</sup>, ce guide est composé de trois parties distinctes.

La partie introductive est essentielle car de sa qualité dépend en grande partie la motivation initiale de

<sup>20</sup> Ou « procédé de l'entonnoir » : les interrogations partent de questions assez générales pour finir sur des questions plus précises et délicates.

l'individu à participer à l'entretien. Cette partie doit présenter clairement l'interviewer et le commanditaire de la recherche, expliquer le type d'informations à récolter et dans quel but, expliciter les conditions de l'interview (confidentialité, consentement libre, estimation de la durée, etc.), décrire les éventuels bénéfices (cadeaux, apports pour l'entreprise), et demander l'autorisation de procéder à l'enregistrement de l'entretien. Dans notre cas, toute la difficulté est d'inciter les acteurs de la gestion des RIE à participer à une enquête pour laquelle ils nous donnent de leur temps alors que nous n'avons rien à leur offrir, si ce n'est des éléments de compréhension quant à la décision organisationnelle face aux RIE. Le rapport est donc asymétrique.

Concernant les questions posées lors de l'entretien, l'utilisation d'un langage clair et d'une formule de présentation a permis de maximiser la fiabilité des réponses. En effet, dans ce type de démarche, il convient de circonscrire les contenus pertinents pour les objectifs de la recherche, d'assurer un flux conversationnel agréable, et de minimiser les biais. De fait, la matière étudiée en gestion est non seulement mouvante, mais elle pense : « *C'est très embêtant parce que la matière pense notamment à nous. Elle nous attribue des intentions qui, peut-être, ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont elle va nous parler, ce qu'elle va choisir de nous montrer ou de nous cacher* » (Girin, 1989, p.3). Dans cette interaction sociale humaine, l'entretien vise à produire de la connaissance sur le réel qui est non seulement dépendante du contexte, mais aussi de l'objet qui est lui-même réflexif (il a une culture, des opinions, etc.). Par ailleurs, afin d'éviter que le participant ait le sentiment que sa réponse à une question est liée aux réponses précédentes<sup>21</sup>, des commentaires ont été avancés pour lui faire comprendre que l'on se situe à un autre niveau de questionnement. Enfin, les effets de fatigue et de redondance ont été considérés, les questions délicates ont notamment été abordées en milieu d'entretien.

La dernière partie est consacrée aux éléments de description du participant (âge, sexe, fonction) et de l'établissement dans lequel il exerce (effectif, implantation, activités). Ces informations sont cruciales car permettent l'identification du répondant dans l'échantillon final. Dans le cadre de cette étude, ces questions « identitaires » ont été formulées au début de l'entretien afin de mettre en confiance le répondant en le laissant s'exprimer sur son contexte professionnel. Cela a permis non seulement d'engager la discussion sans le bloquer sur des thématiques amenées de manière trop abrupte, mais aussi de découvrir les conditions d'exercice de sa fonction ainsi que l'établissement au sein duquel il exerce.

Le guide d'entretien s'articule autour de quatre thématiques (cf. encadré 2). Tout d'abord, *les risques au sein de l'établissement* pour inviter le répondant à caractériser de manière libre les risques auxquels est soumis l'établissement et définir les modes de management de ces risques ; *Les risques industrialo-environnementaux* ayant pour but de lister les RIE générés par l'établissement, caractériser les démarches concrètes mises en œuvre afin de les minimiser, et qualifier ces démarches par rapport aux exigences réglementaires (réactives ou proactives). Les dispositifs de communication relatifs aux RIE sont également analysés . Puis, *la place de l'environnement dans la stratégie de l'établissement* pour identifier les engagements et actions en faveur de la protection de l'environnement, ainsi que les motivations et freins rencontrés. Enfin, *les influences internes/externes sur la décision de gestion de RIE* vise à appréhender le rôle des déterminants internes et externes sur la décision organisationnelle de gestion des RIE (identification et hiérarchisation des parties prenantes affectées par les RIE et autres facteurs).

21 On parle d'« effet de consistance ».

**« Les risques industrialo-environnementaux perçus et gérés par les établissements.  
Approche comparative des bassins de Gardanne, de l'Huveaune et de Fos-Berre »**

**Questions préalables**

- Quelles sont vos responsabilités et missions dans cet établissement ?
- Quel est le nombre de salariés sous votre responsabilité ?
- Comment votre établissement est-il implanté, et depuis quand ?
- Quelles sont vos principales activités ?

**Les risques au sein de l'établissement**

- Quels sont les éléments risqués ou les types de risques que votre établissement doit gérer ?
- Comment sont prises les décisions en matière de gestion des risques ?

**Les risques industrialo-environnementaux (RIE)**

- Quelles sont les dispositifs concrets mis en place dans l'établissement pour diminuer les atteintes environnementales ?
- Concrètement, quels sont les types de risques que vous tentez de maîtriser en matière d'environnement ?
- Est-ce que le management des RIE est une activité essentiellement stratégique ou d'ordre éthique ?
- Diriez-vous que cette gestion suit une démarche réactive (décisions consécutives aux événements et à la réglementation) ou plutôt proactive (anticipation de la réglementation et événements) ?
- Quel(s) dispositif(s) de communication utilisez-vous ?

**La place de l'environnement dans la stratégie de l'établissement**

- Dans un positionnement stratégique, comment se placent les questions environnementales dans votre établissement par rapport aux autres préoccupations décisionnelles (financière, économique, managériale, sociale) ?
- Avez-vous mis en place des programmes de management environnemental ? Si oui, depuis quand ?
- Si SME, quelles sont les actions en découlant ?
- Quels sont les plus importants bénéfices que votre établissement espère en gérant les RIE ?
- Quelles sont vos principales motivations ?
- Quels sont les éventuels obstacles rencontrés en matière de décision de gestion des RIE ?

**Les influences internes et externes sur la décision de gestion des RIE**

- Selon vous, qu'est-ce qui influence vos décisions en matière de gestion des RIE ?
- Plus précisément, parmi les parties prenantes constituant l'environnement de votre établissement, laquelle ou lesquelles exercent la plus grande pression ou influence sur la décision de gestion de vos RIE ?
- 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 ?

*Encadré 2. Guide d'entretien.*

Au cours des entretiens, ce guide a été complété par des « questions d'investigation » (Rubin et Rubin, 1995) destinées à clarifier une réponse incomplète ou floue, ou à demander des exemples ou des preuves. On a également eu recours à des « questions d'implication » (Rubin et Rubin, 1995) visant à préciser une idée ou un concept. Par ailleurs, on a évité d'orienter le discours des répondants en induisant les réponses, ou en portant des jugements de valeur. Notre attitude s'est donc principalement caractérisée par une écoute attentive et un intérêt à l'interviewé, une attitude ouverte, compréhensive et empathique, comme le préconisent Evrard et al. (2009). En effet, on a écouté le discours en répondant par des « oui », « d'accord », « je vois » selon le principe d'acceptation positive inconditionnelle. Il nous est arrivé parfois de relancer le discours en reformulant les derniers mots. Enfin, la densité des entretiens a conduit à ne pas opter pour une retranscription

tion intégrale. Les expressions parasitaires telles que « voilà », « euh », « si j'puis dire », qui n'influencent ni la compréhension de notre objet d'étude ni le contenu et le fond du discours, ont donc été exclues.

Parallèlement, des données secondaires ont été récoltées pour compléter les données primaires recueillies sur le terrain. Ces données ont été collectées de deux manières : soit directement dans l'établissement (données secondaires internes), soit depuis l'extérieur (données secondaires externes). Les premières concernent les informations fournies par les responsables lors de nos consultations ou envoyées par email. Il s'agit de documents internes à l'établissement tels que les rapports d'activité et de développement durable, les chartes environnement, l'Intranet, les lettres d'informations, etc. Les secondes, quant à elles, sont des informations obtenues à distance. Pour recueillir ces informations, on a consulté les sites Internet des entreprises, des organismes ou associations (Ministère de l'Ecologie, ADEME, Orée, UIC, etc.). La collecte de ces données fut un moyen rapide de se familiariser avec les établissements avant de les interroger. Ainsi, en consultant les pages Internet, des données essentielles ont été récoltées (actions concrètes réalisées en faveur de l'environnement, charte ou politique environnementale, noms des responsables environnement, organigrammes, etc.).

Avant d'exposer les principaux résultats de l'étude, il est nécessaire de revenir sur la méthode ayant permis le traitement des données recueillies. On a, en effet, réalisé une analyse thématique inter-entretiens qui consiste à rechercher une cohérence thématique entre les entretiens, en découpant transversalement tous les entretiens en unités (thèmes, fragment de discours, nœuds) ; celles-ci ont été, par la suite, regroupées en catégories homogènes, en ignorant la cohérence interne de chaque entretien pris individuellement. Le but est de dégager le sens des entrevues passées auprès des responsables de la gestion des RIE.

### **3. TRAITEMENT DES DONNEES : L'ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE**

Après avoir collecté les données primaires et secondaires, celles-ci ont été analysées dans le cadre d'une démarche de recherche de sens (Paillé et Mucchielli, 2003). Une analyse de contenu thématique a été menée en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003) et de Bardin (2007). Cette méthode consiste à lire le corpus, segment par segment, pour repérer les idées significatives et les regrouper dans des codes. Ces codes sont ensuite présentés sous forme de matrices sur lesquelles on opère des comptages d'occurrence. Le caractère polyvalent de ce type d'analyse permet d'utiliser deux techniques de codage : une technique déductive (au sens de Miles et Huberman, 2003), qui consiste à établir une liste préalable de codes issus de la littérature, et une technique inductive (au sens de Strauss et Corbin, 1990) dans la mesure où certaines thématiques peuvent émerger au fur et à mesure du traitement des données et compléter la liste initiale. Si cette démarche permet une certaine flexibilité au chercheur pour faire émerger le sens des propos tenus par les répondants, elle implique, toutefois, un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses ou d'idées ainsi que de clarification du lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes (Tesch, 1990).

Pour faciliter le codage, et surtout structurer et synthétiser l'information abondante fournie dans les 19 interviews, le logiciel d'analyse qualitative NVivo7 a été utilisé. Grâce à sa puissance informatique et sa flexibilité propice aux nombreux va-et-vient entre théories et données de terrain, l'analyse proposée par ce logiciel permet une décontextualisation-recontextualisation du corpus (Tesch, 1990 ; Savoie-Zajc, 2000). La décontextualisation consiste à segmenter le corpus et à l'extraire de son contexte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un même sujet. Les extraits ainsi regroupés forment des codes. Cette démarche de codage ou de thématisation vient alors déstructurer les différents corpus pour créer une nouvelle structure les intégrant. La recontextualisation, quant à elle, est obtenue en interprétant et catégorisant les codes préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens (Deschenaux, 2007). Enfin, l'autre avantage de ce logiciel

est de se rapprocher le plus possible de l'analyse papier-crayon et de rester au plus proche de la réalité des discours, tout en proposant des fonctions d'emménagement, de classement et d'organisation des informations recueillies.

Le contenu des transcriptions d'entretiens et des documents collectés a été découpé en unités d'analyse. Ces unités de sens ont été, par la suite, regroupées en deux types de « nœuds » dans NVivo7. D'une part, les nœuds libres, ou *Free Nodes*, ont été extraits de manière inductive au cours de la lecture des entretiens. D'autre part, les nœuds de type hiérarchique, ou *Tree Nodes*, ont relevé d'une approche plus déductive. Ces derniers ont été créés *a priori*, et correspondent aux différentes thématiques du guide d'entretien. Notre processus de codage est donc assez large au départ, puis se précise par un second codage mettant en exergue les différentes dimensions du phénomène étudié. Le but est d'arriver à un nombre restreint et pertinent de nœuds censés informer du contenu des divers entretiens menés, et éviter tout « placage théorique ». Enfin, l'utilisation de ce logiciel impose une certaine hiérarchie dans ce système de classement puisqu'il s'apparente à un arbre généalogique. En effet, à partir de la base de l'arbre (*Tree*) se rattachent des nœuds qu'on nomme « nœuds parents » (*Parent Nodes*) puisqu'ils sont les premiers nœuds d'une lignée, et chacun des nœuds peut avoir des enfants (*Child Nodes*).

Au total, 12 *Free Nodes*, 14 *Tree Nodes* et 33 *Parent Nodes* ont été retenus pour analyser l'ensemble des entretiens. Certaines fonctionnalités du logiciel, telles que la « recherche textuelle » sur un mot ou une expression dans le corpus, ont permis de vérifier notre codage. En plus du codage assisté par ordinateur, on a procédé à un codage manuel qui n'a pas révélé de différences majeures. On a donc estimé que le degré de fiabilité de notre codage était satisfaisant. On admet, toutefois, le caractère subjectif du codage qui « dépend exclusivement des décisions de l'utilisateur du logiciel, avec tous les risques de subjectivité que cela peut supposer » (Trébuçq, 2005, p.7). Pour éviter toute interprétation des données, on a procédé à un comptage d'occurrence témoignant la présence plus ou moins significative d'un thème au sein de l'entretien et l'importance de ce thème pour le locuteur. Dans les tableaux 3 et 4 exposés ci-dessous, les « sources » désignent le nombre de fois qu'un thème a été évoqué selon la source (le maximum étant 19 car 19 managers). En ce qui concerne les « références », elles désignent le nombre de fois que le thème a été évoqué, même si ce thème a été souligné plusieurs fois au cours d'un même entretien.

<i>Free Nodes</i>	<i>Sources</i>	<i>Références</i>
<b>Profil de l'établissement</b>		
Taille	19	19
Secteur d'activité	19	32
Localisation géographique	10	12
Niveau de risque	19	19
Ancienneté du site	6	8
Expérience des RIE	4	4
Divergences de perception, conflit avec la population locale	6	14
Spécificités du site	3	3
Revendications	10	27
<b>Profil du responsable de la gestion des RIE</b>		
Statut	19	20
Formation	9	10
Missions	15	24

Tableau 3. Liste des *Free Nodes* (extrait de NVivo7).

<i>Tree Nodes</i>	<i>Sources</i>	<i>Références</i>
<b>Perception/Evaluation des RIE</b>		
Les risques dans l'établissement	19	83
Place des RIE par rapport aux autres préoccupations décisionnelles	18	29
Identification des RIE	19	80
Perception des pressions émanant des « stakeholders environnementaux » <sup>a</sup>	19	89
Méthodes d'évaluation des RIE	9	20
Rôle du contexte économique et sociétal	8	16
Rôle de la réglementation	19	85
<b>Gestion des RIE</b>		
Engagements environnementaux	19	134
Dispositifs de gestion des RIE	19	80
Stratégies de gestion des RIE (degré de proactivité, éthique/stratégique)	17	62
<b>Communication des RIE</b>		
Méthodes de communication (interne et externe)	19	56
Bénéfices et coûts associés	9	12
<b>Opportunités/Limites liées à la gestion des RIE</b>		
Opportunités	19	33
Limites	8	18

Tableau 4. Liste des Tree Nodes (extrait de NVivo7).

a. Marquet-Pondeville (2003, p.172) identifie quatre groupes de « stakeholders environnementaux » : les stakeholders réglementaires qui imposent des lois et directives aux établissements en matière d'environnement ; les stakeholders défenseurs de l'environnement qui prennent position pour une meilleure protection de l'environnement (associations écologistes, ONG, collectivités territoriales, institutions scientifiques, riverains, etc.); les stakeholders de marché qui sont constitués d'acteurs de marché tels que les clients, les concurrents et les collaborateurs ; les stakeholders organisationnels qui sont reliés directement à la gestion de l'organisation (dirigeants, actionnaires, employés).

Après avoir précisé l'architecture méthodologique ayant présidé au déroulement de notre étude, on va, à présent, exposer les principaux résultats.

## II. ANALYSE DES 19 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

L'objectif de notre recherche est d'étudier la décision de gestion des RIE au sein d'établissements classés pour la protection de l'environnement. Il s'agit notamment d'identifier les principaux facteurs susceptibles d'exercer une influence positive ou négative sur cette décision. Une étude a donc été réalisée sur les bassins industriels de Gardanne, de l'Huveaune et de Fos-Berre afin de mieux appréhender les relations qu'entretiennent ces activités industrielles avec leur environnement. Issus d'une analyse de contenu thématique, les résultats de cette étude seront présentés comme suit. On présentera, tout d'abord, les tendances

observées en matière de « conscientisation environnementale » au sein de ces établissements (section 1). On exposera, par la suite, les obstacles rencontrés en matière d'information et d'évaluation des RIE (section 2), ainsi que les principales variables influençant la décision organisationnelle de gestion des RIE (section 3). Enfin, les motivations ayant présidé à l'implémentation de pratiques environnementales au sein des établissements interrogés seront analysées (section 4).

### **1. UNE «CONSCIENTISATION ENVIRONNEMENTALE» AU SEIN DES ETABLISSEMENTS A RISQUES, CONTRARIEE PAR LA CRISE ECONOMIQUE ET LE FLOU REGLEMENTAIRE**

On observe une prise de conscience collective des RIE au sein des établissements sondés au travers de pratiques de gestion plus « écologiques », quels que soient le bassin d'étude, le niveau de risque, la taille ou le secteur d'activité. Toutefois, le contexte de récession économique<sup>22</sup> et le « flou » réglementaire semblent réduire la marge de manœuvre de certains responsables, et ainsi provoquer le tarissement des initiatives environnementales, notamment dans certains établissements industriels qui étaient autrefois très proactifs en matière d'environnement.

- Vers l'élaboration de pratiques de gestion plus « écologiques »

L'environnement fait désormais partie du quotidien des établissements à risques, et s'intègre de plus en plus dans leur stratégie. Tout comme la qualité et la sécurité, l'environnement s'affirme aujourd'hui comme une préoccupation globale, qui nécessite l'implication de tous pour prévenir les non-conformités à la source, le plus en amont possible des procédés. En effet, la majorité des répondants<sup>23</sup> considèrent que les questions environnementales se placent 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 différences* » (E17). Le directeur d'exploitation d'E13 ajoute que « *la préoccupation environnementale se situe sur le même plan que les autres, 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 l'environnement* ». Enfin, le responsable HSSE d'E6 déclare qu'« *environnement et sécurité sont les conditions d'existence du site sur le long terme, donc on travaille beaucoup sur la sécurité dans le respect de l'environnement* ». Les préoccupations environnementales semblent donc davantage s'inscrire dans une démarche intégrée et globale, fondement du développement durable.

Par ailleurs, la gestion des RIE n'apparaît pas comme un simple « effet de mode ». Les répondants ont conscience que leurs décisions peuvent impacter l'environnement qui les entoure. En effet, outre les dispositifs imposés par la réglementation, les industriels font montre de bonne volonté dans l'effort de réduction des RIE. Ils déclarent mettre en place tout un arsenal de dispositifs permettant la gestion des RIE, tant du point de vue des impacts sur l'air, l'eau, le sol, les déchets et la faune/flore que des nuisances générées (bruit, vibrations, impacts paysagers) (cf. figure 3). Mais si « *le contexte extérieur est complexe et recherche avant tout le risque zéro* » (E6), les responsables sont aussi conscients des limites de la technique. En effet, la suppression de toute forme de rejet semble davantage relever de l'utopie que d'une vision réaliste des enjeux de la gestion environnementale. En effet, comme le souligne le responsable d'E1: « *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* ».

<sup>22</sup> Les entretiens ayant débuté en mai 2010, le contexte économique demeurait encore fragile après la crise financière et bancaire survenue à l'automne 2008.

<sup>23</sup> 14 entreprises sur 19 considèrent que l'environnement est aussi important que la qualité et la sécurité.

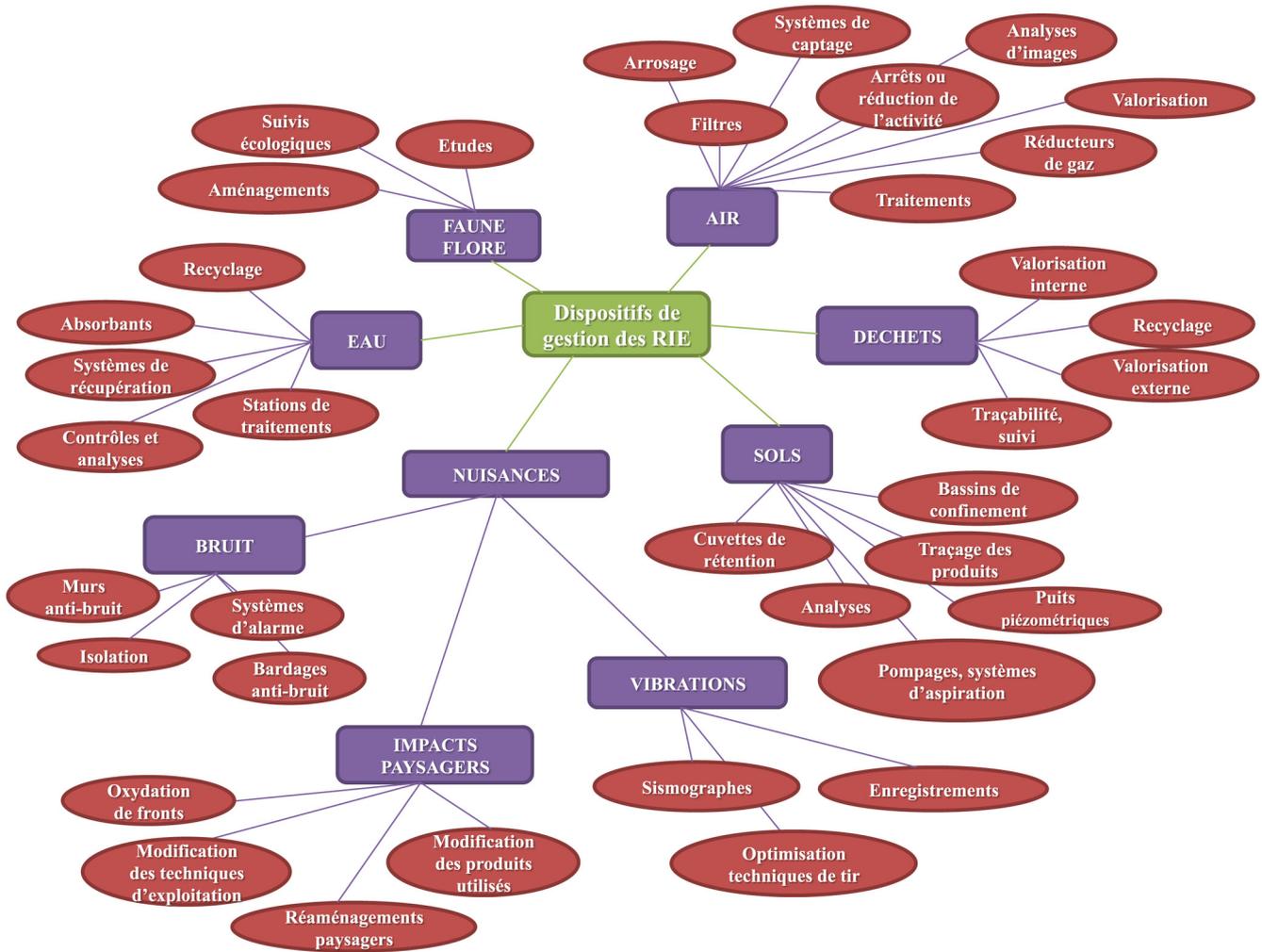


Figure 3: Exemples de dispositifs de gestion des RIE.

Des moyens de protection et de prévention sont donc mis en œuvre afin de minimiser les atteintes portées à l’environnement. Ces dispositifs de réduction de la pollution révèlent parfois des stratégies industrielles bien ancrées. Si pendant longtemps, le traitement en fin de chaîne (stations d’épuration, filtres, absorbants, etc.) était le procédé le plus répandu, aujourd’hui, on constate que des mesures sont également prises en amont. Comme l’indique, par exemple, le responsable d’E9, « l’objectif à terme est de générer le moins de déchets possibles ». De la même manière, le recyclage des gaz de procédé et des produits liquides indésirables pour fabriquer de l’énergie et de la vapeur, la valorisation des déchets (interne et externe) et le recyclage, la modification des techniques d’exploitation pour limiter l’impact paysager d’une carrière, l’utilisation de produits moins nuisibles pour l’environnement, etc. sont autant d’exemples de la mise en place de pratiques de gestion plus « écologiques » au sein des établissements à risques.

Toutefois, la priorité consiste à réaliser des économies sur les ressources existantes ; peu d’innovations environnementales en termes de produits et de process sont observées. Parmi les principales préoccupations environnementales, on trouve, en premier lieu, la gestion des déchets (tri/recyclage, valorisation interne/externe) et la réduction de la consommation des ressources naturelles (eau, électricité), puis la diminution des nuisances et des rejets/émissions, et enfin, la recherche de ressources renouvelables ainsi que la fabrication de produits économes en énergie. L’ingénieur environnement d’E5, exerçant au sein d’un établissement Seveso seuil AS, ne se cache pas que l’éco-conception n’a pas vraiment de sens sur un site comme le sien : « L’éco-conception des produits...il faut être raisonnable sur un site Seveso seuil haut qui manipule des matières dangereuses, ce n’est pas forcément pertinent, c’est cacher la partie la plus grosse de l’iceberg ». Seules les

deux industries microélectroniques de notre échantillon déclarent éco-concevoir leurs boîtiers : « *On a mis en place un grand programme d'éco-conception de boîtiers, l'éco-pack. Le principe est simple, il consiste à fabriquer des boîtiers sans substances interdites en générant le moins de nuisances possibles* » (E9), ou encore « *On va fabriquer des produits qui soient les plus économes en énergie, on va aussi intégrer diverses innovations technologiques sur une même tranche, le green design, nos boîtiers font partie également de cette démarche* » (E10). Le contexte économique et la complexité des textes réglementaires semblent, toutefois, freiner les initiatives environnementales.

- *Les effets pervers de la crise économique et du flou réglementaire sur la conscience et l'action environnementales*

Les démarches de gestion des RIE semblent affaiblies par la crise économique. 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* ». La responsable du service Environnement d'E16 s'exprime très largement sur ce point en déclarant que « *c'est certain qu'en 2008, quand on nous a dit « la crise arrive, on bloque tous les financements* », *c'est sûr que l'environnement est passé après le changement d'un broyeur sur l'installation...Je crois qu'il faut rester lucide à ce niveau-là !* ». Certains projets d'investissements environnementaux ont même été différés à cause d'une baisse significative de la rentabilité de l'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... L'entreprise a du mal à être profitable, donc on a demandé de nombreuses négociations avec le Préfet, et nos projets d'investissements en matière de RIE ont été différés* » (E1).

Si les établissements classés Seveso ont intégré depuis longtemps les RIE dans leur stratégie, le contexte économique défavorable semble court-circuiter les initiatives environnementales entreprises depuis une quinzaine d'années. Comme le souligne la responsable d'E5 : « *On subit de plein fouet la crise, donc on est dans les petites améliorations, on suit la réglementation...On n'aura pas de démarche proactive...Tant qu'on était dans un contexte économique favorable, cela ne posait pas de souci, mais dès qu'on rentre dans une période de vache maigre, globalement, au niveau du groupe, au niveau mondial, automatiquement les projets ne sont pris en compte que lorsqu'ils sont nécessaires et qu'ils ont une vraie valeur ajoutée...Cela n'empêchera pas de mettre en place des programmes environnementaux nécessaires, simplement ils seront challengés si c'est plus du cosmétique que du nécessaire... Aujourd'hui, on va réfléchir à deux fois, ce qu'on ne faisait pas dans le passé parce que le contexte économique est différent, et qu'on était dans une démarche de progrès* ». Au vu de ces observations, on peut se demander si la crise économique n'est pas devenue un « prétexte » pour mettre de côté la crise écologique que nous traversons aujourd'hui. Certains responsables ne se retrancheraient-ils pas derrière la crise économique pour justifier des démarches minimalistes de gestion des RIE ? La difficulté réside ici dans la capacité à distinguer les managers éprouvant de réelles difficultés économiques et les managers « opportunistes ».

L'environnement reste, cependant, une préoccupation importante pour certains établissements issus de grands groupes. 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, car si on n'est pas foutu de suivre ces évolutions, on est mort de toutes façons* » (E6), ou encore « *c'est sûr qu'avec la crise, la pression sur les coûts de production, la concurrence s'est accrue, mais toujours avec cette vision générale de l'homme respectueux de son environnement, ce sont nos valeurs...* » (E12). Enfin, le responsable d'E11 ajoute 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 !* ». Le contexte économique semble donc peu influencer les décisions de gestion des RIE des établissements appartenant à de grands groupes (Seveso ou non-Seveso), face à la prégnance de leurs valeurs environnementales.

Outre l'impact négatif de la crise sur certaines démarches environnementales, la majorité des responsables<sup>24</sup> évoquent des difficultés à gérer les RIE à cause de la réglementation. Près de la moitié des responsables constatent, en effet, un durcissement réglementaire accéléré: « *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. Les industriels mentionnent également la lourdeur administrative, le manque d'harmonisation réglementaire aux niveaux international, européen et national, et les 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 exige « *un gros travail de refonte* » pour la réalisation de rapports techniques de plus en plus détaillés. En effet, 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* ». Celui d'E8 ajoute : « *On a des classeurs entiers de procédures, que ce soit sur la sécurité ou la qualité, et de plus en plus sur l'environnement...* ». Cette surcharge informationnelle ne permet donc pas aux décideurs d'envisager aisément le spectre des possibles ni d'arbitrer entre de multiples options possibles pour gérer de manière optimale les RIE.

D'autres responsables reprochent le caractère inadapté de la réglementation à leurs activités: « *On doit répondre à cette réglementation qui reste parfois très générique... parce que le semi-conducteur représente encore peu de poids dans l'activité industrielle française... Il n'y a pas de réglementation spécifique, donc on fait des interprétations de textes* » (E9), ou encore « *on a mené une grosse bataille avec le ministère car il n'existe pas de réglementation spécifique sur les noirs de carbone* » (E7). Par ailleurs, certains managers, exerçant essentiellement au sein de TPE et PME extractives, évoquent les aberrations liées à l'élaboration d'arrêtés préfectoraux par des « *techniciens ministériels* » qui sont coupés de la réalité du terrain : « *Il faut être vigilant à l'arrêté du site car des copier-coller peuvent parfois aboutir à des aberrations avec un inspecteur n'ayant pas une culture du site, ne connaissant pas le métier* » (E18). Enfin, d'autres constatent une complexification de la réglementation : « *Jusqu'à il y a quelques années, la réglementation semblait être adaptée, mais depuis, on se retrouve dans le flou artistique. En 30 ans, on est passé de rien à tout... On est véritablement confronté à un manque de réponses claires... Parfois, pour être honnête, cela va dans notre sens... Mais depuis peu, je remarque que si c'est flou chez eux, les dossiers n'avancent pas, les situations sont bloquées* » (E16). Ce flou artistique<sup>25</sup> reflétant, à certains égards, une réglementation pourvue de connaissances et de certitudes scientifiques quant aux impacts des activités anthropiques sur l'environnement.

Certains responsables, exerçant essentiellement dans de grands établissements (E1, E2, E5, E9, E10, E11, E13), déplorent, quant à eux, le caractère « *inéquitable* » et « *injuste* » de la réglementation. Selon le responsable environnement d'E1, « *la réglementation n'est pas appliquée par tous, c'est surtout les gros industriels qui paient tels que les ICPE et Seveso, 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 regrette 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. Moi, j'avoue avoir la fibre écolo en tant que responsable et en tant que citoyenne. Et moi-même, j'observe des comportements défavorables des citoyens pour l'économie et l'environnement par manque d'éducation et de sensibilisation* ». Et d'autres critiquent la reconsidération des seuils suite à la survenue d'accidents industriels « *qui sont irrationnels, extrêmes, parfois même surréalistes. C'est injuste car toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne...* » (E10).

<sup>24</sup> 16 entreprises sur 19 insistent sur les aspects négatifs de la réglementation.

<sup>25</sup> En photographie ou au cinéma, il s'agit d'un effet de flou désiré et maîtrisé, et par extension, d'une opération visant à brouiller la lisibilité, par exemple, d'un essai littéraire un peu faible ou d'une comptabilité douteuse.

De fait, les responsables évoquent les conséquences néfastes d'une réglementation jugée trop « *contraignante* », « *très procédurière* » et « *coûteuse* »: effets sur la rentabilité et la compétitivité, arrêt des « *élans de proactivité en matière environnementale* », délocalisation des industries vers des pays moins réglementés en matière de RIE. En effet, un des établissements de notre échantillon (E7) a connu un plan social peu de temps après notre intervention. En les recontactant, la même responsable nous a expliqué qu'il y avait eu un plan social et de nombreux licenciements, « *cette situation est due entre autres à une baisse de la demande avec la crise actuelle et au fait que le site était coché comme trop grosse contrainte environnementale, même le site en Normandie était moins contraint, et en plus on était soumis au quota CO2 ! Donc deux sites en Europe ont été supprimés dont celui de Berre et cela a entraîné des délocalisations en Chine* ». Certains vont jusqu'à prôner une réglementation plus généraliste car « *plus on va dans le détail, plus il y a des écarts à observer, et donc des PV, des mises en demeure...* » (E18) et « *dans chaque inspection, quand on cherche, on trouve toujours quelque chose...* » (E1). D'autres préconisent un certain « *laisser-faire* » ou davantage de flexibilité 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 (chimie, pétrochimie) et les industries High Tech (microélectronique): « *Avant tout, la réglementation reste contraignante, même si ces contraintes sont intéressantes...le problème qu'on rencontre aujourd'hui c'est qu'il existe une forte disparité par rapport aux autres pays. D'un côté, on réalise de forts investissements, près de 10 millions de dollars de coût supplémentaire, donc cela impacte nos coûts, et les clients, ce qu'ils veulent c'est acheter le moins cher possible.... En plus, ces contraintes font fuir certaines industries, cela a été le cas pour IBM, Motorola ...On voudrait que ce soit la même chose pour nos compétiteurs. Aujourd'hui, il faut se battre, c'est très dur, c'est une guerre économique, on se sent vraiment lésé, même si nos clients commencent un peu à regarder l'environnement* » (E9). Le responsable d'E2 constate cet état de fait : « *Les pays les plus pollueurs n'ont pas une réglementation aussi exigeante que la nôtre. La réglementation veut faire en sorte que l'activité pétrolière périclite, c'est une volonté politique et c'est regrettable à mon sens...* », ou « *la contrainte économique liée à la réglementation est trop lourde sur un site Seveso, encore plus quand la taille est petite, je pense aux coûts d'audits, de travaux et de suivi «à vie»... 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). Cette crainte ressentie par les managers 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>26</sup> qui ont un accès au pétrole à des prix compétitifs. L'avenir de la chimie semble ainsi tourné vers l'innovation grâce aux nombreuses coopérations entre entreprises et laboratoires de recherche.

Si le contexte économique et le flou réglementaire semblent mettre en péril les pratiques et les engagements environnementaux de certains établissements, certains responsables déclarent rencontrer des difficultés en matière d'accès aux informations réglementaires et d'évaluation des RIE.

<sup>26</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, p. 17-18.

## 2. LES OBSTACLES RENCONTRES EN MATIERE D'INFORMATION ET D'EVALUATION DES RIE

Si les établissements de petite taille expriment des difficultés quant à l'accès et au décryptage des textes réglementaires, certains industriels déclarent s'appuyer sur les études de danger et/ou les études sanitaires afin d'évaluer et mieux prévenir les RIE, notamment en ce qui concerne les risques d'atteintes à la faune et à la flore. En effet, ces derniers mettent en jeu des écosystèmes complexes, et soulèvent la question des déplacements et des dispersions de polluants, ce qui implique d'acquérir une expertise nécessaire à la caractérisation d'une pollution et à la compréhension des différents mécanismes de propagation.

- Le besoin informationnel des établissements de petite taille face à l'inflation et au « flou artistique » des textes réglementaires

Face au flou réglementaire, les TPE et certaines PME expriment un besoin informationnel et un 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). « 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). Ainsi, malgré les dispositifs visant à aider les petites structures à mieux intégrer les RIE<sup>27</sup>, celles-ci expriment le besoin d'une assistance pour se conformer à la réglementation environnementale en vigueur. 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 ? ». Face à ce manque de réponses claires, la gérante d'E19 a décidé de suivre une formation pour entrer dans la démarche environnementale, « parce que c'est vaste, c'est très large, et on n'a pas les notions... Il faut donc aller chercher les renseignements ».

Pour les responsables travaillant dans ces structures, 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. Une gestion paternaliste caractérise parfois ces établissements dans lesquelles la gestion des RIE reste une problématique complexe aux frontières et enjeux non nécessairement délimités. Pour les moins « engagés » d'entre eux (E15, E19), ils tentent d'être le moins en retard possible par rapport aux exigences réglementaires sachant qu'« il y aura toujours un écart entre ce qu'on peut fournir tout de suite et ce qu'exige la réglementation car elle ne fait que se durcir » (E15). En revanche, certaines PME se distinguent par leur volonté d'intégrer la variable environnementale à leur stratégie (E12, E13, E17, E18). On retrouve exclusivement les industries extractives qui, depuis une dizaine d'années, ont intégré la protection de l'environnement et l'écoute des parties intéressées dans leur stratégie de développement au travers d'une Charte Environnement<sup>28</sup>. Deux types d'engagements des PME ressortent alors des discours: un engagement extrêmement restreint, majoritairement impulsé par des contraintes réglementaires, et un engagement substantiel marqué par des considérations d'éthique prégnantes et une réelle volonté des dirigeants d'être mieux intégrés dans l'environnement au sens large.

Par ailleurs, les rapports entretenus entre les inspecteurs de la DREAL et les responsables industriels sont généralement bons, mais appréhendés différemment d'un établissement à l'autre. Certains souhaitent raient que les inspecteurs jouent davantage le rôle de conseillers (E8, E10, E13, E15, E18): « Autrefois, la DRIRE

27 Il existe plusieurs 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, avec les Chambres de Commerce et d'Industrie notamment).

28 En 1992, les producteurs français de granulats mettent en place une Charte environnementale qui est devenue en 2004, sous l'appellation « Charte Environnement des industries de carrières », la Charte de toutes les industries extractives de l'UNICEM.

était là pour soutenir les industries et maintenant, elle est vue comme le gendarme des industries... quand on a besoin de conseils, l'inspecteur dit qu'il n'a pas le temps, il est débordé, c'est l'exploitant qui a pris toutes les responsabilités... » (E13). Pour le responsable d'E15, « personnellement, je ressens plus l'aspect contrôleur/sanctionneur que le soutien, alors que c'est différent avec l'inspecteur du travail ». Parallèlement, certains craignent des changements avec le passage de la DRIRE à la DREAL. La responsable d'E3 redoute notamment la perte de structure de voisinage avec la DRIRE et sa « dimension terrain » : « Heureusement, les subdivisions existent toujours, c'est nos seuls contacts, sinon on serait en rapport direct avec les ministères et on craindrait des contrôles parachutés parisiens...D'ailleurs, dans la DREAL, on a perdu le terme Industries qui avait dans la DRIRE ». Le manager d'E18 demeure également « persuadé que ces relations risquent de se modifier parce que malheureusement, la fibre technique qu'avait l'ingénieur qui le supervisait, va avoir tendance à se réduire, à avoir une moins bonne connaissance du métier...C'est vrai que le discours qu'on pouvait avoir avec la DRIRE était plus facile à l'époque parce que c'était de la même corporation, même si on n'était pas du même côté de la barrière...Maintenant, cela paraît plus difficile, le corps des Mines va tendre à disparaître et fusionner avec d'autres corps, donc la population qui prendra les postes d'inspecteur des installations classées ne sera plus alimentée par l'Ecole des Mines, et forcément, la culture technique du risque industriel ne sera pas la même ».

Le fait qu'il y n'ait plus cette action intellectuelle et technique risque ainsi d'aboutir à des systèmes de « copier-coller » aberrants car inadaptés aux sites. C'est pourquoi ce même responsable n'attend pas un travail de partenariat avec les services de l'Etat, « il faut que nous nous appropriions les textes bien en amont » (E18). D'autres estiment, au contraire, qu'« ils font leur boulot en assumant leur rôle de police...ce n'est pas leur rôle d'être conseiller ou prescripteur de solutions » (E1), « clairement, leur rôle est de déployer les lois et de les faire appliquer » (E9). Certains responsables avouent d'ailleurs être en mesure de négocier avec l'inspection. Cela concerne essentiellement les établissements issus de grands groupes (E1, E5, E8) qui, représentant des cibles réglementaires depuis longtemps, ont très tôt adopté des démarches proactives en matière de protection de l'environnement. En fin de compte, s'il existe de fortes différences au niveau des inspecteurs, « ce n'est qu'un problème de personnes, de personnalités et leur côté relationnel clairement. Et suivant le site, certains inspecteurs nous conseillent, c'est notamment le cas de l'ancien inspecteur à Auriol, il réfléchissait presque avec nous, d'autres, au contraire, jouent uniquement le rôle de Police et se montrent très autoritaires...Ce ne sont pas les mêmes approches ! » (E16).

Outre les difficultés rencontrées par certains responsables en matière d'information, d'autres déclarent s'appuyer sur les études de danger et/ou les études sanitaires pour quantifier, et ainsi mieux prévenir les RIE, notamment les risques d'atteintes à la faune/flore.

- Le recours aux études de dangers et d'impacts sanitaires face à la difficulté de quantifier les RIE

Si les problématiques liées à l'eau, l'air, et les déchets constituent le portefeuille de RIE de la majorité des établissements sondés, des spécificités apparaissent selon le domaine d'activité (cf. tableau 5). Malgré leur impact environnemental relativement limité (absence de process chimique), les industries de carrières doivent aussi gérer les nuisances induites par leur activité : atteintes à la faune/flore locales, bruit, vibrations, et impact paysager. Concernant les établissements issus du secteur de la chimie et raffinage, l'impact sur le sol/sous-sol, le bruit et les odeurs font également partie des préoccupations des gestionnaires. Enfin, la seule industrie agroalimentaire de l'échantillon est concernée par la problématique des odeurs, en plus des risques de pollutions atmosphérique et aqueuse, et les déchets.

	Agroalimentaire	Chimie et raffinage	Energie	Extraction	Metallurgie	Microélectronique	Traitement de surface
Eau	1	5	2	3	0	2	1
Air/poussières	1	7	2	5	1	2	1
Sol/sous-sol	0	4	1	1	0	2	1
Déchets	1	4	2	0	0	2	1
Faune/flore	0	1	0	4	0	0	0
Bruit	0	4	0	5	0	1	0
Vibrations	0	0	0	5	0	0	0
Odeurs	1	3	1	0	0	0	0
Impact paysager	0	0	1	4	0	0	0
Nb établissements	1	7	2	5	1	2	1

Tableau 5. Domaines d'activités et RIE associés (extrait de NVivo7).

Afin de minimiser ces RIE, les responsables doivent fournir des études d'impacts dont les critères d'évaluation sont parfois jugés flous, et dont l'utilité est parfois questionnée. La responsable environnement d'E3, établissement employant près de 400 personnes, souligne cette difficulté : « Il y a un autre problème qui est celui de l'apparition progressive d'études plus complexes lorsqu'on se lance dans un nouveau projet, notamment les études faune et flore, les études de gestion des marais, de suivi du milieu... On a réellement besoin de nouvelles compétences... On est beaucoup sur les études, mais peu d'actions en fin de compte ! Les critères de quantification de ces risques sont peu clairs, on est davantage sur des démarches d'analyse, or on a besoin d'une démarche globale pour gérer ces risques... Finalement, seules les études sanitaires permettent d'aider à caractériser les risques environnementaux et à faire des arbitrages ». Cette même responsable ajoute qu'« on réalise des analyses de risques, mais il s'agit, à mon avis, d'une méthodologie insuffisante basée uniquement sur une matrice probabilité/gravité... Alors calculer les probabilités, OK, par contre, on ne sait pas calculer la gravité car il y a tout un tas de notions, comme celles de transferts, de cibles... Par exemple, on ne sait toujours pas analyser les risques liés aux émissions du site alors que pour la santé, il existe des valeurs de référence. En plus de cela, il y a le problème lié au « cross media effect » car si on me demande de choisir entre baisser les émissions de soufre, et baisser celles de CO2 ... Je ne sais pas répondre... cela nous dépasse... ».

Les RIE semblent difficiles à évaluer, notamment les risques d'atteintes à la faune/flore, car ils mettent en jeu des écosystèmes complexes<sup>29</sup>. Ces risques appartiennent à des familles de savoirs différents, connus par des spécialistes différents. Par exemple, la notion de « transferts de pollution » implique d'acquérir les connaissances nécessaires à la caractérisation d'une pollution et à la compréhension des différents mécanismes de propagation. Ces questions techniques relèvent de problèmes spécifiques d'ingénierie environnementale. Ainsi, les études d'impacts, le contrôle des systèmes de dépollution, le traitement des déchets, la recherche de produits et de procédés non polluants, etc. nécessitent des compétences techniques très spécialisées, qui souvent n'existent pas dans l'établissement et qui, par conséquent, nécessitent le recours à des experts. Ces derniers<sup>30</sup> sont amenés, par leur éclairage spécifique, à intervenir dans le processus de décision. Cette expertise devient d'autant plus indispensable que l'établissement à risques est de plus en plus soumis à la pression sociétale : « les experts sont indispensables et sont donc partout » (Brémaud, 2005, p.153). Comme

29 Il est difficile de prendre en compte les transferts de pollutions, les effets conjugués, les impacts indirects et secondaires (différés dans le temps et dans l'espace), et les impacts sur la santé humaine, les impacts cumulatifs, synergiques, et/ou énergétiques (émissions de gaz à effet de serre), etc.

30 Ce sont généralement des écologues, des paysagistes, des urbanistes, des ingénieurs, des chercheurs, des organismes extérieurs de prévention agréés par le ministère de l'industrie, etc.

le souligne la responsable d'E5, « on a des experts dans chacun des domaines, que ce soit sécurité procédé, technique, qualité, fiabilité, environnement...des experts groupe, des experts site, et des experts Europe...Donc les décisions sont prises avec les experts et éventuellement un expertise extérieure quand on a des doutes ». Cette expertise apparaît ainsi comme une véritable activité de médiation entre science et décision (Roqueplo, 1996).

Il y a, dans le domaine environnemental, un grand nombre de variables entrant en jeu, de l'incertitude, et parfois même des différenciations de base de connaissances de scientifiques qui rendent la quantification des RIE périlleuse. A défaut, les responsables s'appuient sur d'autres types d'études telles que les études de dangers<sup>31</sup>, les études d'impacts sanitaires comme les études épidémiologiques pour connaître les conséquences de leur activité sur la santé des populations. Risques industriels, risques sanitaires et RIE semblent ainsi intimement liés. Il existe une sorte de « contamination » entre les sphères industrielle et sanitaire, et la sphère environnementale. Cette contamination se reflète notamment à travers l'influence des modes d'évaluation des risques industriels et sanitaires sur les méthodes d'évaluation des RIE. D'ailleurs, près de 13 responsables sur 19 déclarent que « qualité, sécurité et environnement, c'est un tout lors de chaque prise de décision, c'est indissociable » (E18), « on a intégré qualité, sécurité et environnement. Donc la sécurité et l'environnement sont gérés de la même manière que la qualité, on a le même système documentaire, cela fait partie du fonctionnement traditionnel de l'entreprise » (E14).

Si on observe un phénomène de « conscientisation environnementale » collective au sein des établissements de notre échantillon, malgré la crise économique, la complexité des textes réglementaires et la difficulté de quantifier les RIE, certains éléments du contexte externe et interne tendent à encourager, ou au contraire, à freiner les décisions favorables à la gestion des RIE au sein des établissements à risques.

### **3. LE ROLE DE LA REGLEMENTATION, DE LA CULTURE D'ENTREPRISE ET DES VALEURS DU DIRIGEANT DANS LA DECISION ORGANISATIONNELLE DE GESTION DES RIE**

Les établissements à risques 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 responsables constatent ainsi une intrusion grandissante des *stakeholders*<sup>32</sup> dans leurs décisions de gestion des RIE. Ces *stakeholders* sont de plus en plus nombreux à leurs yeux, et exercent des pressions plus ou moins intenses, aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe (cf. figure 4). Ils n'ont donc pas le même poids ni impact effectif sur la décision organisationnelle de gestion des RIE.

---

31 L'étude de dangers, imposée par la législation des ICPE, est basée sur une analyse des risques prenant en compte la gravité potentielle des accidents, leur probabilité d'occurrence, et leur cinétique. Les retours d'expérience (enseignements tirés de l'analyse de l'accidentologie) et les mesures de maîtrise des risques mises en œuvre par l'industriel sont aussi intégrés.

32 « Stakeholder » ou « partie prenante » : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984, p.46).

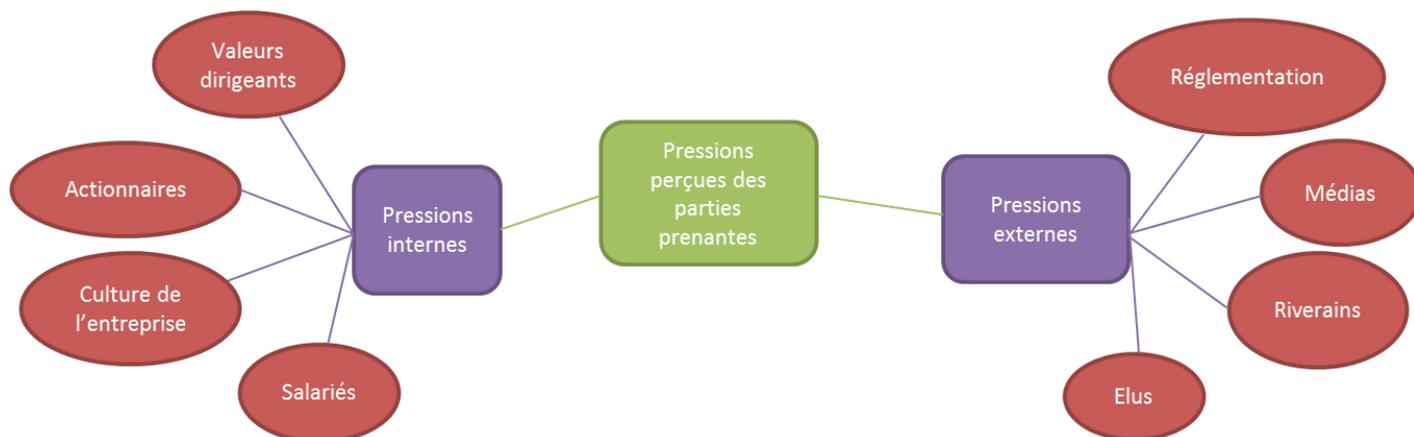


Figure 4. Identification des pressions internes et externes perçues par les managers.

Les établissements sont désormais conscients qu'ils s'inscrivent dans un nouveau contexte dans lequel les populations sont de plus en plus exigeantes, sensibles et procédurières (E3): « Il y a maintenant de fortes exigences locales...c'est pourquoi on a décidé de mettre en place une CLIE, en plus de notre CLIC » (E2), « 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... Les gens sont plus sévères, d'où les CLIE. Ce sont des facteurs nouveaux que l'industriel doit prendre en compte » (E1). Le responsable d'E11 constate ce même état de fait: « ...Parce qu'avant, la population était constituée d'employés de l'usine, mais elle a changé, et donc la pression augmente, on cherche le coupable: l'usine ... Mais je pense que les gens doivent se raccrocher à quelque chose et se rassurer et donc accuser quelqu'un, et là, c'est l'industriel ». Ces pressions sociétales semblent donc jouer un rôle important dans la prise de décisions de gestion des RIE au sein des organisations.

Parmi l'ensemble des parties prenantes, certaines influencent les établissements à des degrés plus ou moins intenses. Dans le cadre de notre étude, trois « forces » semblent prédominer et agir de manière significative sur la décision organisationnelle de gestion des RIE: la réglementation, la culture d'entreprise, et les valeurs des dirigeants (cf. tableau 6).

<b>Nature des influences</b>	<b>Sources</b>	<b>Références</b>
Réglementation	19	46
Culture d'entreprise	16	28
Valeur des dirigeants	11	29
Riverains, associations	7	9
Salariés	4	6
Actionnaires	4	4
Clients	3	5
Collectivités locales	3	3
Médias	2	4

Tableau 6. Les principales influences sur la décision organisationnelle de gestion des RIE.

- Le rôle majeur des « stakeholders réglementaires »

Reflète des exigences de la société en matière d'environnement et du degré d'acceptabilité des RIE, la réglementation semble jouer un rôle décisif dans la représentation et la gestion effective des RIE au sein des établissements à risques. Les démarches environnementales observées visent, en effet, à répondre en

premier lieu aux exigences réglementaires. Cette motivation correspond à un isomorphisme de type coercitif (DiMaggio et Powell, 1983). Comme le souligne le responsable d'E11, « *on ne peut rien faire en étant hors la loi, la législation est à respecter à minima* », ou encore celui d'E10 qui déclare: « *il y a, a 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 n'en serait pas là en termes de prise de conscience et d'actions environnementales* ». La responsable d'E19 rejoint ces propos en révélant que « *lorsque vous avez la réglementation en face et qu'on vous dit « Madame, si vous ne vous mettez aux normes, on ferme l'entreprise », qu'est-ce que vous faites ?...Donc avant d'avoir la foi, il y a la réglementation, après, vous rentrez dans le vif du sujet, et encore après, vous avez une sensibilité* ».

Quels que soient la taille, le niveau de risques ou le secteur d'activité, la réglementation fournit un cadre dans lequel les établissements à risques sont tenus de s'inscrire sous peine de mettre en jeu leurs responsabilités civile et pénale, « *c'est un peu le mal nécessaire, un peu comme le code de la route* » (E1). Son caractère obligatoire impose le respect des exigences réglementaires aux niveaux national, européen et international (définition de valeurs limites, application des meilleures technologies disponibles, etc.). 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 insistent sur son côté incitatif: « *Le côté positif, c'est que la réglementation oblige l'entreprise à progresser, à anticiper... On veut toujours faire mieux dans un tel contexte* » (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 sans cesse croissantes, la réglementation environnementale encourage ainsi certains sites à rattraper leur retard en matière d'environnement: « *Par la force des choses, par l'arrêté préfectoral, je me suis peu à peu impliquée, et 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).

On observe ainsi deux profils d'établissements face aux *stakeholders réglementaires*. D'un côté, les établissements dits « proactifs » sont généralement des sites ayant très tôt acquis une culture du risque et de la prévention (sites classés Seveso), et ceux dont les dirigeants se sont emparés des questions environnementales (petites et grandes structures). Les décisions sont alors fondées sur l'anticipation des événements et une volonté d'aller au-delà des réglementations environnementales en intégrant l'environnement écologique comme un facteur clé de succès de la stratégie de développement. Ces établissements s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue et d'optimisation des techniques et des procédés. La plupart ont, d'ailleurs, mis en place un SME certifié ISO 14001<sup>33</sup>, système inscrivant l'engagement d'amélioration environnementale de l'entreprise dans la durée. De l'autre côté, les établissements dits « réactifs » adoptent une stratégie de suiveur, « *la législation est à respecter à minima, mais il y a un temps industriel et un temps législatif...on a tendance à faire appliquer la loi avec un certain délai...à la dernière minute..., c'est pareil pour les particuliers lorsqu'il s'agit de payer les impôts !* » (E11). Comme le souligne Demil (1998, p.115), cette stratégie consiste à « *agir à la date butoir imposée par la réglementation et à ne pas introduire d'innovations* ». Les décisions sont donc consécutives aux événements et aux pressions institutionnelles sans véritable anticipation. Il s'agit d'une approche de type *problem solving* selon laquelle les établissements gèrent les RIE « au coup par coup », sans vision holistique, intégrée ou optimale. Les solutions retenues sont bien souvent de nature palliative, curative

33 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.

ou « en bout de chaîne »<sup>34</sup>. Dans cette perspective, la gestion des RIE est davantage perçue comme un frein au développement économique. On retrouve, dans cette catégorie, des établissements de petite taille souffrant d'un manque de moyens (humains, financiers, matériels), mais aussi des établissements classés Seveso qui se sont « environnementalement » essouffés en raison du contexte économique défavorable.

En dehors des contraintes réglementaires qui pèsent sur la décision organisationnelle de gestion des RIE, la culture d'entreprise ainsi que les valeurs des dirigeants (*stakeholders organisationnels*) semblent également jouer un rôle prégnant dans la prise de décisions en faveur de la protection de l'environnement ; la culture d'entreprise étant étroitement liée aux valeurs des membres de l'équipe dirigeante (Pasquero, 1980 ; Lapierre, 1987 ; Schein, 1992).

- *L'influence de la culture environnementale d'entreprise et des valeurs des dirigeants*

Selon 16 responsables sur 19, la culture environnementale d'entreprise (ou du groupe) joue un rôle déterminant dans la mise en place de dispositifs de gestion des RIE. Celle-ci se structure autour d'éléments tangibles tels que les chartes Environnement, les décalogues<sup>35</sup>, l'engagement à l'Union des Industries Chimiques (UIC), les démarches volontaires d'éco-management (SME certifié ou non ISO 14001, EMAS<sup>36</sup>, *Responsible Care*<sup>37</sup>), l'inscription dans des 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 organismes de protection de la nature sont peu nombreux (seulement 7 sur 19). La culture environnementale se structure ainsi autour de pressions normatives émanant des *stakeholders réglementaires* (SME, EMAS) et des *stakeholders de marché* (UIC, charte des industries de carrières UNICEM). On retrouve ainsi l'isomorphisme normatif de DiMaggio et Powell (1983) selon lequel les normes orientent les prises de décisions, et permettent de renvoyer en externe un signal pour la construction d'une image citoyenne et responsable (Boiral, 2004).

Le degré d'implication et de sensibilité des dirigeants à l'égard de la composante environnementale influence également la décision organisationnelle de gestion des RIE. La direction donne ainsi l'impulsion et la mesure de l'importance donnée aux préoccupations environnementales dans l'établissement. On observe ce phénomène tout particulièrement dans les TPE et PME, où l'environnement est perçu comme une valeur personnelle relevant davantage du domaine de la sphère privée du dirigeant que d'une composante professionnelle. Le responsable d'E18 se souvient de « *la présence, dans la société, d'un homme, ancien DRIRE, qui a pris la direction du site en 1988...Il avait une parfaite connaissance de la réglementation et une forte sensibilité par rapport à l'extérieur avec une volonté de ne pas créer de problèmes ou de nuisances à son entourage. Depuis, on a la chance d'avoir un décideur actif pour la partie exploitation sur le site, sa présence au quotidien, son recadrage, sa sensibilisation au quotidien est notre guide... Il y a donc cette sensibilité environnementale plus ou moins grande de ceux qui sont les moteurs sur le terrain et qui ont cette culture d'être à l'écoute* ». La gérante d'E19 déclare également que « *suivant la sensibilité du chef d'entreprise, il va plus ou moins faire. En ce qui me concerne, je suis une maman, et j'espère être une future grand-mère. Pour moi, il est important de savoir ce que je vais laisser à mes enfants et à mes petits-enfants... Je crois qu'aujourd'hui on en parle assez* ».

34 Ces dispositifs « end of pipe » vont neutraliser les substances nuisibles sans changer le processus de production, en introduisant une étape supplémentaire (exemple, la mise en place de filtres à la sortie des cheminées).

35 Les dix commandements environnementaux s'inscrivent dans un programme d'Excellence Durable prenant en compte la culture d'entreprise.

36 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 SME permettant à un organisme de formuler une politique et des objectifs prenant en compte les exigences législatives et les informations relatives aux impacts environnementaux significatifs ». En France, on compte 36 sites adoptant ce système (<http://www.cci.fr/web/developpement-durable/emas>).

37 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).

*dans les médias, à la télévision, tous les soirs dans « C'est ma terre », pour que les gens soient sensibilisés... Les générations antérieures n'étaient pas informées que la planète était réellement en danger, je veux bien laisser le bénéfice du doute... Mais nous, maintenant, on le sait. Alors qu'est-ce qu'on fait ?... Moi j'ai un slogan qui est « demain, nos enfants nous accuseront »... après, cela vient de la conscience de chacun. Le développement durable, c'est la conscience... Même si on n'est pas chef d'entreprise, toute personne est impliquée ». Cette même gérante ajoute que « je ne ferai pas n'importe quoi parce que j'ai le respect de la Terre, je le fais en fonction de ma conscience. Et quand vous avez la direction qui est complètement dedans et qui a cette motivation, alors la culture environnementale commence à émerger ».*

Culture environnementale et valeurs des dirigeants semblent ainsi étroitement liées. Ces résultats confirment ceux observés dans la littérature selon laquelle les dirigeants seraient en mesure de choisir d'engager leurs entreprises sur la voie de la durabilité (Child, 1972 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Oliver, 1991 ; Viardot, 1997 ; Branzei et al., 2000). A l'inverse, les salariés, les actionnaires, les clients ainsi que les collectivités locales ne semblent jouer qu'un rôle secondaire sur la décision organisationnelle de gestion des RIE.

- Le rôle secondaire des salariés, des actionnaires, des clients et des collectivités

Alors que les riverains et associations de riverains jouent un rôle relativement important pour certains établissements en quête de légitimité et d'acceptation de leurs activités, les autres parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, médias, collectivités) ne jouent qu'un rôle secondaire. En effet, seulement 4 responsables sur 19 évoquent la pression « indirecte » des actionnaires, ces responsables faisant d'ailleurs partie de grands groupes cotés soumis à la loi NRE. Ce résultat montre là aussi que c'est la loi qui vient guider indirectement la décision de gestion des RIE et imposer une certaine éthique aux actionnaires en exercice. Cette décision ne semble donc pas ou peu du ressort des apporteurs de capitaux. Plusieurs raisons peuvent être avancées au vu du contexte économique et financier de l'étude: la priorisation des objectifs financiers de court terme au détriment d'objectifs plus éthiques et responsables de long terme, l'exigence d'un retour sur investissement rapide souvent antagoniste à une démarche environnementale qui tend à s'inscrire dans la durée, et le manque de ressources humaines et/ou financières. Une recherche future pourrait être envisagée pour analyser l'influence du type d'actionnariat (familial, salarié, financier, public, etc.) sur la décision organisationnelle de gestion des RIE. On peut supposer qu'un établissement, dont les principaux actionnaires sont constitués de fonds de pension, ait pour principale mission la rentabilité à court terme au détriment d'une gestion intégrative et durable des RIE.

On distingue alors deux logiques de décision de gestion des RIE, ce qui relève de la réglementation (facteur déterministe) de ce qui relève de la sensibilité de la direction à l'égard de l'environnement (facteur volontariste). Selon les contingences, les décideurs ont de l'empathie<sup>38</sup> qui les incite à agir différemment et à prendre en compte les attentes des parties prenantes. Les pressions actionnariales ou celles émanant des salariés apparaissent, quant à elles, comme indirectes et secondaires. Elles concernent essentiellement les établissements de grande taille dans lesquels la culture environnementale y est prégnante et les programmes de sensibilisation auprès des salariés développés. Outre l'importance des pressions réglementaires et de certaines caractéristiques identitaires des établissements (culture, valeurs de dirigeants) dans la décision organisationnelle de gestion des RIE, on ne peut négliger les implications économique et stratégique des actions environnementales, tant les coûts que les opportunités.

---

<sup>38</sup> On fait ici référence aux travaux menés par Frans de Waal, primatologue américain d'origine hollandaise, qui définit l'empathie comme la capacité à ressentir les sentiments et les émotions d'autrui, à deviner s'ils sont heureux ou tristes. Ce complexe d'activité mentale proprement humain montre, indissociablement, les trois aspects d'une dynamique individuelle, perceptivo-motrice, affective, et cognitive.

#### 4. LA DECISION ORGANISATIONNELLE DE GESTION DES RIE: UNE STRATEGIE DE LEGITIMATION ET DE PERENNISATION DES ACTIVITES, MODELE PAR L'IMPERATIF DE RENTABILITE ECONOMIQUE

La décision de gestion des RIE apparaît fortement conditionnée par la rentabilité des investissements environnementaux et leur valeur ajoutée. Le responsable d'E11 avoue avec honnêteté qu'« on ne va pas hésiter à réaliser des investissements environnementaux s'ils sont viables, s'ils respectent les règles du groupe, et bien évidemment s'ils sont rentables, cela va de soi », ou encore celui d'E18 : « il est clair qu'il faut penser à la rentabilité des projets d'investissement en terme de RIE et leurs véritables enjeux ». 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<sup>39</sup>, pour des tas de raisons : les matières premières sont plus chères, les produits coûtent plus chers, les gens sont plus chers en termes de cabinets d'étude... Donc il faut vraiment que le bénéfice environnemental soit manifeste pour qu'on se lance dans une étude volontaire. Si c'est réglementaire, il n'y a pas de souci, si c'est juste de l'amélioration pour de l'amélioration...Aujourd'hui on va réfléchir, ce qu'on ne faisait pas dans le passé, parce que le contexte économique est différent et qu'on était avant dans une démarche de progrès ».

Certains managers évoquent la hausse des coûts liée aux impératifs de conformité et de veille réglementaire comme frein à la mise en place d'une démarche environnementale proactive. D'autres perçoivent difficilement les avantages immédiats. Ce phénomène de myopie par rapport à l'horizon temporel de décisions<sup>40</sup> amène, en effet, à un choix inter temporel qui consiste à décider entre des possibilités d'actions dont les coûts et les bénéfices associés ne sont pas simultanés. Cela peut donc affecter la décision d'acquérir un système de protection, comme par exemple la mise en place de filtres réduisant la pollution atmosphérique. En effet, si le coût lié aux investissements en matériel de dépollution est immédiat, les bénéfices escomptés n'interviennent qu'à plus ou moins longue échéance (amélioration de l'image de marque, pérennisation de l'activité, maîtrise des rejets polluants, etc.). Les décideurs peuvent donc être incités à choisir les options offrant un retour sur investissement rapide, même si cela peut être moins avantageux à terme. La dimension temporelle semble donc exclue dans l'évaluation globale des bénéfices escomptés. Si, toutefois, on aidait les managers à se représenter les dommages causés par les RIE et les bénéfices perçus des mesures préventives, on pourrait les inciter à adopter une gestion plus responsable des RIE (Kunreuther et al., 1998)<sup>41</sup>.

Dans la section suivante, l'existence d'opportunités stratégiques liées aux investissements environnementaux sera nuancée par une hausse observée des coûts liés aux impératifs de conformité et de veille réglementaire. Puis, à l'issue des entretiens, on constatera que la gestion des RIE apparaît davantage comme une stratégie politique que comme une stratégie concurrentielle. Enfin, dans le but d'être mieux acceptés par les populations et intégrés dans leur environnement au sens large, certains établissements vont être incités à déployer des dispositifs de communication visant à informer les parties prenantes des efforts environnementaux mis en œuvre.

- L'impératif de rentabilité économique face à l'augmentation des coûts réglementaires

Les travaux académiques mettent beaucoup l'accent sur les opportunités des entreprises à s'engager

39 Ce phénomène d'efficacité marginale décroissante des investissements verts s'explique par trois principaux motifs: les actions environnementales les plus efficaces et les moins coûteuses tendent à être réalisées en premier ; plus les polluants sont dilués, dispersés, diffus, et plus ils sont difficiles à traiter ; plus la pollution tend vers zéro et plus les nouveaux investissements environnementaux se traduisent par une dépollution infinitésimale en valeur absolue. Viardot (1993) montre ainsi que réduire les derniers 5% de déchets organiques dans un cours d'eau représente un coût environ deux fois plus élevé que pour éliminer les premiers 95%.

40 Traditionnellement, l'analyse économique différencie le court terme (2 ans), le moyen terme (5 ans), et le long terme (plus de 5 ans).

41 Kunreuther et ses collègues (1998) ont observé une augmentation de la probabilité d'achat d'une mesure protectrice onéreuse à court terme (protection antisismique d'une habitation) du fait de la mention explicite de l'horizon temporel, des probabilités de dommage associées et de l'ampleur de la réduction du dommage qu'apportait la mesure protectrice.

dans la protection de l'environnement<sup>42</sup>. Porter (1991) défend notamment la thèse selon laquelle les efforts environnementaux des entreprises ne représentent pas forcément des coûts, ils peuvent être également source de bénéfices et relever d'une démarche « gagnant-gagnant ». L'établissement peut ainsi percevoir l'existence de potentialités à inscrire son activité dans la logique d'une gestion proactive des RIE : diminuer les dépenses, favoriser une meilleure utilisation des ressources, encourager l'innovation conduisant à des économies d'énergie et de matières premières, accroître ses parts de marché, créer des emplois environnementaux pour satisfaire ces nouveaux besoins. C'est également un moyen d'accéder à de nouveaux marchés, ou de fidéliser ses clients impliqués dans la démarche. De surcroît, l'établissement qui souhaite médiatiser son implication dans la protection de l'environnement en termes de positionnement et d'image va mettre en place tout un arsenal de communication et d'actions marketing faisant la promotion de comportements dits « responsables ». Certains entrepreneurs ont donc compris que les bénéfices étaient nombreux, notamment en termes de réduction de coûts ou d'opportunités d'affaires.

Toutefois, la question de la conciliation des questions financières et économiques et des impératifs du développement durable semble ici fortement contrariée. En effet, le contexte dans lequel se sont déroulés les entretiens se caractérise par une hausse du prix des matières premières et des tarifs des cabinets d'études, et un durcissement des contraintes réglementaires. La plupart des répondants sont donc confrontés à une augmentation des coûts liés à la gestion des RIE. Ces coûts résultent essentiellement de la mise en conformité et de la veille réglementaire. Il s'agit de coûts supplémentaires à court et moyen terme liés aux investissements nécessaires pour dépolluer ou produire plus propre; certains parlent de coûts d'audits et de suivi « à vie ». Ces investissements se traduisent souvent par des dépenses très lourdes, comme en témoigne le responsable environnement 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... Car malgré les 100 millions d'euros de perte subies ces 20 dernières années, 25 millions restent dans l'investissement en environnement...* ».

Le développement de la réglementation environnementale et les investissements réalisés pour y répondre tendent à sérieusement compromettre l'équilibre financier des établissements (Denison, 1978; Christainsen et Haveman, 1981; Guollop et Roberts, 1983; Dufour et al., 1992). En effet, « *responding to environmental challenges has always been a costly and complicated proposition for managers...Talk is cheap, environmental efforts are not* » (Walley et Whitehead, 1994, p.46). La rhétorique du « win-win », qui prédomine dans les études récentes sur le management environnemental, semble ici nuancée. En effet, l'acquisition d'équipements environnementaux implique généralement des investissements très lourds, dont la rentabilité est plutôt faible. Cet impératif de rentabilité économique amène ainsi les managers à mener une analyse en termes de coûts et de bénéfices, analyse classique en sciences de gestion<sup>43</sup>: « *On regarde la partie économique toujours...Nos choix se portent prioritairement sur les projets rentables économiquement et environnementalement* » (E4), ou « *on va aller détecter l'impact de long terme qui impose un calcul coûts/bénéfices, car cela représente un fort coût à la tonne* » (E3). L'argument économique est ainsi souvent mis en avant par les responsables pour retarder ou mettre en cause l'opportunité de certains programmes de réduction des RIE.

Dans le cadre de notre étude, un certain nombre de finalités des décisions en faveur de la protection de l'environnement ont été évoquées par les responsables. La gestion des RIE apparaît, cependant, moins comme une stratégie concurrentielle que comme une stratégie politique.

---

42 Pour une revue de littérature sur les motivations des entreprises à s'engager dans la protection de l'environnement : Albertini E. (2011); Schmidheiny et al. (1992); Landry (1990); Sala (1992); Robins (1992).

43 D'après une étude menée auprès d'un site nucléaire français (Banerjee et Bonnefous, 2011), les initiatives environnementales sont évaluées selon des critères traditionnels : réductions de coûts, gains d'efficacité. C'est donc le bilan économique qui va déterminer la portée et l'étendue des initiatives sociales et environnementales.

- La gestion des RIE : moins une stratégie concurrentielle qu'une stratégie politique

Outre le respect de la réglementation, l'amélioration de l'image est le principal argument des managers en faveur d'une maîtrise des RIE (cf. tableau 7). En effet, la gestion des RIE représente un outil actionnable dans le cadre d'une stratégie d'image et de légitimation des activités vis-à-vis des riverains, des clients et des autorités de tutelle, notamment pour les établissements « exposés » (activité à risques, visibilité médiatique, mauvaise réputation, etc.). On retrouve principalement les industries classées Seveso issues de la chimie de base et raffinage, les sociétés microélectroniques, et les industries extractives qui ont longtemps souffert d'une image de « destructeurs de paysage ». La responsable d'E16 confirme 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, cela 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 voire pas de stockage d'hydrocarbures ! ».

<b>Opportunités</b>	<b>Sources</b>	<b>Références</b>
Respect de la réglementation	19	46
Amélioration de l'image	11	15
Pérennisation/Survie de l'activité	9	10
Diminution des risques et nuisances	4	4
Economie/Maitrise des coûts	4	4
Amélioration de la compétitivité	3	4
Conscience personnelle	2	4
Meilleure communication	2	2
Meilleure utilisation des ressources	2	2
Obtention d'une certification	1	1
Meilleure valeur actionnariale	1	1
Opportunités d'activité	1	1
Attractivité/Création d'emplois	1	1

Tableau 7. Les opportunités stratégiques liées à la gestion des RIE.

Malgré leur retard en matière d'environnement, les industries extractives 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 internet de Bronzo Perasso de la région Sud). Parallèlement, les sites classés Seveso pâtissent de leur statut, synonyme de dangers et de risques importants voire très importants pour l'environnement. Le responsable HSSE d'E6 se défend en déclarant qu' « on n'est pas contre la population, on est dans la population, même si la chimie a encore une image de pollueur... ». Ce statut « Seveso » les contraint ainsi à communiquer davantage avec leurs parties prenantes en les informant de leurs activités risquées et des moyens mis en œuvre pour les maîtriser, notamment à travers des réunions d'informations et de communication (CLIC, CLIE).

Enfin, pour près de la moitié des répondants, la prise en compte des RIE apparaît comme une condition de survie et de pérennisation de l'activité. Ce résultat rejoint les conclusions de Hunt et Auster (1990), Boiral et Jolly (1992), et Shrivastava (1995) selon lesquels les différentes sources de pressions environnementales ont fait des questions environnementales un impératif de survie. En effet, près de la moitié des managers sondés déclarent qu'il n'y a pas véritablement de « bénéfices » liés à la gestion des RIE. C'est d'ailleurs, pour

certain, 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...* » (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. Donc on essaie d'anticiper les nouveaux textes* » (E19). Ces managers exercent, pour la plupart, dans des établissements de petite taille. A contrario, certains établissements, ayant très tôt adopté une démarche environnementale, parlent davantage de « *mission éthique* », c'est une « *façon de faire* » qui est ancrée depuis longtemps dans la culture organisationnelle (E12).

Ainsi, l'ouverture aux valeurs environnementales et le choix d'investir dans des équipements de dépollution apparaissent davantage comme une condition de survie et d'amélioration de l'image. L'objectif n'est pas fondamentalement de réduire leur empreinte écologique<sup>44</sup> (Boiral, 2007); la maîtrise des coûts et l'amélioration de la compétitivité ne sont évoquées que par une infime partie des responsables. Ainsi, la gestion des RIE apparaît moins comme une stratégie concurrentielle que comme une stratégie politique (quête de légitimité, acceptation par la société) (Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995 ; Gond et Mullenbach, 2004 ; Champion et Gendron, 2005). Sans doute, le contexte de « crise » dans lequel se sont effectués les entretiens peut expliquer ce mimétisme dans les perceptions et cet attentisme ambiant dans les comportements de gestion des RIE. En effet, il apparaît que, dans un cycle de récession économique marqué par une complexification de la réglementation, les responsables tendent à gérer de façon minimaliste les RIE afin de répondre aux seules exigences réglementaires<sup>45</sup>. Cette situation économique inciterait les établissements au « repli écologique » et à différer leurs décisions jusqu'à ce que la situation s'améliore.

Afin d'être mieux acceptés par les populations et intégrés dans leur environnement au sens large, certains établissements s'efforcent de devenir des acteurs « civiques » au sens plein du terme. Pour cela, ils déploient un certain nombre de dispositifs de communication destinés à informer les parties prenantes des efforts environnementaux mis en œuvre au sein des établissements.

- *Une communication environnementale externe encore timide*

Pour répondre au besoin d'informations environnementales de leurs parties prenantes et légitimer leurs activités, certains établissements développent des dispositifs de communication tant au niveau interne qu'externe. La communication apparaît donc au cœur de la politique de gestion des RIE. La diffusion de ces informations peut prendre diverses formes. La communication environnementale interne semble, toutefois, plus importante que la communication environnementale externe. En effet, si l'ensemble des managers évoquent la mise en place de techniques de communication interne, seulement 12 responsables mentionnent la communication externe pour informer leurs parties prenantes des efforts environnementaux mis en œuvre au sein des établissements. Certains responsables évoquent notamment leur volonté de communiquer à l'extérieur : « *On n'est pas forcé de faire de la communication... On a envie de communiquer, cela répond à une attente qui grandit* » (E6), « *on a une logique de transparence, et on essaie de répondre à la demande au niveau local* » (E11). D'autres, au contraire, considèrent qu'un excès de communication en matière d'environnement peut très vite devenir préjudiciable. Les établissements E9 et E10 ont, par exemple, adopté une stratégie d'évitement en matière de communication pour éviter tout comportement contestataire ou toute mauvaise interprétation de la part des populations locales.

La communication interne passe essentiellement par la programmation de journées de formation et de sensibilisation à l'environnement à destination du personnel (colloques, journées d'animation, groupes

44 Seulement 4 responsables sur 19 évoquent l'objectif en soi de « minimiser les risques et les nuisances » générés par leurs activités.

45 Vision plus court-termiste des décideurs, faible perception des bénéfices associés à la gestion des RIE.

de travail, etc.), la création d'un site intranet, et l'élaboration d'un journal interne (trimestriel, mensuel, etc.). Au niveau externe, le dialogue avec les parties prenantes prend 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 soient tenus réglementairement d'organiser des CLIC, certains mettent en place des CLIE<sup>46</sup> visant à fournir des informations concernant l'usine, la conjoncture, les projets d'investissements, etc. Les thématiques y sont parfois sélectionnées suite à la demande de certaines associations (risque industriel, problématique de l'eau, organisation du POI, etc.). Les établissements organisent également 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>47</sup>, et organisent parfois des journées portes ouvertes.

Si on observe une certaine convergence des motivations et des finalités de la décision organisationnelle de gestion des RIE, il existe des différences inter-établissements selon la dimension « Réglementation » (degré de réactivité/proactivité par rapport à la réglementation) et la dimension « Niveau de risques » (Seveso ou non-Seveso). Une taxonomie<sup>48</sup> de la décision organisationnelle de gestion des RIE semble ainsi émerger.

### III. VERS UNE TAXONOMIE DE LA DECISION ORGANISATIONNELLE FACE AUX RIE: ENTRE PRISE DE CONSCIENCE, TATONNEMENTS, ET EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE

La décision organisationnelle de gestion des RIE semble se structurer principalement autour de deux dimensions : la « Réglementation » et le « Niveau de risques ». On considère ce deuxième critère pour deux raisons : sa pertinence compte tenu de notre problématique des RIE, et son lien étroit avec la variable « Secteur d'activité ». En effet, on suppose que les RIE sont plus significatifs dans le secteur de la chimie que dans les services. Ce secteur présente, en effet, des risques qui sont liés aux propriétés des produits utilisés (caractère inflammable, explosif, et corrosif), et sont souvent réglementés par la directive Seveso. Cette dernière impose notamment la mise en place d'une démarche préventive des risques au travers d'une étude de dangers. Par conséquent, on peut supposer *a priori* que les sites Seveso adoptent, de façon contrainte ou volontaire, des démarches plus proactives que les sites non-Seveso qui présentent comparativement des RIE moindres. On peut aussi supposer que les sites classés Seveso sont mieux préparés et « armés » que les établissements non-Seveso pour faire face aux RIE. Or, on constate, au travers des discours, que, d'une part, des établissements Seveso sont passés d'une démarche de gestion des RIE plutôt proactive à une démarche réactive. D'autre part, on observe que certains établissements non-Seveso adoptent, depuis une dizaine d'années, des démarches environnementales proactives grâce aux convictions de l'équipe dirigeante.

Pour constituer notre taxonomie, on s'est inspiré des typologies de Hunt et Auster (1990) et de Roome (1992), basées respectivement sur le degré d'engagement environnemental et le concept de conformité aux règles institutionnelles : plus l'établissement se montre conforme aux lois et tente de les dépasser, et développe un programme environnemental, plus il est dit « proactif ». On retient notamment la distinction entre les comportements « réactifs » et les comportements « proactifs » des firmes en matière de protection de l'environnement. Les premiers sont fondés sur des décisions consécutives aux événements et aux pressions institutionnelles sans véritable volonté d'anticipation, les seconds se caractérisent par des décisions fondées sur l'anticipation des événements et une volonté d'aller au-delà des réglementations environnementales en intégrant l'environnement écologique comme un facteur clé de succès de la stratégie de développement.

46 Ni les CLIE, ni les CLIC ne traitent d'environnement à 100%.

47 C'est le cas de 67% des établissements interrogés, essentiellement des établissements de grande taille ou des petites structures appartenant à de grands groupes.

48 La constitution de « taxonomie » consiste en une démarche empirique et inductive de classification, alors que la « typologie » a un fondement conceptuel, et découle généralement d'une analyse de la littérature ou de l'expérience et de la connaissance accumulées par le chercheur (Thiéart et al., 2007, p.114-115).

Dans le cadre de notre étude, 12 responsables déclarent mettre en place une gestion réactive des RIE contre 7 déclarant adopter une gestion proactive. Il apparaît, plus spécifiquement, que la gestion des RIE est proactive dans certains établissements non-Seveso grâce à l'implication des dirigeants et du groupe auquel ils appartiennent (carrières), alors que l'engagement environnemental des établissements Seveso (seuil bas et AS) fait davantage écho à une réponse à des contraintes légales.

Quatre profils d'établissements émergent alors. Ces profils-type relèvent d'une construction artificielle tentant de simplifier des cas d'établissements disparates autour de deux variables communes. Ils reflètent des situations dites « extrêmes » permettant de mettre en évidence les variations survenant sur notre objet d'étude. La limite de cette approche apparaît sans doute dans son caractère réducteur, les positionnements et comportements des établissements se situant vraisemblablement sur un continuum. On considère, néanmoins, cette simplification nécessaire pour un essai de caractérisation de la réalité des comportements décisionnels en matière de gestion des RIE. Celle-ci permet notamment d'étudier la façon dont se traduit la perception des RIE en différentes stratégies et procédés de gestion et de communication au sein des établissements à risques.

### 1. L'ETABLISSEMENT MINIMALISTE

Ce profil est proche du « combattant » (Hunt et Auster, 1990) et de la stratégie de « conformité » (Roome, 1992) selon lesquels l'établissement présente une conscience environnementale tout en gardant une attitude fondamentalement réactive. La protection de l'environnement est minimale, et les budgets sont alloués uniquement pour résoudre les problèmes quand ils surgissent et éviter les poursuites légales. La décision organisationnelle de gestion des RIE est donc essentiellement guidée par des interdits réglementaires, et modelée par des contraintes matérielles, humaines et financières.

**Perception des RIE** : L'établissement perçoit les RIE induits par son activité tout en adoptant une gestion minimaliste, voire prend un certain retard par rapport à la réglementation (« *Il y a des fois, on va réagir immédiatement, il y a des fois, cela demande du temps car cela a un coût...* » (E19)). Sa représentation des RIE est essentiellement dictée par les textes réglementaires, et l'environnement apparaît davantage comme une contrainte et des coûts supplémentaires à supporter. Gérer les RIE permet ainsi de protéger l'activité et d'assurer la survie du site.

**Evaluation des RIE** : Il exprime parfois des difficultés à évaluer les RIE induits par son activité, et par conséquent, à identifier les parties prenantes affectées par ces RIE, l'accès aux informations environnementales étant malaisé. Cela se traduit par des difficultés à mettre en place une veille réglementaire, qui sont renforcées par le durcissement de la législation, et un manque de données suffisantes sur l'évolution des exigences réglementaires. Il exprime ainsi un besoin informationnel et un besoin d'accompagnement en matière de gestion des RIE (voir les difficultés d'accès des PME à l'information environnementale : Lazzareschi, 1998 ; Hillary, 2000).

**Gestion des RIE** : Il cherche avant tout la conformité réglementaire, et adopte une gestion fondamentalement réactive et minimaliste (« *On va appliquer la loi à la dernière minute* » (E11)) ; il se situe dans la phase primaire d'application des textes réglementaires. Les décisions de gestion des RIE sont donc consécutives aux événements et à la réglementation, le but étant d'éviter les pénalités et les poursuites légales. Il résout alors les problèmes quand ils surgissent (gestion dans l'urgence, pas d'anticipations). Il n'y a pas de SME, la démarche environnementale est plutôt récente (de 6 à 10 ans) voire très récente (de 1 à 5 ans), et les dispositifs de gestion des RIE se caractérisent essentiellement par des traitements en fin de chaîne (filtres, stations d'épuration, systèmes d'aspiration, etc.). On note, par ailleurs, que le responsable de la gestion des RIE n'est pas clairement identifié, on traite essentiellement avec le directeur d'exploitation, le chef d'atelier ou le gérant

de l'établissement. Cette attitude réactive est non seulement liée aux difficultés à obtenir des informations environnementales pour mettre en place une veille réglementaire, mais aussi à l'insuffisance des ressources humaines, matérielles et financières.

**Structures de communication** : La communication est essentiellement interne (uniquement des rapports exceptionnels) ; la communication externe est faible voire inexistante. L'établissement ne voit pas la nécessité d'investir en matière de communication soit parce qu'il n'y a pas de demande de l'extérieur, soit parce que les relations sont difficiles avec les riverains (il existe une méfiance vis-à-vis de l'industriel). Il évoque aussi le coût et la perte de temps que cela représente (elle est jugée « non payante » en termes de bénéfices), le temps consacré aux réunions d'informations et à tout autre dispositif communicationnel n'est donc pas jugé nécessaire.

**Profils concernés** : Il s'agit essentiellement de TPE et PME classées non-Seveso n'ayant pas le support de la direction. Le manque de moyens humains et financiers, qui les caractérise généralement, ainsi que leur niveau de risque modéré les conduit à focaliser leur attention sur l'immédiat (dans l'espace et le temps) et à vivre la gestion des RIE dans l'urgence. Le manque de temps et de recul compromet ainsi la conceptualisation des problèmes environnementaux, considérés comme secondaires (Hillary, 2000). Par ailleurs, la petite taille de l'établissement conduit généralement à l'absence de responsable environnement identifié et de compétences environnementales en interne (Hillary, 2000). Bien souvent, ce sont les directeurs de site, parfois aidés par des consultants en environnement, qui se chargent de la gestion des RIE. L'enquête de l'UNEP, réalisée auprès d'experts intervenant auprès des PME (Clark, 2000), va dans le même sens en précisant que les entreprises ont besoin d'information adaptée à leur cas et à leur secteur d'activité. Cette enquête montre également qu'elles ont besoin de conseils pour savoir à qui s'adresser pour résoudre un problème particulier, mais ce besoin n'est pas forcément spontanément identifié par les entrepreneurs. Seul, E11, qui est un établissement non-Seveso employant près de 500 salariés, avoue sa réactivité en précisant qu'« *on n'est plus dans une action d'améliorations car les gains sont faits* ».

**Exemples** : E11, E15, E16<sup>49</sup>, E19.

## 2. L'ETABLISSEMENT « RESPONSABLE ESSOUFFLE »

Ce profil est proche du « citoyen concerné » (Hunt et Auster, 1990) selon lequel la réduction des RIE est modérée, l'environnement est une fonction digne d'intérêt et intégré dans la gestion quotidienne, et la communication est essentiellement interne. On introduit, toutefois, une notion de variabilité dans les réponses apportées par les établissements en fonction du contexte économique et réglementaire. En particulier, dans un contexte d'instabilité économique et de durcissement de la réglementation, l'attitude est fondamentalement réactive comme si les établissements adoptaient une attitude de « repli » en matière de protection de l'environnement. La décision de gestion des RIE est donc fonction de la rentabilité et de la valeur ajoutée des investissements environnementaux.

**Perception des RIE** : L'établissement présente une conscience environnementale plus développée que le précédent car il est marqué par une forte culture du risque, de par son statut Seveso. Mais dans un contexte d'incertitude économique et réglementaire, l'environnement apparaît moins comme une opportunité que comme une véritable contrainte.

**Evaluation des RIE** : Il n'y a pas ou peu de difficultés exprimées en matière d'évaluation des RIE. Il développe d'ailleurs tout un arsenal de méthodes pour les quantifier telles que l'étude d'impacts, l'étude de

---

<sup>49</sup> Les établissements dont le code est souligné sont susceptibles de modifier leur comportement dans un environnement économique et/ou réglementaire plus favorable.

dangers, l'étude faune/flore, les réunions d'information, les études sanitaires. Il exprime parfois un besoin de compétences et de connaissances, notamment en ce qui concerne les risques d'atteintes à la faune/flore, d'où l'intervention fréquente d'experts dans le processus de décision de gestion des RIE.

**Gestion des RIE** : Il adapte sa gestion des RIE aux contextes économique et réglementaire. Dans un contexte de récession économique et de durcissement de la législation, la démarche est essentiellement réactive (« *On est toujours en réaction par rapport aux limites imposées, il y a peu d'anticipations* » (E1)). Malgré la mise en place d'un SME ou d'un système basé sur l'ISO 14001, et l'importance des investissements dédiés à la protection de l'environnement (excepté E3), l'impératif est de rester conforme à la réglementation par crainte des sanctions pénales et administratives. Il n'y a pas d'anticipations ni de démarches innovantes : « *On est dans les petites améliorations* » (E5), « *Notre gestion suit une démarche réactive car il faut être honnête, on a du mal à être très proactif dans le monde industriel* » (E1). Le fort coût lié à la gestion des RIE oblige à réaliser une analyse des coûts et des bénéfices avant toute prise de décision en matière de RIE (« *...Souvent, c'est très rare de dépasser les normes, surtout quand cela coûte de l'argent* » (E7)). La rationalité de la décision de gestion des RIE semble ainsi guidée par des éléments contingents (contextes économique et réglementaire). La récession entraînant une baisse de la production et de la rentabilité des activités, les projets environnementaux sont différés voire interrompus. Le manque de perception des bénéfices économiques et stratégiques potentiellement liés à l'intégration de l'environnement est également évoqué (Hillary, 2000).

**Structures de communication** : La communication est essentiellement interne (sites intranet, journées de sensibilisation, revue interne). Au niveau externe, elle est surtout basée sur la programmation de réunions d'information (CLIE et CLIC) car ce sont majoritairement des établissements classés Seveso soucieux de leur image et contraints de mettre en place ce type de dispositifs. Il s'agit surtout d'une communication réactive, qui répond aux attentes de certaines parties prenantes locales. Seule, E3 évoque une communication externe faible du fait de l'absence de correspondant en communication au sein de l'établissement et du caractère trop autocentré du site : « *L'entreprise reste encore très frileuse, elle est encore trop centrée sur le groupe et n'a pas intégré les problématiques des parties prenantes, on les subit, il n'y a pas d'anticipation, et c'est un véritable problème* ». Quant à E7, établissement employant 80 salariés, « *c'est clair que le manque de moyens n'a pas permis une très grande campagne de communication* ».

**Profils concernés** : Il s'agit surtout de sites de grande taille classés Seveso, et issus de secteurs d'activité polluants (métallurgie, chimie et raffinerie). Ces sites sont parfois anciens, ce qui nécessite de lourds investissements de mise aux normes. Ils ont très tôt adopté une démarche proactive en matière de réduction des RIE pour répondre à la réglementation, et ont mis en place des SME ou des systèmes similaires basés sur l'ISO 14001. Cependant, ils subissent de plein fouet la crise économique et ne perçoivent plus les avantages immédiats liés à la prise en compte des RIE. Ils constatent, de fait, la faible valeur ajoutée liée aux investissements environnementaux dans une période économique troublée. L'horizon de prise de décisions est plutôt court-termiste, privilégiant ainsi l'obtention d'un gain immédiat au détriment d'une démarche durable de gestion des RIE.

**Exemples** : E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E14.

### 3. L'ETABLISSEMENT « JEUNE RESPONSABLE »

Ce profil est assez semblable à celui de « conformité plus » de Roome (1992) selon lequel il existe une réflexion environnementale au-delà des standards et des normes environnementales, avec une volonté d'intégrer des systèmes de gestion environnementale. Et bien que ses activités ne représentent pas de risques majeurs pour l'environnement, la direction s'est progressivement impliquée avec une réelle volonté de s'ouvrir vers l'extérieur.

**Perception des RIE** : L'établissement est conscient des RIE générés par son activité, et adopte en conséquence une gestion proactive depuis une quinzaine d'années. La gestion des RIE a été imposée au départ, puis est devenue éthique (démarche réactive, puis proactive). Comme le souligne la responsable d'E17, « *au départ, c'était un effet de mode, maintenant cela fait partie de la vie de tous les jours* ». C'est donc d'abord la réglementation, perçue comme une contrainte, qui a permis cette conscientisation environnementale. Puis, grâce à l'impulsion donnée par les dirigeants et la culture d'entreprise, la gestion des RIE a été considérée comme un réel atout. Fonction importante dans l'établissement, l'environnement apparaît désormais comme une stratégie de légitimation et d'image où les notions de concertation et de dialogue avec les partenaires sont mieux intégrées.

**Evaluation des RIE** : Il utilise différentes méthodes d'évaluation des RIE comme les études d'impacts, et les études faune/flore.

**Gestion des RIE** : Il adopte une stratégie proactive de gestion des RIE dans la mesure où il tente d'être le plus en amont possible des textes réglementaires. Cette proactivité se traduit par la mise en place récente de SME (E10, E12, E17) et/ou d'un système reprenant certains principes de l'ISO 14001 tel que la Charte Environnement (E13, E17, E18)<sup>50</sup>. Il tente de s'inscrire dans une démarche responsable, l'objectif étant d'avoir le maximum de marge de manœuvre vis-à-vis de la réglementation grâce à une appropriation en amont des textes. Les décisions sont donc fondées sur l'anticipation de la réglementation, bien que cela exige de lourds investissements. Il met également en place des partenariats, notamment avec des organismes de protection de la nature (WWF, LPO, ONF), des associations agréées de surveillance de la qualité de l'air (AIR PACA), des universités, etc. Enfin, les dispositifs de gestion des RIE se caractérisent aussi bien par des actions correctives (systèmes d'aspersion pour les poussières) que par des mesures préventives (modification des techniques de tir, valorisation des déchets, etc.).

**Structures de communication** : La communication est aussi bien interne (journal interne, journées de sensibilisation auprès du personnel) qu'externe (CLC, CLCS, CIQ, visites sur site, journées portes ouvertes), même s'il s'agit d'une communication essentiellement locale. Il y a donc une réelle volonté de s'ouvrir vers l'extérieur pour mieux se faire connaître et informer les parties prenantes des efforts environnementaux mis en œuvre au sein de l'établissement.

**Profils concernés** : Il s'agit d'établissements de petite et moyenne taille (généralement issus de grands groupes), classés non-Seveso, et caractérisés par des dirigeants sensibilisés par la problématique environnementale. Malgré la crise, il n'y a pas ou peu de remise en cause de la gestion des RIE. On y trouve essentiellement les industries extractives qui, ayant pendant longtemps souffert d'une image négative, ont mis en place une démarche environnementale proactive, notamment en adhérant à la Charte Environnement de l'UNICEM<sup>51</sup>. Cette démarche s'est réalisée en deux temps. D'abord, en 1992, l'Union Nationale des Producteurs de Granulats (UNPG) se dote d'une charte définissant les principes de bonnes pratiques environnementales et d'une concertation avec les riverains. Des études sont alors effectuées afin d'identifier les impacts environnementaux des activités de carrières et les moyens permettant d'améliorer les pratiques industrielles<sup>52</sup>. Puis, en 2004, la « Charte professionnelle des producteurs de granulats » est devenue « Charte Environnement des Industries de Carrières ». Cette charte impose une véritable démarche de progrès environnemental dans laquelle les entreprises s'engagent à l'élaboration, la mise en place et le suivi de plans environnemental d'actions (eau, déchets, poussières, bruit, vibrations et paysage). Concrètement, elle se compose d'une grille

50 Pour les établissements ayant opté pour un autre système que celui de l'ISO 14000, il s'agit d'un choix délibéré car la certification ISO est jugée trop abstraite et très lourde à mettre en place administrativement.

51 Union Nationale des Industries de Carrières Et Matériaux de construction, une fédération regroupant la quasi-totalité des industries extractives de minéraux ainsi que les fabricants de divers matériaux de construction (bétons, mortiers, plâtre...).

52 En partenariat avec des organismes reconnus, et en un peu plus de 10 ans, une centaine d'études ont été réalisées sur la biodiversité, le paysage, les impacts industriels, l'eau et le réaménagement des sites (site UNICEM).

d'audit de 80 questions concrètes du type « *«Respectez-vous vos seuils de vibration ?»*, *«Est-ce qu'à l'entrée du site, il y a le panneau de l'arrêté préfectoral et l'adresse de la mairie ?»*, *c'est du factuel... et pour la partie concertation intégrée : «Comment prenez-vous en compte les plaintes des riverains ?»...* » (E18). Le positionnement du site est ensuite calculé en fonction du pourcentage de bonnes réponses allant de l'étape 1 à l'étape 4, cette dernière correspondant à 95% de réponses positives. Il s'agit d'une démarche volontaire qui définit une politique générale avec un engagement tous les deux ans de la direction et des plans d'action, des suivis réguliers et une formalisation de plus en plus poussée des actions.

**Exemples** : E10, E12, E13, E17, E18.

#### 4. L'ETABLISSEMENT « RESPONSABLE MATURE »

Ce profil est proche du « proactiviste » (Hunt et Auster, 1990) ou du « leader » (Roome, 1992) selon lesquels la protection de l'environnement est prioritaire, et bénéficie de fonds importants. La direction est impliquée activement, et les structures de communication sont formalisées. L'objectif visé est ainsi l'excellence durable et commerciale par le développement de solutions environnementales avant-gardistes.

**Perception des RIE** : L'établissement perçoit depuis longtemps les RIE induits par son activité et a adopté très tôt une gestion proactive de ces risques. La culture d'entreprise ainsi que les valeurs des dirigeants y ont joué un rôle essentiel. Les dirigeants demeurent activement impliqués dans les démarches de gestion des RIE, ces dernières permettant l'amélioration des procédés et de l'utilisation des ressources naturelles. L'environnement peut par ailleurs servir d'outil d'amélioration de la compétitivité et de la communication vers l'extérieur. « Etablissement réaliste et visionnaire », il existe une volonté de comprendre et de minimiser les RIE à la source, une volonté d'influencer le comportement des autres acteurs et un engagement pour la préservation des ressources naturelles.

**Evaluation des RIE** : Il utilise différentes méthodes comme l'étude d'impacts, l'étude de dangers, ou encore l'étude faune/flore ou toute autre analyse des risques afin d'évaluer les RIE induits par son activité.

**Gestion des RIE** : La gestion des RIE recouvre des dimensions stratégiques transversales, codifiées et formalisées. Elle fait partie des priorités pour lesquelles les ressources financières sont très importantes, et malgré la crise, « *il n'y a jamais eu de remise en cause ni de relâchement au niveau des questions environnementales* » (E6). Cette gestion se base sur une démarche d'amélioration continue, fondée sur une veille réglementaire, conforme à la norme ISO 14001 (SME) et parfois aux dispositions de l'EMAS. Les décisions en matière de RIE sont ainsi fondées sur l'anticipation des événements et de la réglementation, et bien souvent, on assiste à une réduction substantielle des RIE dépassant les niveaux exigés par les prescriptions légales. En effet, l'objectif est d'adopter des normes plus strictes que la réglementation voire d'atteindre la neutralité carbone, et de travailler sur les émissions indirectes (E9). En somme, l'objectif visé est l'excellence en matière de responsabilité environnementale. Enfin, les dispositifs de gestion des RIE sont essentiellement de nature préventive et anticipatrice (substitution de substances dangereuses par des substances moins nocives pour l'environnement voire par des substances d'origine végétale, valorisation des déchets avec l'objectif de les réduire à la source, la réduction à la source des émissions directes de CO<sub>2</sub>, etc.).

**Structures de communication** : L'organisation est tournée vers l'extérieur, elle a compris que l'image est très importante, c'est pourquoi il met en place de nombreux dispositifs de communication interne (revues, sensibilisation du personnel aux RIE, site intranet, réunions avec les dirigeants) et externe (CLIE, CLIC, visites sur sites, sites Internet). Il s'inscrit toutefois peu dans des partenariats avec des associations de protection de la nature. Ces mécanismes de communication interne et externe sont très formalisés et ancrés dans l'établissement depuis longtemps. Ils sont le reflet d'un souci d'ouverture envers l'ensemble des parties prenantes et

d'une volonté de transparence et de communication d'une image citoyenne et responsable.

**Profils concernés** : Il s'agit d'établissements classés Seveso, essentiellement de grande taille et appartenant à de grands groupes. Ceux-ci vont jusqu'à influencer la législation environnementale notamment par des négociations, des actions de lobbying ou encore par la signature d'accords volontaires assurant des standards environnementaux élevés. Une telle attitude a pour conséquence de garantir la supériorité des firmes contractantes sur leurs concurrents éventuels.

**Exemples** : E6, E9.

Le tableau ci-après résume les quatre profils qui ont émergé de nos données récoltées sur le terrain. Cette classification est établie selon les trois dimensions du processus de décision de gestion des RIE: perception et évaluation, gestion et communication des RIE. Elle se structure également autour des principaux déterminants de la décision organisationnelle de gestion des RIE et des caractéristiques propres à chaque établissement (secteur d'activité, taille, niveau de risques).

	<b>Profil 1</b> <i>Le Minimaliste</i>	<b>Profil 2</b> <i>Le Responsable essouffé</i>	<b>Profil 3</b> <i>Le Jeune responsable</i>	<b>Profil 4</b> <i>Le Responsable mature</i>
<b>Perception des RIE</b>	Environnement = contrainte	Environnement = d'abord opportunité stratégique, puis contrainte	Environnement = d'abord contrainte, puis opportunité stratégique	Environnement = opportunité stratégique
<b>Evaluation des RIE</b>	Difficultés en termes d'accès aux informations environnementales ; Pas ou peu de méthodes d'évaluation des RIE	Méthodes d'évaluation des RIE ancrées (étude d'impacts, étude de dangers, étude faune/flore)	Méthodes récentes d'évaluation des RIE (étude d'impacts, étude faune/flore)	Méthodes d'évaluation des RIE ancrées (étude d'impacts, étude de dangers, étude faune/flore)
<b>Gestion des RIE</b>	Décisions consécutives aux événements et à la réglementation : gestion minimaliste et non-automatique des RIE	Décisions consécutives aux événements et à la réglementation : gestion minimaliste des RIE récente	Décisions fondées sur l'anticipation des événements et de la réglementation : gestion proactive des RIE récente	Décisions fondées sur l'anticipation des événements et de la réglementation : gestion proactive des RIE ancrée
<b>Communication des RIE</b>	Communication essentiellement interne	Communication interne, et communication externe réactive (celle exigée par la réglementation)	Communication interne, et de plus en plus externe	Mécanismes formalisés de communication interne et externe

<b>Culture environnementale</b>	Faible : démarche environnementale très récente, pas de SME ni de partenariats, pas de responsable clairement identifié	Moyenne : démarche ancienne, SME (années 1990), responsable clairement identifié	Forte : démarche récente, SME (années 2000) et/ou charte environnement, responsable clairement identifié, prise en compte systématique de la contrainte environnementale dans les nouveaux projets, quelques partenariats	Très forte : SME (années 1990), démarche ancienne, responsable clairement identifié, intégration de points environnement dans réunions de direction, prise en compte systématique de la contrainte environnementale dans les nouveaux projets
<b>Principales influences</b>	Réglementation	Réglementation, culture d'entreprise, valeurs des dirigeants	Réglementation, culture d'entreprise, valeurs des dirigeants	Culture d'entreprise, valeurs des dirigeants
<b>Etablissements concernés</b>	TPE et PME non-Seveso	Etablissements Seveso de grande taille ; secteurs d'activité très polluants (chimie, pétrochimie)	TPE et PME non-Seveso issues de grands groupes; industries extractives	Etablissements Seveso de grande taille, issus de grands groupes

Tableau 8. Proposition d'une taxonomie de la décision organisationnelle face aux RIE (inspiré de Hunt et Auster, 1990).

a. La culture environnementale est composée de divers indicateurs identifiés à l'issue de l'étude tels que l'existence d'un département environnement (ou d'un responsable environnement), l'intégration de points environnement dans les réunions de direction et dans l'évaluation des responsables, l'ancienneté de la démarche de gestion des RIE, la prise en compte systématique de la contrainte environnementale dans les nouveaux projets, l'existence d'une charte environnement, la mise en place d'un SME et/ou d'un éco-audit (EMAS), l'inscription dans des partenariats.

Si on a fait le choix de mettre en avant quatre profils d'établissements face aux RIE, la limite de cette analyse typologique réside certainement dans son caractère réducteur, et sa volonté de scinder en classes un continuum logique de comportements. Cependant, elle a le mérite de donner une représentation simple de la décision organisationnelle face aux RIE (cf. figure 5). Si, parmi les établissements non-Seveso, deux évoquent des difficultés en raison de la crise économique (E11, E16), certains ne se contentent pas de respecter *a minima* les contraintes réglementaires, et choisissent d'adopter une démarche environnementale proactive. Ce comportement s'explique par la prégnance de la culture d'entreprise et l'implication des dirigeants en matière de protection de l'environnement. A contrario, 8 sites Seveso sur 10, dont la plupart s'inscrivaient dans une logique anticipatrice, adoptent désormais une gestion fondamentalement réactive. La crise économique ainsi que le durcissement de la réglementation expliqueraient en partie le tarissement des démarches environnementales. Seuls deux sites Seveso s'inscrivent dans une démarche proactive ancrée, en ayant toujours ce souci d'atteindre l'excellence durable et cette volonté de comprendre et d'évaluer les RIE pour mieux les prévenir. La décision de gestion des RIE semble donc intimement liée au contexte économique et institutionnel dans lequel s'inscrivent les établissements à risques: dans une période troublée, la rationalité de la décision de gestion des RIE semble davantage guidée par des interdits et des contraintes.

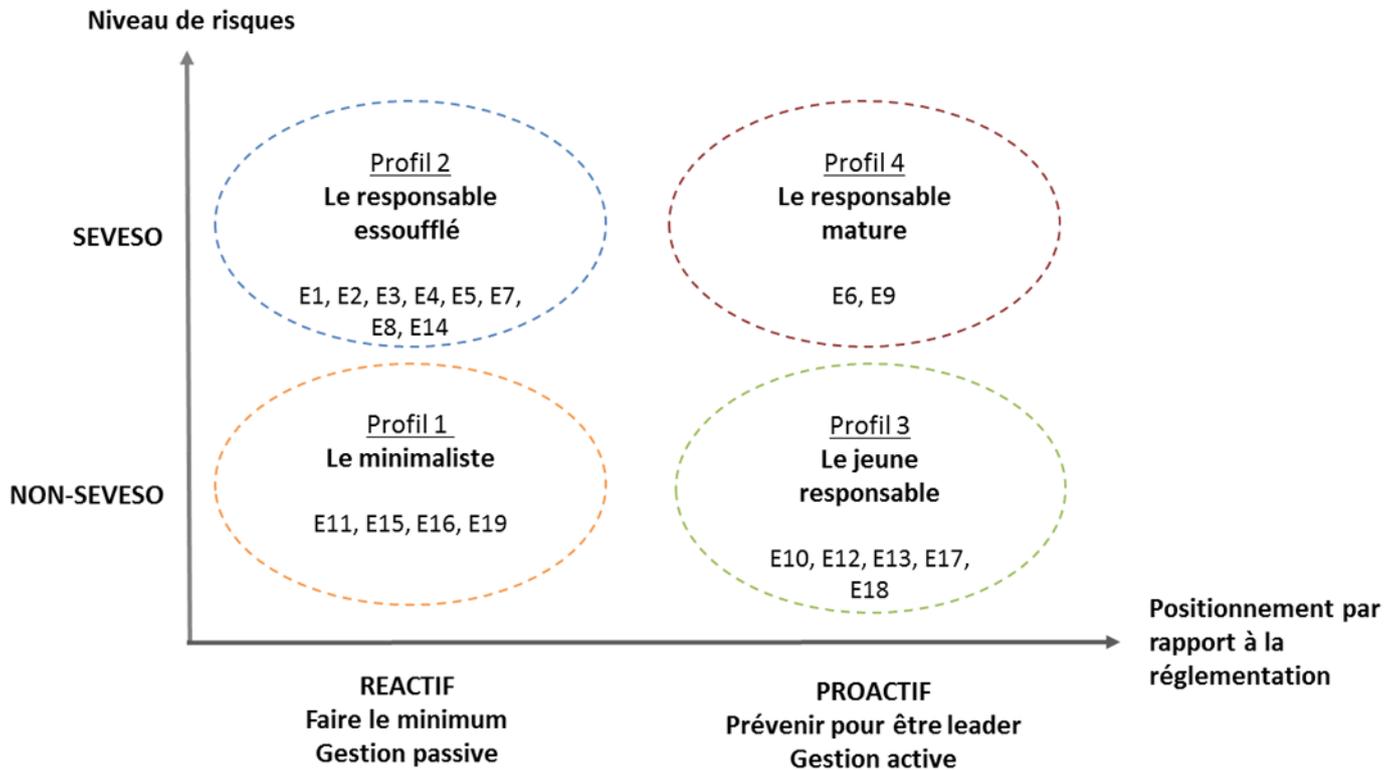


Figure 5. Modèle statique de la décision organisationnelle face aux RIE.

L'attitude de « repli écologique » de certains établissements se retrouve chez les politiciens français qui se sont engagés dans la campagne présidentielle en 2012, et qui ont fait preuve de « surdité » à l'égard des enjeux environnementaux. Il semble que, dans un contexte de crise « diabolisée », les questions d'ordre écologique s'atténuent dans les discours, les programmes électoraux donnant la priorité à l'emploi et à la lutte contre les délocalisations. A l'issue de ce constat, on peut supposer qu'en période de prospérité économique et d'optimisme on assiste à une convergence des décisions de gestion des RIE tendant vers une prise en compte des RIE plus forte<sup>53</sup>. Ce phénomène s'expliquerait notamment par des effets d'expérience et d'apprentissage. On assisterait ainsi à une tendance des établissements « responsables essoufflés » (profil 2) à s'orienter vers des démarches plus proactives (profil 4), d'autant que la culture des RIE y est latente (cf. figure 6).

53 Il serait par exemple intéressant d'étudier le lien entre les disponibilités financières (ou cash-flow) des établissements et le degré de proactivité de leurs démarches environnementales.

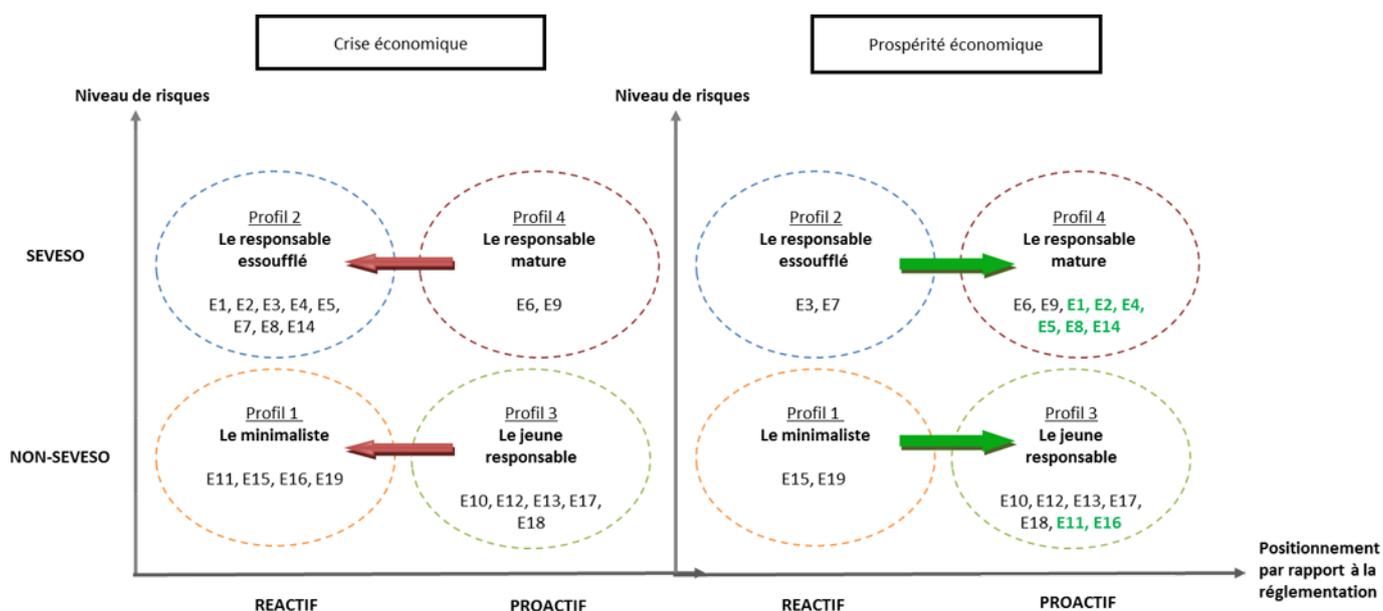


Figure 6. Modèle dynamique de la décision face aux RIE au sein des établissements à risques.

Le modèle exposé ci-dessus, dans lequel règne une incertitude quant au contexte externe, autorise des retours en arrière ou des progrès en matière de protection de l'environnement au sein des établissements à risques. Il souligne notamment la volatilité des attitudes des établissements confrontés aux RIE selon les contingences. L'instabilité économique impose ainsi aux établissements de penser court-terme, ce qui semble s'opposer à toute démarche durable de gestion des RIE. Malgré une prise de conscience organisationnelle de leurs impacts sur l'environnement, on assiste à une détérioration des actions de réduction des RIE. On ne peut, toutefois, conclure que les établissements sont isolables entre eux comme si on pouvait les classer de façon hermétique dans l'une ou l'autre de ces catégories. Ce sont bien plus des logiques d'articulation de comportements que nous mettons ici en évidence. Comme le souligne Duclos (1991, p.13), « les différences d'attitudes vis-à-vis de l'environnement, tout comme les convergences, se révèlent plutôt circonstancielles, 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 ». On admet ainsi que cette taxonomie ne saurait saisir toutes les nuances des préoccupations environnementales des gestionnaires, et encore moins celle de l'organisation.

Cette étude souligne ainsi le caractère éphémère et la fragilité de l'intégration des RIE au sein des établissements à risques. En effet, il apparaît un défaut chronique chez les industriels à ne pas avoir deux grilles de lecture: le court terme et le moyen terme voire le long terme. Les problématiques environnementales sont-elles effectivement intégrées dans la stratégie de long terme des établissements, ou bien l'environnement demeure-t-il encore « optionnel » et fluctuant selon la conjoncture et/ou le cadre réglementaire ? L'environnement n'est-il pas devenu le « sacrifié » de la crise économique et financière ? Ce constat soulève toute la difficulté de faire prendre conscience aux acteurs industriels de l'urgence<sup>54</sup> des enjeux écologiques auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés, et de la nécessité de faire participer tous les acteurs du territoire, que ce soit les politiques, les citoyens, mais aussi et surtout les industriels, en partie à l'origine de ces dégradations environnementales.

<sup>54</sup> « À force de sacrifier l'essentiel pour l'urgence, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel », citation d'Edgar Morin ; La méthode, Éthique, 2004.

## CONCLUSION

Les établissements dit « à risques » se situent dans un contexte mouvant susceptible de changer leurs habitudes et la façon dont ils se représentent et gèrent les RIE. Ils doivent notamment faire face à une diminution progressive du seuil d'acceptabilité des RIE et une intrusion grandissante des *stakeholders* qui vient accroître leur vulnérabilité. Ils doivent désormais inclure des préoccupations environnementales d'acteurs qui ne font pas partie des relations contractuelles habituelles des organisations: gouvernements, riverains, municipalités, groupes environnementaux, etc. Les établissements se doivent ainsi d'être à l'écoute des attentes de la société, et attentifs aux aspects écologiques qui, jusqu'à une époque récente, étaient ignorés dans les réflexions sur le management.

Ils doivent répondre, d'une part, aux exigences réglementaires sous peine de mettre en jeu leur responsabilité pénale, civile et/ou administrative, entraînant de fortes pénalités allant de la simple amende à l'emprisonnement. D'autre part, ils doivent faire face à la sensibilité grandissante de la société civile à l'égard de la problématique environnementale et sa méfiance croissante vis-à-vis des industries, cette sensibilité s'amplifiant avec la médiatisation. Le responsable environnement d'E1 confirme cet état de fait : « *Aujourd'hui, la population veut de plus en plus vivre dans un monde aseptisé et rassurant, or il y a toujours les limites de la technique, donc on a vraiment besoin de cette acceptation de l'extérieur* ». La responsable d'E16 ajoute : « *Si on n'explique pas aux gens, on ne va pas s'en sortir car réglementairement c'est de plus en plus compliqué, et si en plus, il y a une opposition permanente autour de nous, cela devient ingérable* ». Les établissements à risques sont ainsi appelés à devenir « citoyens », à élargir leurs objectifs et leurs priorités pour intégrer, dans leurs opérations, des préoccupations écologiques qui constituent une dimension essentielle de leur responsabilité sociale et de leur légitimité au sein de la communauté.

Les observations empiriques montrent que la majorité des répondants sont conscients des atteintes à l'environnement dont ils sont la source, quels que soient leur taille, domaine d'activité, ou niveau de risques. Cette représentation partagée des RIE se traduit par le déploiement de nombreux dispositifs préventifs et palliatifs, et par une volonté de s'ouvrir vers l'extérieur pour mieux se faire connaître. La stratégie de non-conformité, appelée encore stratégie de déni, du débutant ou du *wait and see*<sup>55</sup>, observée dans la littérature (Hunt et Auster, 1990 ; Roome, 1992 ; Koehlin et Muller, 1992), ne semble pas de mise chez les « néo-industriels »<sup>56</sup>. Cette « conscientisation environnementale » peut notamment s'expliquer par le fait que notre échantillon soit constitué d'établissements soumis à une réglementation les obligeant, *a minima*, à avoir conscience de leurs impacts sur l'environnement compte tenu de leur activité polluante. Les établissements ne sont donc plus considérés comme une « boîte noire » adoptant toujours les mêmes comportements et refusant tout contact avec le monde extérieur. Ceux-ci deviennent désormais des entités complexes qui doivent « *intégrer dans leur stratégie et leurs tactiques des problèmes autrefois considérés comme extérieurs à leur sphère d'influence* »<sup>57</sup>.

Cependant, la décision de gestion des RIE ne se fait pas sans difficultés. La plupart des répondants soulignent le manque de lisibilité réglementaire et la lourdeur bureaucratique comme freins aux initiatives environnementales. Par ailleurs, les établissements classés Seveso évoquent l'impact négatif de la crise sur les investissements environnementaux, alors que les petites structures non-Seveso expriment des difficultés à gérer les RIE, faute d'informations. La récession économique apparaît, en effet, comme une variable qui vient court-circuiter les actions environnementales, notamment dans les établissements Seveso ayant très tôt adopté des démarches proactives, et pour lesquels « *le plus gros a été fait* » (E5). Ceux-ci sont ainsi amenés à challenger et à différer leurs projets environnementaux du fait de la baisse de la rentabilité de leurs activités. Les TPE et PME classées non-Seveso expriment, quant à elles, un besoin d'informations sur la réglementation

55 Stratégie qui consiste à ignorer intentionnellement ou par défaut les pressions externes.

56 Expression pour désigner les « industriels du 21e siècle ».

57 Propos tenus par Peter Senge de la Sloan School Manager MIT.

environnementale en vigueur. Et pour assurer ce travail de décryptage des textes législatifs, elles sollicitent bien souvent des experts externes. Il apparaît ainsi un déficit chronique d'informations (Shrivastava, 1995 ; Allenby, 1999 ; Clark, 2000), de connaissances et de compétences au sein des TPE et PME, rendant l'application des textes délicate. La conjoncture économique et le flou réglementaire tendent alors à diminuer la marge de manœuvre des responsables, ces derniers se retranchant souvent derrière des démarches environnementales « minimalistes », imposées par la réglementation.

On observe ainsi l'essor des motivations extrinsèques (réglementation) pour expliquer la décision organisationnelle de gestion des RIE. Cette dernière répond, en premier lieu, à des pressions coercitives sous forme légale. En imposant des lois et des directives en matière de protection de l'environnement, les *stakeholders réglementaires* façonnent la représentation que les établissements se font des RIE. Ils fournissent un cadre rigide les obligeant à trouver des moyens de réduire les atteintes portées à l'environnement. Si ces pressions robotisent et confinent les décideurs dans une situation de « pur exécutants », ne garantissant d'ailleurs pas une gestion des RIE substantielle, elles servent néanmoins à susciter l'engagement responsable voire même à favoriser son évolution. L'ambivalence des impacts réglementaires sur la décision de gestion des RIE soulève ainsi la question de la nécessité ou non de réguler davantage les pratiques managériales au travers de lois, décrets, etc. Devons-nous nous suivre strictement les recommandations de Gendron et al. (2004, p.78) selon lesquelles « *mesures volontaires et réglementations sont les deux faces d'une même médaille et comme le démontre Harrison (2001), les premières seront d'autant plus efficaces que les secondes sont strictes* » ? Ou doit-on, au contraire, prôner un certain « laisser-faire » en faisant confiance aux leaders en matière d'environnement, et en considérant l'éventualité d'une police autonome des RIE institutionnalisée par les établissements eux-mêmes ? La décision organisationnelle de gestion des RIE semble également relever de facteurs volontaristes liés à la sensibilité de l'établissement et de la direction à l'égard de l'environnement. Les pressions des actionnaires et des salariés apparaissant comme indirectes et secondaires.

Enfin, on constate une convergence des finalités de la décision organisationnelle de gestion des RIE. Si l'objectif n'est pas fondamentalement de réduire leur empreinte écologique (Boiral, 2007), l'ouverture aux valeurs environnementales et le choix d'investir dans des équipements de dépollution apparaissent davantage comme une condition de survie et un moyen d'améliorer l'image des établissements à risques. La gestion des RIE relève donc moins d'une stratégie concurrentielle que d'une stratégie politique (Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995 ; Gond et Mullenbach, 2004 ; Champion et Gendron, 2005). Et force est de constater que le renforcement des contraintes légales en France et en Europe, loin de stimuler ou d'améliorer la position concurrentielle des firmes les moins polluantes sur les marchés internationaux, tend à freiner la compétitivité de celles-ci par rapport à des concurrents qui ne sont pas soumis aux mêmes normes (Boyd et McClelland, 1999 ; Palmer et al., 1995)<sup>58</sup>. Ce sentiment d'injustice explique parfois l'arrêt des élans de proactivité en matière environnementale. Certains managers, notamment ceux travaillant dans des industries lourdes (chimie, pétrochimie) et High Tech (microélectronique), vont même jusqu'à craindre des délocalisations dans des pays moins réglementés en matière d'environnement. Ces résultats viennent ainsi modérer les conclusions de certains travaux accréditant l'hypothèse de Porter selon laquelle « *les pressions environnementales et les investissements verts contribuent à améliorer la compétitivité des entreprises ainsi que celle des nations où la réglementation est la plus sévère* » (Porter, 1991; Porter et Van Der Linde, 1995).

Pour conclure, même si aujourd'hui les établissements dits « à risques » ne peuvent plus ignorer ou détourner les nouvelles attentes que la société place envers eux, l'accoutumance et la réponse organisationnelle face aux préoccupations écologistes semblent rencontrer de nombreux obstacles. Le rôle et la mission qu'on

<sup>58</sup> On retrouve cet argument win-loose dans la politique américaine de Bush des années 2000 qui avait refusé de ratifier le protocole de Kyoto craignant une incidence négative sur le développement de l'économie américaine. Il savait aussi que la Chine, second émetteur mondial de gaz à effet de serre, n'avait pas d'objectif de réduction d'émission de gaz à effet de serre. Cette manœuvre n'a, toutefois, pas empêché aux Etats-Unis de signer un accord, en 2005, avec l'Australie, la Chine, l'Inde, le Japon et la Corée du Sud visant à développer de nouvelles technologies pour lutter contre l'émission de gaz à effet de serre (Partenariat Asie Pacifique sur le développement propre et le climat). Le Canada s'y est joint en octobre 2007.

souhaite désormais assigner à ces établissements (acteur social reconverti aux bonnes œuvres, et œuvrant pour la solidarité et l'intérêt général) semblent plus difficiles à mettre en pratique. Comme le soulignent Walley et Whitehead (1994, p.46) dans leur ouvrage *It's Not Easy Being Green*, « *responding to environmental challenges has always been a costly and complicated proposition for managers...Talk is cheap, environmental efforts are not* ». Cette recherche soulève ainsi des interrogations, non seulement sur l'adéquation des réglementations existantes en matière de protection de l'environnement, mais aussi sur leur application et les difficultés rencontrées par les managers. L'appréhension des RIE et leur prévention restent donc aujourd'hui un réel défi pour les industries modernes.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARDIN, L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF.
- BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J. et J.M. XUEREB (2007), La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R. A. THIÉTART (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- BERTAUX, D. (1980), L'approche biographique : sa validité, ses potentialités, *Cahiers internationaux de sociologie*, 69, 197-225.
- BOIRAL, O. (2004), « Mettre en œuvre ISO 14001 : De la quête de légitimité à l'émergence d'un « mythe rationnel », 13e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre, 1-4 juin.
- BOIRAL, O. et D. JOLLY (1992), Stratégie, compétitivité et écologie, *Revue Française de Gestion*, 89, 80-95.
- BRANZEI, O., VERTINSKY, I. et C. ZIETSAM (2000), From Green-blindness to the Pursuit of Eco-sustainability: An Empirical Investigation of Leader Cognitions and Corporate Environmental Strategy Choices, *Academy of Management Proceedings*, One.
- CAPRON, M. et F.QUAIREL-LANOIZELEE (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris: Editions La Découverte, Collection Repères.
- CHAMPION, E. et C. GENDRON (2005), De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité, *Nouvelles pratiques sociales*, 18:1, 90-103.
- CHILD, J. (1972), Organizational Structures, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- DEMIL, B. (1998), Le pionnier et les suiveurs, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, 107-116.
- DENISON, E. (1978), Effects of Selected Changes in the Institutional and Human Environment Upon Output per Unit of Input, *Survey of Current Business*, 58:1, 21-44.
- DESCHENAUX, F. (2007), *Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo7*, Université Trois-Rivières: Association pour la recherche qualitative.
- DI MAGGIO, P.J. et W.W. POWELL (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48:2, 147-160.
- EVARD, Y., PRAS, B., ROUX, E. et al. (2009), *Market – Fondements et méthodes de recherche en marketing*, 3e édition, Paris : Dunod.
- EVARD, Y., PRAS, B. et E. ROUX (2003), *Market – Etudes de recherche en Marketing*, 3e édition, Paris : Dunod.
- GIRIN, J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Journée d'étude La recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris.
- GLASER, B.G. et A.L. STRAUSS (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Hawthorne, NY: Aldine Press.
- GOND, J.-P. et A. MULLENBACH (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, 205.
- HILLARY, R. (2000), EMS: Environmental Protection the Voluntary Way, *The Health and Safety Practitioner*, 18:4, 52-54.
- HUNT, C.B. et E.R. AUSTER (1990), Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap, *Sloan Management Review*, 31:2, 7-18.
- KUNREUTHER, H., ONCULER, A. et P. SLOVIC, (1998), Time Insensitivity for Protective Investments, *Journal of Risk and Uncertainty*, 16, 279-299.
- MARQUET-PONDEVILLE, S. (2003), « Le contrôle de gestion environnemental », Thèse de doctorat en sciences de gestion, UCL Presses universitaires de Louvain.
- MATTEN, D. (1996), Environmental Risk Management in Commercial Enterprises, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 21:80, 360-382.
- MEYER, J.W. et B. ROWAN (1977), Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN (2003), *Analyse des données qualitatives* (2e éd.), Paris : De Boeck.

- PAILLE, P. et A. MUCCHIELLI (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris: Armand Colin.
- PASQUERO, J. (1980), « L'entreprise face aux pressions sociopolitiques de son environnement », Thèse de doctorat, Université des sciences sociales de Grenoble, Institut d'administration des entreprises.
- PFEFFER, J. et G. SALANCIK (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper et Row Publisher.
- PORTER, M. E. (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- 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.
- RUBIN, H.J. et I. S. RUBIN (1995), *Qualitative Interviewing, The Art of Hearing Data*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- SAVOIE-ZAJC, L. (2000), L'analyse de données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD\*IST, *Recherches qualitatives*, 20, 99-123.
- SCHEIN, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 2d edition.
- SHRIVASTAVA, P. (1995), The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, *Academy of Management Review*, 20:4, 936-960.
- STRAUSS, A.L. et J. CORBIN (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Thousand Oaks: Sage.
- SUCHMAN, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20:3, 571-610.
- TESCH, R. (1990), *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*, New York: Falmer.
- WALLEY, N. et B. WHITEHEAD (1994), *It's not Easy being Green*, Harvard Business Review, May-June, 46-52.

## **5. CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES**

© BRGM, Fonds Charbonnage de France (reproduction T. Lochard) : fig. 12, 13, 14, 15, 16, 17, 24, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 39, 49, 50, 51, 52

*Les Observatoires Hommes-Milieus (OHM) sont une création de l'Institut Ecologie et Environnement (INEE) du CNRS organisés en réseau (ROHM). Outils de promotion de recherches interdisciplinaires, les OHM ont pour ambition de favoriser et d'organiser des études s'inscrivant dans le champ des sciences de l'environnement autour d'un objet commun. Depuis mars 2012, les OHM et son Réseau sont les composantes du projet DRIIHM « Dispositif Interdisciplinaire de Recherche sur les Interactions Hommes-Milieus » labellisé « Labex » (Laboratoire d'excellence) dans le cadre des initiatives d'avenir.*

*L'OHM du Bassin Minier de Provence (OHM-BMP) est rattaché à la Fédération de Recherche ECCOREV (FR 3098). Il est le premier OHM créé par l'INEE en 2007. Sa mission est d'étudier et de suivre l'évolution des interactions hommes-milieus dans le cadre de l'après-mine en Provence et dans le contexte de la métropolisation Aix-Marseille.*

*Certaines études et recherches conduites dans le cadre de l'OHM-BMP peuvent faire l'objet de publications propres à l'Observatoire. A cet effet, une collection intitulée TOHM, pour « Travaux de l'Observatoire Hommes-Milieus », a été créée. Ces ouvrages sont téléchargeables gratuitement sur le site Internet de l'Observatoire à l'adresse : <http://www.ohm-provence.org>.*

*Ce troisième TOHM réalisé par Julie Olivero (CERGAM-IAE Aix-en-Provence) s'intéresse aux relations qu'entretiennent les établissements industriels avec leur environnement naturel et humain à travers une approche comparative des bassins de Gardanne, de Fos-Berre et de l'Huveaune.*



OHM-BMP (CNRS)  
FR 3098 ECCOREV  
Bâtiment du CEREGE  
Europôle Méditerranéen de l'Arbois  
Avenue Louis Philibert  
BP 80  
13545 AIX-EN-PROVENCE Cedex 04  
France  
[www.ohm-provence.org](http://www.ohm-provence.org)