



Séminaire de restitution OHM-BMP
5 octobre, Trets



Leadership environnemental dans des industries à hauts risques environnementaux:

*Stades de développement
de la conscience et
pratiques environnementales*

Magalie MARAIS
[m.marais@montpellier-
bs.com](mailto:m.marais@montpellier-bs.com)

Julie OLIVERO
julie.olivero@unimes.fr

Origine de la recherche

- Prégnance des risques environnementaux en milieu industriel (Duclos, 1991);
- Importance du leadership environnemental pour impulser des démarches environnementales proactives (Kearins & Collins, 2012);
- Rôle des stades de développement de la conscience des leaders (Boiral, Cayer & Baron, 2009);
- Gap: peu d'études empiriques sur l'influence des stades de développement de la conscience des leaders sur les pratiques environnementales (le « comment »?) (Boiral, Baron & Gunnlaugson, 2014)

Problématique

Comment les différents stades de développement de la conscience des leaders peuvent-ils influencer les pratiques environnementales?

- Représentation des risques et gestion des questions environnementales en pratique;
- Etude qualitative à visée de compréhension (exploratoire);
- Etablissements industriels à hauts risques environnementaux (soumis à autorisation).

Cadre théorique (1)

Gestion des risques environnementaux en milieu industriel : typologie

	Profil 1 Le Minimaliste	Profil 2 Le Responsable essouffé	Profil 3 Le Jeune responsable	Profil 4 Le Responsable mature
Perception des risques environnementaux	Environnement = contrainte	Environnement = opportunité stratégique, puis contrainte	Environnement = contrainte, puis opportunité stratégique	Environnement = opportunité stratégique
Gestion des risques environnementaux	Gestion minimaliste et non-automatique	Gestion minimaliste	Gestion proactive et récente	Gestion proactive et ancrée
Communication des risques environnementaux	Communication essentiellement interne	Communication interne et externe réactive (celle exigée par la réglementation)	Communication interne, et de plus en plus externe	Mécanismes formalisés de communication interne et externe
Culture environnementale	Faible : démarche 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	Très forte : SME (années 1990), démarche ancienne, responsable clairement identifié, intégration de points environnement dans réunions de direction
Profil établissement	TPE et PME non-Seveso	Sites Seveso de grande taille ; secteurs d'activité très polluants (chimie, pétrochimie)	TPE et PME non-Seveso issues de grands groupes; industries extractives	Sites Seveso de grande taille, issus de grands groupes

Cadre théorique (2)

Rôle du leadership environnemental

- Approche volontariste de la gestion des questions environnementales;
- Approche top-down mais aussi bottom-up;
- Diverses motivations des individus (éthiques et instrumentales);
- Diverses capacités des individus à faire progresser et innover sur ces questions;
- Des pratiques liées à la stratégie de l'organisation (pratiques formelles) et des pratiques informelles/citoyennes;
- Des marges de manœuvre différenciées en fonction des organisations d'appartenance.

Cadre théorique (3)

Leadership environnemental et stades de développement de la conscience

LOGIQUES D'ACTION	DEFINITION ET IMPLICATIONS POUR LE LEADERSHIP ENVIRONNEMENTAL	STADES DE DEVELOPPEMENT DE LA CONSCIENCE
OPPORTUNISTE (5% des managers)	Peu de sensibilité aux QE. Mesures sporadiques et court-termistes. Résistance à la pression des PP portant atteinte aux intérêts économiques.	Pré-conventionnel
DIPLOMATE (12% des managers)	Prise en charge des QE en raison de préoccupations en termes d'image/réputation ou pour suivre une tendance dans les conventions sociales établies. Volonté d'apaiser les tensions.	Conventionnel
EXPERT (38% des managers)	Examen des QE à partir d'une perspective technique. Renforcement d'expertise des services environnementaux. Recherche de la certitude scientifique avant d'agir. Préférence pour des approches techniques éprouvées.	Conventionnel
PERFORMATEUR (30% des managers)	Intégration des QE dans les objectifs et procédures. Développement de comités environnementaux. Intégration des différents services. Réponse aux inquiétudes du marché & souci d'améliorer la performance.	Conventionnel
INDIVIDUALISTE (10% des managers)	Développement de solutions originales et créatives. Relations participatives avec les PP et rôle d'éducation. Vision large et systémique des QE.	Post-conventionnel
STRATÈGE (4% des managers)	Vision et une culture pro-environnementale basée sur une transformation des habitudes et des valeurs de chacun. Stratégie proactive dans une approche anticipatrice sur le long terme. Intérêt pour les QE. Intégration des enjeux économiques, sociaux et environnementaux.	Post-conventionnel
ALCHIMISTE (1% des managers)	Recentrage de la mission de l'organisation autour de questions sociales et environnementales. Gestion activiste de l'engagement. Implication dans différentes organisations et/ou événements d'ampleur. Soutien local et mondial à des causes humanitaires.	Post-conventionnel

Méthodologie de la recherche (1)

ETAPE 1 : TERRAIN D'INVESTIGATION ET METHODE D'ECHANTILLONNAGE

Population-cible: Sites soumis à autorisation (établissements non-Seveso et Seveso) situés sur le bassin minier de Provence.

Méthode d'échantillonnage : Principe de diversification (Glaser et Strauss, 1967).



ETAPE 2 : ENTRETIENS INDIVIDUELS SEMI-DIRECTIFS

Population: 39 établissements de taille et de secteur d'activité variés.

Echantillon de répondants: 10 individus ayant des responsabilités en matière de gestion environnementale (chef de production, responsable qualité, directeur de site, responsable QHSE, etc.).



ETAPE 3 : ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE

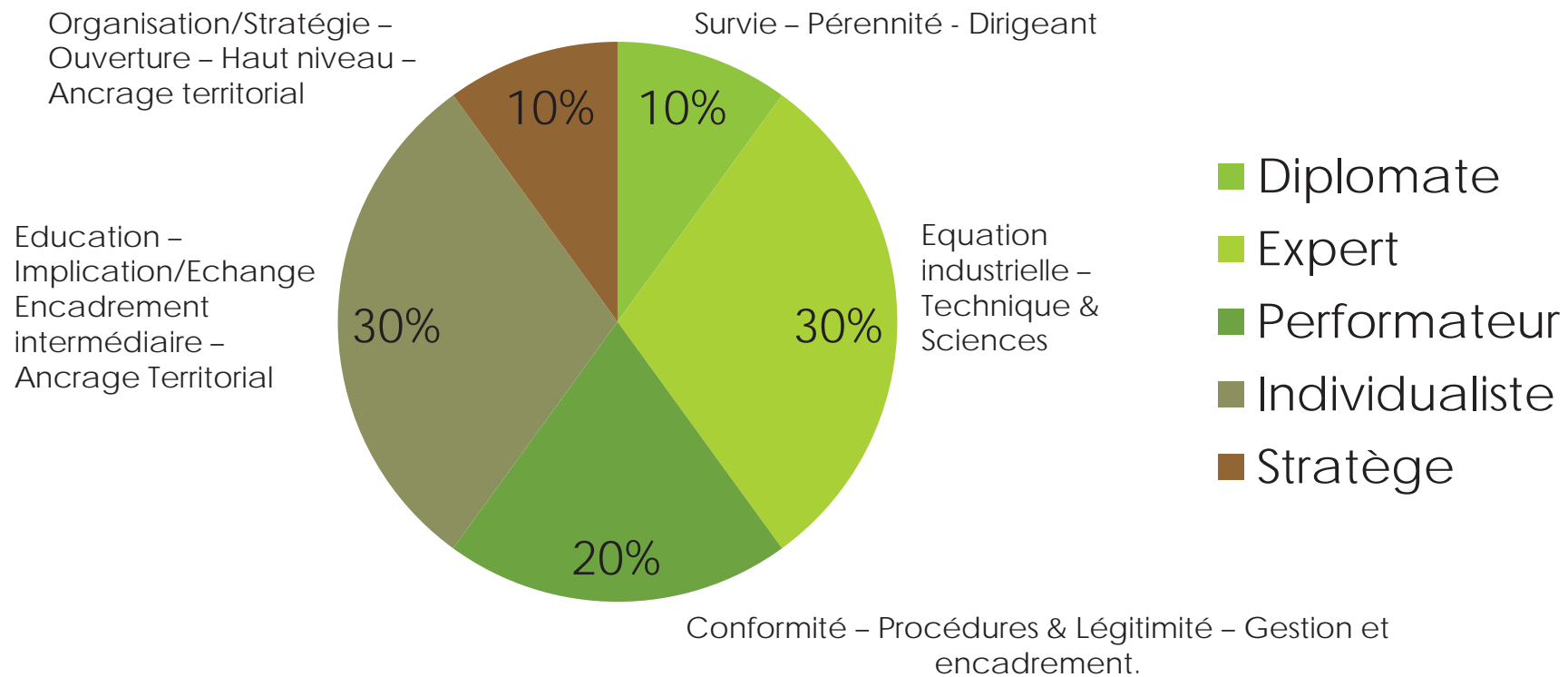
Méthodologie: Retranscription intégrale des entrevues en vue d'une analyse de contenu thématique (Miles & Huberman, 1991).

Méthodologie de la recherche (2)

CODE DES REpondANTS	SECTEUR D'ACTIVITE	TAILLE	NOMBRE DE MANAGERS INTERROGES ET TITRE
R1	Entreprise de recyclage	2p	(1) Dirigeant de l'entreprise
R2	Fabrication de produits chimiques	5p	(1) Coordinatrice QHSE
R3 & R4	Carrière et recyclage	10p	(2) Directeur d'exploitation & Responsable QSE
R5	Coopérative agricole	11p	(1) Responsable de production
R6	Solutions en gaz et énergie	25p	(1) Directeur de site
R7	Carrière	120p	(1) Responsable développement
R8	Location-entretien de linge et d'articles textiles	240P	(1) Responsable de maintenance
R9 & R10	Industrie des semi-conducteurs	2800 p	(2) Responsable environnement & Responsable environnement, sécurité et services généraux

Résultats (1) : Stades de développement de la conscience des leaders interrogés

Profils des leaders



Résultats (2): Stades de développement de la conscience des leaders et pratiques environnementales

<p>Minimaliste [2 entreprises]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diplomate (R1) • Expert (R5)* <p><i>Pratiques environnementales : Formelles (-) & Informelles/citoyennes (-)</i></p>	<p>Responsable essoufflé [2 entreprises]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expert (R6)* • Performateur (R2)* <p><i>Pratiques environnementales : Formelles (+) & Informelles/Citoyennes (-)</i></p>
<p>Jeune responsable [2 entreprises]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualiste (R3) • Individualiste (R4) • Expert (R8) <p><i>Pratiques environnementales : Formelles (+) & Informelles/Citoyennes (++)</i></p>	<p>Responsable mature [2 entreprises]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualiste (R10) • Performateur (R9) • Stratège (R7)* <p><i>Pratiques environnementales : Formelles (++) & Informelles/Citoyennes (+)</i></p>

* Leader exprimant un décalage entre ses préférences et les pratiques favorisées par son organisation en termes de questions environnementales (du fait de contraintes sur sa marge de manœuvre).

Discussion et remarques conclusives

Enrichissement de la typologie de Boiral et al. (2009)
[représentations et pratiques] +

- Ecart entre les leaders et leurs organisations d'appartenance;
- Stratégie de résistance des leaders face à la convention dominante (éco-industrielle);
- Rôle de légitimation des systèmes formels au sein de la *supply chain*;
- Importance des pratiques informelles et des comportements éco-citoyens;
- Importance de la formation et de l'ancrage territorial des leaders.

Valorisation de la recherche

- 10^e congrès du RIODD, 15-17 juillet 2015, Montréal

