

IMPLEMENTER UNE STRATEGIE DE GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX : UNE METHODOLOGIE

Pierre BARET*

Résumé. - A travers le présent article, nous entendons proposer une méthodologie permettant de définir et mettre en œuvre une stratégie cohérente et durable de gestion des risques environnementaux sur les sites industriels. Notre approche s'articule en deux temps. Le premier vise à définir la stratégie pertinente via une adaptation de la logique du SD 21 000 pour permettre à l'entreprise de hiérarchiser ses priorités. Le second vise à optimiser l'efficacité de la mise en œuvre de cette stratégie via le déploiement, selon un ordre spécifique, de dispositifs d'apprentissage.

Mots-clés : Méthodologie ; Risques Environnementaux ; SD 21 000 ; Apprentissage organisationnel.

1. Introduction

En mai 2008, l'Economist Intelligence Unit publiait un rapport « *Under the Spotlight : the transition of environmental risk management* » commandé par ACE, KPMG, SAP et Tower Perrin. Celui-ci a été réalisé auprès de 320 entreprises ayant des sites industriels à travers le monde. Il en ressortait notamment que la gestion des risques environnementaux était essentiellement menée de manière *ad hoc*, sans évaluation formelle des risques, avec une mauvaise identification de qui en avait la charge et sans réelle cohérence, ni coordination avec les partenaires et fournisseurs. Au final, l'incertitude concernant les impacts environnementaux et la portée des

* Professeur Associé - Groupe Sup de Co La Rochelle - CEREGE, baretp@esc-larochelle.fr.

futures législations ressortaient comme les principaux freins à une gestion efficace des risques environnementaux.

Cet état de fait est d'autant plus problématique que l'industrie est visée par un nombre croissant de Parties Prenantes (désormais PP). A titre d'exemple, une association comme l'UFC-Que Choisir (<http://www.quechoisir.org/>) a réalisé pas moins de 18 enquêtes sur le lien industrie-risques environnementaux au cours de la dernière décennie. Remédier à cette situation paradoxale via une gestion efficace des risques constitue donc un enjeu majeur pour les entreprises industrielles.

A travers le présent article, nous entendons proposer une méthodologie permettant de définir et mettre en œuvre une stratégie cohérente et durable de gestion des risques environnementaux sur les sites industriels. Cette méthodologie s'articule en deux temps :

1. Définir la stratégie pertinente. Pour ce faire, nous adaptons la logique du SD 21 000 (ou, plus précisément, son document applicatif, le FD X 30-023 d'avril 2006) afin de permettre à l'entreprise industrielle de hiérarchiser ses priorités. C'est l'objet de notre première partie.
2. Mettre en œuvre efficacement cette stratégie sur sites. Dans ce but, nous isolons un certain nombre de dispositifs et montrons qu'il convient de les déployer dans un ordre spécifique pour optimiser l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des risques. C'est l'objet de notre seconde partie.

2. Définir une stratégie de gestion des risques environnementaux

2.1 Logique méthodologique du SD 21 000

Elaborer une stratégie de gestion des risques environnementaux implique, pour l'entreprise industrielle, de s'inscrire dans une logique de responsabilité envers ses PP (Freeman, 1984 ; Carroll, 1999)¹. De nombreux travaux soulignent la nécessité de prendre en compte leurs différentes attentes. Mais ils sont peu opérationnels. Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) ou Pesqueux (2006), ce sont des construits utopiques qui tendent à ignorer l'existence d'antagonismes entre les PP. Ils présument possible la définition d'une préférence collective, *via* des contrats 'justes' reposant sur la possibilité de faire converger les attentes des différentes PP en matière de gestion des risques environnementaux. Or, au quotidien, les

¹ Ces auteurs ne suffisent pas à illustrer la diversité d'un champ dont l'origine remonte au début du 20^{ème} siècle. Nous renvoyons à l'article de Lee (2008) pour une synthèse récente.

dirigeants sont confrontés à une multitude de demandes contradictoires. Deux écueils apparaissent, alors :

1. Tenter de répondre, successivement aux multiples sollicitations, en les considérant isolément les unes des autres. Cela débouche sur une agrégation de mesures partielles, parfois antagonistes, ne satisfaisant pas durablement les PP et incohérente sur le long terme (Smith, 2003). En résulte, généralement, une gestion des risques environnementaux décousue et sans grande efficacité.
2. Revenir au *Shareholder Model* (Friedman, 1970) et focaliser sa stratégie sur une seule partie prenante : les actionnaires. Les risques de divergence d'intérêts sont minimisés. Mais ce modèle est symétriquement critiqué, principalement en raison de son manque de légitimité, de son inefficience et de sa désuétude (Smith, 2003 ; Baret 2007). Dans ce cas, la gestion des risques environnementaux est ignorée, sauf si elle impacte directement la performance financière.

Nous considérons que la méthodologie du SD 21 000 propose une alternative intéressante à ces deux écueils et peut s'employer comme outil de définition d'une stratégie de gestion des risques environnementaux pour les firmes industrielles. Le SD 21 000 est conçu par l'AFNOR (2004) comme un « *guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie des entreprises* ». C'est donc une méthodologie dont nous proposons de reprendre la logique d'auto-évaluation en l'adaptant à notre objet. Tout d'abord, il s'agit d'amener l'entreprise à une réflexion sur ses pratiques concrètes en matière de gestion des risques environnementaux au vu de ce qu'elles devraient être. Cela implique d'identifier simultanément les enjeux en matière de gestion des risques environnementaux et les PP impactées. La consolidation permet de dégager les enjeux significatifs hiérarchisés. De là s'élabore le plan d'action et de progrès qui correspond à notre stratégie de gestion des risques environnementaux.

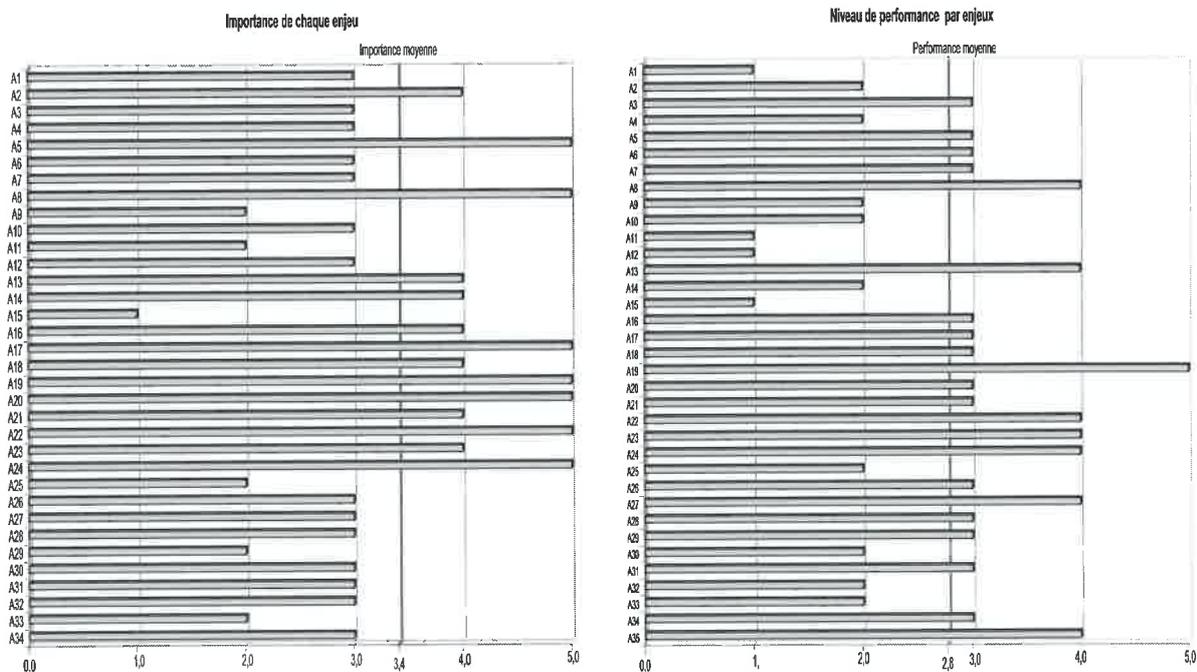
Le processus d'identification des enjeux de la gestion des risques environnementaux s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue, basée sur la roue de Deming (selon le processus PDCA -*Plan-Do-Check-Act*-). Ce faisant, il renvoie à différentes formes de rationalité (Brodhag et Delchet, 2004) : substantive (connaissance des impacts environnementaux...), évaluative (indicateurs et système de pilotage...), procédurale (système formalisé de prise de décision...) et structurelle (chaîne de responsabilité...). Chacun des enjeux identifiés est évalué par l'équipe projet² selon le niveau d'importance estimé pour l'entreprise (cotation de 1 à 5, de

² L'équipe-projet est constituée de représentants de différentes fonctions de l'entreprise (DG, RH, QHSE-DD, contrôle de gestion, achat...). Afin de garantir le respect de la méthodologie, il est préférable de faire accompagner l'équipe d'un animateur externe (consultant, chercheur). Un chef de projet est désigné (généralement, le responsable QHSE-DD-sécurité). Chacun effectue

pas du tout important à fondamental) et selon le niveau de performance estimé atteint par l'entreprise (cotation de 1 à 5, de rien à exemplaire) :

Cotation du niveau d'importance par enjeu :		Cotation du niveau de performance par enjeu :	
Niveau 1 :	Pas du tout important	Niveau 1 :	Prise de conscience (aucune action spécifique n'existe dans l'entreprise)
Niveau 2 :	Peu prioritaire	Niveau 2 :	Démarche embryonnaire (étape de la mesure)
Niveau 3 :	Ne peut être ignoré	Niveau 3 :	Déroulé de plan d'action (conformité réglementaire)
Niveau 4 :	Se mettre est indispensable	Niveau 4 :	Maturité
Niveau 5 :	Se mettre est absolument fondamental	Niveau 5 :	Exemplarité (vision totalement intégrée du développement durable)

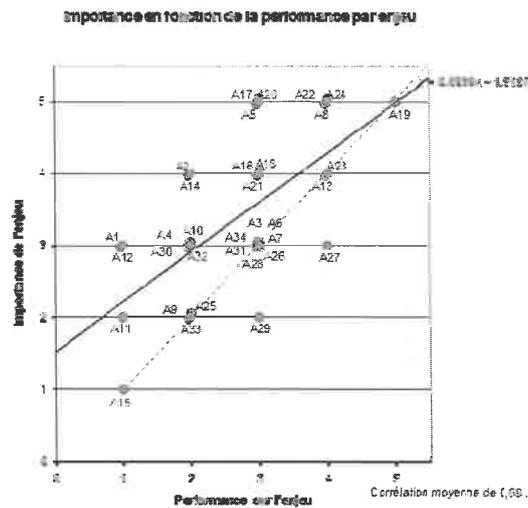
Dans le cas d'une grande entreprise industrielle du secteur aéronautique, nous avons obtenu les résultats suivants, où 34 enjeux ont été identifiés (A1,..., A34) et cotés de 1 à 5 par l'équipe projet, d'abord selon leur importance pour l'entreprise, puis en fonction du niveau de performance estimé atteint :



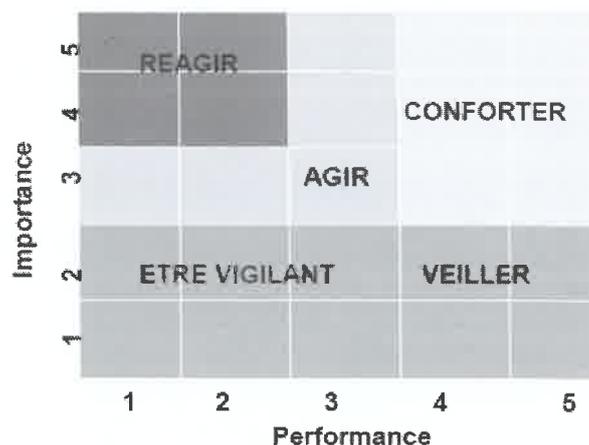
Dans l'exemple de notre entreprise industrielle du secteur aéronautique, il apparaît que l'importance moyenne accordée aux risques est de 3,4 alors que la performance moyenne sur ces

individuellement les cotations puis les explicite. De là, on recherche un consensus sur la 'note' attribuée. Le processus est coordonné et validé par le chef de projet, assisté du consultant-chercheur.

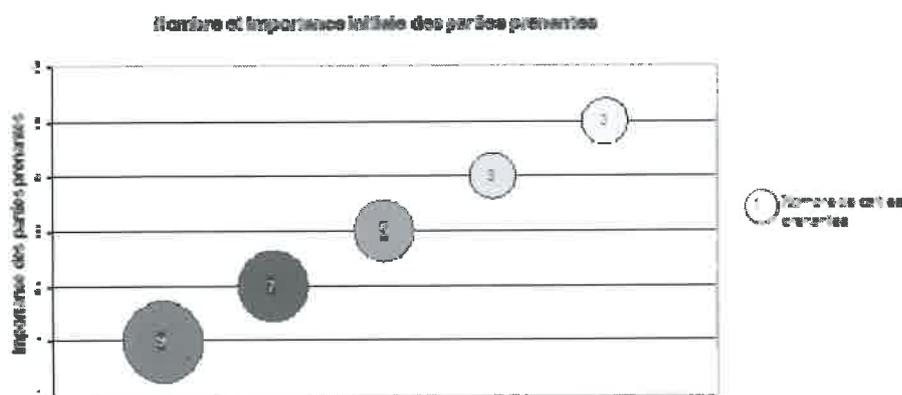
mêmes risques est estimée à 2,8 par l'équipe projet. L'entreprise doit donc progresser. La réalisation d'un schéma de dispersion et la mesure du coefficient de corrélation montre que, dans notre exemple, il existe des incohérences entre l'importance accordée aux enjeux et les efforts réalisés.



En conséquence, les progrès ne doivent pas être uniformes, mais focalisés sur des points critiques que l'on peut identifier *via* une grille de risque. Pour ce faire, nous croisons les cotations importance-performance pour obtenir une matrice qui permet de visualiser la criticité de chaque risque environnemental pour l'entreprise industrielle. Si elle est peu performante sur un risque majeur, elle devra agir, voire réagir, en planifiant des actions à très court terme. Si elle est performante sur un risque important, il lui faudra conforter sa gestion actuelle. A l'inverse, concernant les risques non prioritaires, une stratégie de veille sera suffisante. La firme industrielle peut ainsi hiérarchiser clairement ses priorités et élaborer une stratégie cohérente.



De manière symétrique, l'équipe projet détermine quelles sont les PP impactées par les différents risques environnementaux générés par l'entreprise. Ensuite, elles sont regroupées en catégories cohérentes. Enfin, elles sont aussi cotées en cinq niveaux selon l'importance des liens qu'elles ont avec l'entreprise. Dans le cas de notre entreprise du secteur de l'aéronautique, on obtient le schéma suivant :



L'objectif est d'intégrer les attentes des PP dans la stratégie de gestion des risques environnementaux et, donc, de réévaluer cette dernière. Ce bouclage permet de limiter la sous-estimation des risques ayant un impact à long terme au profit de ceux immédiatement perceptibles.

2.2 Intérêts, limites et préconisations.

La méthodologie du SD 21 000 apparaît intéressante sur plusieurs points pour définir une stratégie de gestion des risques environnementaux cohérente sur le long terme :

- elle prend en compte l'ensemble des PP, y compris celles trop faibles pour être représentées (générations futures...);
- le processus de hiérarchisation des attentes des PP permet d'intégrer et dépasser leur caractère contradictoire;
- en s'inscrivant dans une perspective d'amélioration continue, elle autorise une analyse dynamique et systémique des relations de l'entreprise avec ses PP, donc une certaine cohérence sur le long terme;
- en recourant à différentes formes de rationalité et en induisant une mise en perspective des risques environnementaux par rapport aux enjeux du développement durable, elle évite de réduire la stratégie au seul service de la

performance financière et donc à un paradigme utilitariste de court terme (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2003) ;

- son aspect participatif permet d'impliquer tous les responsables hiérarchiques, y compris ceux peu sensibles aux risques environnementaux et, en identifiant rapidement des axes d'amélioration concrets, parfois innovants, elle fait progresser la logique de gestion des risques dans l'entreprise ;
- le système de cotation de 1 à 5 est explicite pour tous, car il correspond au langage managérial classique.

Néanmoins, cette méthodologie se heurte à quelques limites. Il s'agit principalement d'une certaine subjectivité, résultant tant des limites cognitives des membres de l'équipe projet que de la procédure des 'tables de correction' ; d'une incapacité à proposer des plans d'actions correctifs, une fois les risques identifiés sur la grille ; d'une absence de formalisation quant à la manière dont les attentes des PP doivent être recueillies. Le rôle d'un accompagnant extérieur expérimenté (type chercheur) est, ici, primordial car il permet de réduire ces limites, en offrant un recul face à la subjectivité de certaines appréciations, en permettant l'élaboration de plans d'action correctifs et en proposant des solutions de recueil des attentes des PP.

Au final, la méthodologie ne s'avère réellement efficace que si l'on est vigilant sur plusieurs aspects :

1°) Respect de phases d'appropriation sur plusieurs mois, par l'équipe projet, des enjeux de la gestion des risques (réunions, voire séminaires ou formations au début) :

- découverte des risques environnementaux (mise à niveau et partage d'un langage commun) ;
- initiation à la méthodologie et à ce que devrait être une stratégie cohérente de gestion des risques ;
- ouverture à travers le partage des cotations ;
- questionnement profond (chacun réfléchit aux implications de cette démarche pour lui-même et son service) ;
- résultats (où les participants voient se dessiner la stratégie de gestion des risques).

2°) Avoir une Direction Générale sensibilisée aux risques environnementaux, commanditaire et soutien actif de l'élaboration de la stratégie de gestion des risques.

3°) S'accorder sur les objectifs de la stratégie : excellence managériale, anticipation d'une conformité légale, préservation de l'image de marque...

4°) Pouvoir s'appuyer sur un chef de projet interne à l'entreprise, motivant l'équipe projet et maître d'œuvre de l'élaboration de la stratégie. Parallèlement, le recours au consultant/chercheur, maîtrisant la méthodologie, est indispensable, au moins sur les phases du début. Il n'a pas d'effet 'dénaturant' (Torrès, 2003).

5°) Rester vigilant aux signaux faibles de « petits porteurs » (Détrie, 2005) et associations qui peuvent, dans le futur, devenir des risques importants.

6°) Rechercher des synergies entre gestion des risques environnementaux et innovation, qui représentent des axes d'excellence pour l'entreprise.

3. Mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques environnementaux

3.1 Comprendre l'apprentissage de la gestion des risques environnementaux

Définir une stratégie cohérente de gestion des risques est une première étape. Mais elle n'a de sens que si elle est concrètement mise en œuvre sur les sites industriels, donc intégrée et appliquée par l'ensemble des personnels. Trop souvent, les acteurs en charge de la gestion des risques dénoncent une mobilisation 'sinusoïdale' des personnels : aux phases de mobilisation forte qui suivent des alertes, succèdent des périodes longues de relâchement, en attendant de nouvelles alertes...

Remédier à cela nécessite de comprendre comment impliquer et mobiliser durablement l'ensemble des acteurs de la firme industrielle. De multiples cadres théoriques permettent de repérer et analyser les processus favorisant l'appropriation des enjeux de la gestion des risques environnementaux par les personnels. Parmi eux, l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) semble être l'un des plus adaptés (Baret, 2007).

Si l'on adapte les travaux de Belet (2002) sur les principes et modalités du développement opérationnel d'une organisation apprenante (Senge, 1992), on obtient six dispositifs caractéristiques du processus d'appropriation de la gestion des risques environnementaux : le degré de formalisation des risques et de leur gestion ; les dispositifs de formation dédiés (sensibilisation, formations et séminaires) ; la politique de gestion des connaissances en la matière (acquisition, diffusion et capitalisation) ; l'intégration dans le système RH (évaluation et rémunération) ; dans la culture d'entreprise ; enfin, la valorisation des initiatives individuelles ou collectives *via* des récompenses significatives. S'inscrire dans cette logique d'organisation

apprenante pourrait permettre à une entreprise industrielle de mettre en œuvre efficacement sa stratégie de gestion des risques environnementaux.

Afin de comprendre le déploiement des six dispositifs caractéristiques d'une organisation apprenante (Belet, 2002), appliqués à la gestion des risques environnementaux au sein d'entreprises industrielles, notre enquête va comporter deux phases.

Une première phase destinée à analyser la réalité de l'apprentissage organisationnel des démarches environnementales de manière transversale dans 18 entreprises industrielles³, *via* des entretiens semi-directifs, des questionnaires (déclaratif pur, avec questions ouvertes et fermées) et l'analyse de documents. Chacun des responsables sécurité/ environnement/ QHSEDD a dû évaluer le niveau de mise en œuvre de ces dispositifs, selon une échelle de 0 à 5 traduisant le niveau d'apprentissage de leurs organisations respectives :

0	Rien, inexistant, pas de projet à ce jour
1	Réflexions préliminaires
2	Réalisation embryonnaire ou phase de démarrage
3	Application
4	Optimisation (recherche de l'efficience)
5	Démarche exemplaire et innovante

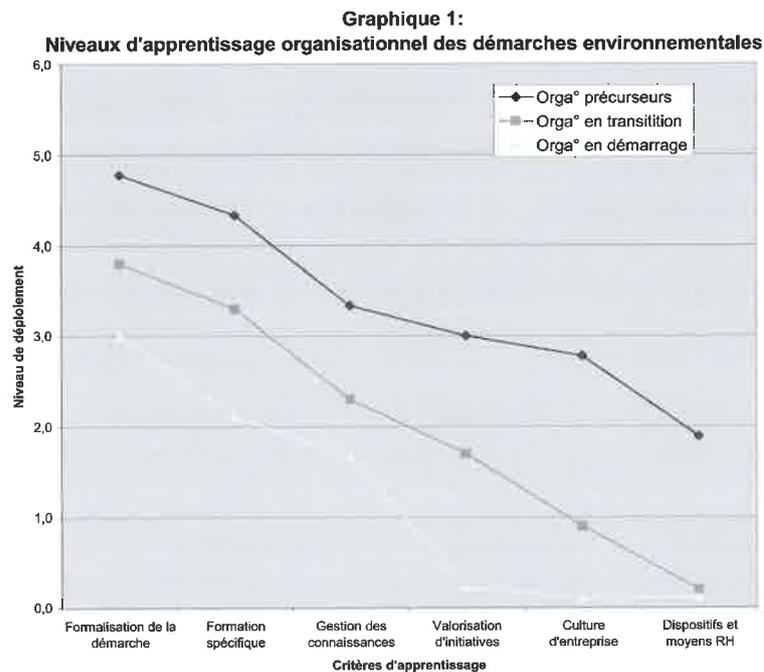
Les résultats ont été ordonnés par organisations et par dispositifs d'apprentissage au sein d'un tableau. Celui-ci permet de classer les entreprises selon leur niveau de déploiement des dispositifs. Simultanément, il permet aussi de classer les dispositifs selon leur niveau moyen de déploiement. Ainsi, nous pouvons faire émerger trois 'grappes' d'entreprises :

³ Notre échantillon ne se veut nullement représentatif et implique des entreprises industrielles plutôt avancées en matière de gestion des risques.

Niveau d'apprentissage des démarches environnementales⁶

Catégories d'organisation	Formalisation de la démarche	Formation spécifique	Gestion des connaissances	Valorisation d'initiatives	Culture d'entreprise	Dispositifs et moyens RH
Moyenne des organisations 'précurseurs'	Exemplaire et innovant (moy. = 4,8)	Optimisé et efficient (moy. = 4,3)	Appliqué voire optimisé (moy. = 3,3)	Appliqué (moy. = 3)	Appliqué (moy. = 2,8)	Embryonnaire, en démarrage (moy. = 1,9)
Moyenne des organisations 'en transition'	Optimisé et efficient (moy. = 3,8)	Appliqué voire optimisé (moy. = 3,3)	Démarrage amorcé (moy. = 2,3)	Embryonnaire en démarrage (moy. = 1,7)	Réflexions préliminaires (moy. = 0,9)	Quasi-inexistant (moy. = 0,2)
Moyenne des organisations 'en démarrage'	Appliqué (moy. = 3)	Démarrage amorcé (moy. = 2,1)	Embryonnaire en démarrage (moy. = 1,7)	Quasi-inexistant (moy. = 0,2)	Quasi-inexistant (moy. = 0,1)	Quasi-inexistant (moy. = 0,1)
Moyenne générale	Optimisé et efficient (moy. = 3,7)	Appliqué (moy. = 3,2)	Démarrage amorcé (moy. = 2,4)	Embryonnaire en démarrage (moy. = 1,7)	Embryonnaire (moy. = 1,3)	Réflexions préliminaires (moy. = 0,7)

Le niveau d'apprentissage de chaque grappe, pour chacun des dispositifs retenus est représenté sous forme de 'courbes' dans le graphique suivant :



Ces résultats montrent que, pour chaque grappe, les dispositifs d'apprentissage organisationnel des démarches environnementales n'apparaissent pas de manière aléatoire. Ils

nous permettent d'avancer l'hypothèse selon laquelle ils se déploient selon un ordre donné précis et indépendant des grappes : 1°) formalisation ; 2°) formation ; 3°) gestion des connaissances ; 4°) valorisation des initiatives ; 5°) culture d'entreprise ; 6°) dispositifs RH.

La seconde phase d'enquête a pour but de tester si ce cheminement d'apprentissage a été suivi par chaque entreprise. Pour cela, nous effectuons une analyse longitudinale (bilan de l'état d'avancement des dispositifs d'apprentissage des démarches environnementales rétrospectif (à N -2), actuel et prospectif (à N +2))⁴. Ainsi, nous avons rempli, avec chaque responsable sécurité/ environnement/ QHSEDD différents tableaux dont les réponses devaient être justifiées par l'identification de bonnes pratiques associées au déploiement des dispositifs et les difficultés rencontrées et/ou anticipées. Le tableau suivant synthétise les résultats en présentant la réponse « moyenne » apportée pour chaque période et chaque dispositif d'apprentissage (ces derniers étant à nouveau ordonnés) :

Synthèse longitudinale de l'apprentissage des démarches environnementales

	Degré de formalisation et d'utilisation des référentiels	Existence de modes d'apprentissage/formations individuels et collectifs	Gestion des connaissances	Exemplarité de la direction et intégration dans la culture d'entreprise	Cohérence du dispositif RH avec la démarche
Passé (N -2)	Appliqué	Amorcé (avec une forte hétérogénéité de démarrage à l'efficace)	Démarrage	Très forte hétérogénéité (de la réflexion préliminaire à l'excellence)	Réflexions préliminaires
Présent (N)	Optimisé	Appliqué, voire optimisé	Appliqué	Très forte hétérogénéité (de l'embryonnaire à l'excellence)	Démarrage
Futur (N +2)	Exemplaire et innovant	Optimisé, voire exemplaire	Optimisé	Progressions significatives attendues (certains visent l'excellence)	Manque de visibilité : du <i>statu quo</i> à l'application, voire plus...

Au final, malgré les limites inhérentes à ce travail d'enquête, il ressort que les six dispositifs d'apprentissage organisationnel isolés par Belet (2002) ne se déploient pas de manière aléatoire au sein des entreprises. Quel que soit le stade atteint en matière de gestion des risques, le niveau de déploiement des dispositifs se fait systématiquement selon un ordre récurrent. Les projections à deux ans confirment aussi clairement cela. Aucune des firmes rencontrées n'a eu, a

⁴ L'expérience acquise à l'issue de la première phase d'enquête nous a incité à regrouper deux dispositifs potentiellement redondants : la valorisation d'initiatives avec les dispositifs et moyens RH. Désormais, nous parlerons de 'cohérence du dispositif RH avec la démarche' et n'utiliserons, ainsi, plus que cinq dispositifs. En outre, pour ne pas introduire de biais, nous avons continué à interviewer

priori, la volonté de déployer ces dispositifs dans un ordre précis. Mais avec le temps, il s'avère que ceux liés à la politique RH et à la culture d'entreprise ont systématiquement stagné tant que des avancées significatives n'ont pas eu lieu en matière de définition et de gestion des risques, d'action de formation et de gestion des connaissances. Ainsi se dessine un parcours structurant l'apprentissage de la gestion des risques environnementaux à partir duquel il est envisageable de construire une méthodologie.

4. Une méthodologie d'apprentissage de la gestion des risques en six étapes

Sur la base des observations empiriques précédentes, nous proposons une méthodologie d'apprentissage permettant d'optimiser l'implémentation et l'efficacité d'une stratégie de gestion des risques sur un site industriel. Elle se décompose en six étapes :

- 1°) Identifier clairement les risques environnementaux encourus et formaliser une stratégie cohérente visant à les gérer. C'est le point de départ, qui donne le cap et conditionne la capacité des entreprises à enclencher le mécanisme d'apprentissage. De fait une méthodologie du type de celle du SD 21 000, que nous avons présentée en première partie, prend toute son importance pour amorcer le processus.
- 2°) Organiser des formations adaptées. Cela passe par des sensibilisations, des formations et des séminaires organisés en interne, mais aussi externalisés. A ce niveau, la méthodologie du SD 21 000 assure parfaitement cela auprès de l'équipe-projet qui pourra ensuite constituer un important relai interne de formation. Cette étape permet de diffuser un langage commun et de nouvelles perspectives au sein de l'entreprise, bases indispensables à l'émergence d'initiatives (étape 4).
- 3°) Gérer les connaissances (acquisition, diffusion et capitalisation). Là encore, l'équipe projet, de par sa composition transversale, est appelée à jouer un rôle central pour irriguer l'ensemble de l'entreprise, même si l'aspect acquisition et capitalisation des connaissances sera plus particulièrement l'apanage du chef de projet. Cette étape permet de conforter, dans le temps, la phase précédente de formation.
- 4°) Valoriser les initiatives, individuelles ou collectives, contribuant à la gestion des risques environnementaux. A ce stade il importe que le service RH prenne le relai de la dynamique insufflée par l'équipe projet, notamment en dégagant des moyens financiers pour récompenser les initiatives pertinentes. Cette étape, en consacrant l'émergence de nouvelles valeurs au sein de l'entreprise, rend possible l'évolution vers la 5^{ème} phase.

les entreprises, sans ordonner les dispositifs selon l'ordre qui s'est dessiné à l'issue de la première phase.

- 5°) Intégrer la gestion des risques dans la culture d'entreprise. Il s'agit, là, d'un travail de longue haleine qui doit être réalisé conjointement par les membres de l'équipe projet, sensibilisés et mobilisés de longue date sur la gestion des risques⁵, et les services RH, théoriquement directement impliqués dans la communication interne. Dès lors, reste à 'matérialiser' cette évolution, c'est l'étape 6.
- 6°) Intégrer la gestion des risques à la politique RH, notamment en termes d'évaluation et de rémunération, mais aussi de gestion du temps. Concrètement beaucoup d'entreprises sont réticentes à indexer un système de prime sur la seule gestion des risques, préférant mettre l'accent sur la productivité. Mais allouer du temps semble une solution transitoire acceptable et assoit véritablement la gestion des risques comme une mission des personnels.

5. Conclusion

Les deux phases de notre méthodologie apportent une solution aux difficultés que rencontrent nombre d'entreprises industrielles souhaitant implémenter durablement une stratégie pertinente de gestion des risques environnementaux. La première phase, inspirée de la logique du SD 21 000 permet de définir une stratégie claire, en hiérarchisant des priorités. Ainsi est évité l'écueil de l'incohérence d'une politique de gestion des risques répondant successivement aux attentes contradictoires des PP. Cette phase de formalisation claire de la stratégie constitue le socle de la seconde phase, destinée à mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur la gestion des risques environnementaux. A travers le déploiement structuré de dispositifs d'apprentissage, cette seconde phase évite que la gestion des risques reste circonscrite aux quelques personnes qui en ont la charge et, au final, s'avère peu efficace et peu pérenne. Bien évidemment, en pratique, cette méthodologie se heurte à des points d'achoppement classiques : prévalence du court terme, insuffisance de moyens, communication interne défaillante, implication sporadique du management au rythme des alertes, désresponsabilisation des individus, etc. Toutefois, nos expérimentations nous montrent que cela peut être prévenu si l'on reste attentif à :

- rappeler à la direction que prévenir les risques est moins coûteux que les réparer ;
- systématiquement légitimer le chef de projet 'gestion des risques' par la direction afin d'impacter la totalité des personnels ;
- privilégier l'apprentissage par projets et en équipe pour évoluer vers une appropriation profonde des enjeux de la gestion des risques (Senge, 1992) ;

⁵ A ce stade de l'implémentation, la première réunion de l'équipe projet remonte au moins à 18 mois.

- évaluer les gains d'une gestion des risques efficace (ne pas la réduire à un simple surcoût) ;
- veiller constamment à ce que la gestion des risques ne soit pas perçue comme une contrainte bureaucratique.

6. Bibliographie

- Argyris, C., Schön, D., (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Baret, P., (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », XVIème Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin.
- Belet, D., (2002), *Devenir une vraie entreprise apprenante : les meilleures pratiques*, Paris, Editions d'Organisation.
- Brodhag, C., Delchet, K., (2004), « Audit et Développement Durable », Classeur Audit et auto-évaluation, AFNOR.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Carroll, A.B., (1999), "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, Vol.38, n°3, pp.268-295.
- Détrie, P., (2005) *L'entreprise durable*, Dunod.
- Economist Intelligence Unit (2008), « Under the Spotlight : the transition of environmental risk management », www.eiu.com/globalriskbriefing.
- Freeman, R.E., (1984), « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Pitman Series in Business and Public Policy.
- Friedman, M., (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Gendron, C., Lapointe, A., Turcotte, M.-F., (2003), « Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale, Quelle régulation ? », *Les cahiers de la Chaire Economie et Humanisme*, UQAM-ESG.
- Lee, MD.P., (2008), "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, N°1, pp.53-73.
- Pesqueux, Y., (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in Bonnafous-Boucher, M. et al. (dir.), *Décider avec les parties prenantes*, La découverte, 'Recherche', Paris.
- Senge, P.M., (1992), *The Fifth Discipline - The Art and Practice of The Learning Organization*, London, Century Business.
- Smith, H.J., (2003), « The Shareholders vs. Stakeholders Debate », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 85-90, Summer.
- Torrès, O., (2003), « Petites entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144 /3, pp. 119-138.