



HAL
open science

Définition et mise en oeuvre d'une stratégie environnementale au sein de l'entreprise "Chupin Espaces Verts"

Adrien Gourvès

► **To cite this version:**

Adrien Gourvès. Définition et mise en oeuvre d'une stratégie environnementale au sein de l'entreprise "Chupin Espaces Verts". Sciences agricoles. 2013. dumas-00874208

HAL Id: dumas-00874208

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00874208>

Submitted on 17 Oct 2013

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.



AGROCAMPUS OUEST
CFR Angers – INHP
2 rue André Le Notre
49045 ANGERS Cedex 01



CHUPIN
espaces verts & terrains de sport

CHUPIN ESPACES VERTS
(C.E.V.)
4, La Chenillère
49230 SAINT GERMAIN SUR MOINE

Mémoire de Fin d'Études

**Diplôme d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences
Agronomiques, Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage**

Année universitaire : 2012 - 2013

Spécialité : Paysage

Option : Maîtrise d'Œuvre et Ingénierie

**Définition et mise en œuvre d'une stratégie environnementale au sein de
l'entreprise Chupin Espaces Verts.**

Par : Adrien GOURVÈS

Bon pour dépôt (version définitive)

Date :/.../... Signature

Autorisation de diffusion : Oui Non

Devant le jury :

Soutenu à Angers le 20 septembre 2013.

Sous la présidence de : Anne MUSSON

Maître de stage : Christophe PIOU

Enseignant référent : Christophe MIGEON

"Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST".

Fiche de confidentialité et de diffusion du mémoire

Cadre lié à la confidentialité :

Aucune confidentialité ne sera prise en compte si la durée n'en est pas précisée.

Préciser les limites de la confidentialité ⁽²⁾ :

➤ Confidentialité absolue : oui non

(ni consultation, ni prêt)

Si oui 1 an 5 ans 10 ans

Le maître de stage ⁽⁴⁾,

Cadre lié à la diffusion du mémoire :

A l'issue de la période de confidentialité et/ou si le mémoire est validé diffusable sur la page de couverture, il sera diffusé sur les bases de données documentaires nationales et internationales selon les règles définies ci-dessous :

Diffusion de la version numérique **du mémoire** : oui non

Référence bibliographique diffusable ⁽³⁾ : oui non

Résumé diffusable : oui non

Mémoire papier consultable sur place : oui non

Reproduction autorisée du mémoire : oui non

Prêt autorisé du mémoire papier : oui non

.....
Diffusion de la version numérique **du résumé** : oui non

↳ Si oui, l'auteur ⁽¹⁾ complète l'autorisation suivante :

Je soussigné(e) _____, propriétaire des droits de reproduction dudit résumé, autorise toutes les sources bibliographiques à le signaler et le publier.

Date : _____ Signature : _____

Angers, le

L'auteur ⁽¹⁾,

L'enseignant référent
ou son représentant

(1) auteur = étudiant qui réalise son mémoire de fin d'études

(2) L'administration, les enseignants et les différents services de documentation d'AGROCAMPUS OUEST s'engagent à respecter cette confidentialité.

(3) La référence bibliographique (= Nom de l'auteur, titre du mémoire, année de soutenance, diplôme, spécialité et spécialisation/Option) sera signalée dans les bases de données documentaires sans le résumé.

(4) Signature et cachet de l'organisme

Remerciements

Sonia Paliere, Présidente de l'entreprise Chupin Espaces Verts et Christophe Piou, Associé et maître de stage pour la confiance et la considération apportées.

Christophe Migeon, Département Milieu Physique, Paysage et Territoire, Unité de Recherche UPSP EPHOR Agrocampus Ouest et l'espace des six derniers mois mon référent.

Nos échanges réguliers et répétés, formels et constructifs sont riches en enseignements.

Sébastien Jeanpierre et Emmanuel Neveu, étudiants diplômés, pour leur témoignage de vécu et l'amitié entretenue.

Mes camarades de promo dont une énumération succincte et paritaire s'impose : Sophie Planchat, Perrine Todesco, Aurélie Vaysse, Nicolas Chevallier, Constantin Gorioux et Alexis Julien.

Les moments de formation et les instants de vie commune reflètent la sympathie nouée et l'amitié naissante.

Table des matières

Introduction	1
I- L'environnement, thématique incontournable des entreprises du paysage.....	2
1. La multiplication des critères d'attribution des appels d'offres.....	2
2. L'encadrement des pratiques des marchés publics.....	3
3. L'émergence de nouvelles démarches	4
3.1. Les démarches réglementaires	4
3.2. Les démarches contractuelles	5
3.3. Les démarches éthiques et de conseil	5
4. Le positionnement de C.E.V. dans un secteur concurrentiel.....	5
II- La prise en compte environnementale dans l'entreprise C.E.V.....	7
1. Les ambitions de l'entreprise C.E.V.....	7
1.1. Accompagner l'évolution de l'entreprise	7
1.2. Maîtriser les déchets de chantier et les émissions de GES.....	8
1.2.1. La typologie des chantiers	8
1.2.2. La localisation des chantiers	9
1.3. Valoriser et faire connaître ses actions environnementales	9
1.4. Se conformer aux futures exigences environnementales et aux attentes des clients.....	10
2. Les pratiques actuelles, processus embryonnaires.....	10
2.1. Les pratiques administratives	10
2.2. Les pratiques opérationnelles.....	11
3. L'appropriation des reconnaissances environnementales.....	12
3.1. L'identification et la caractérisation.....	12
3.2. L'analyse comparative	13
3.3. Le choix	16
III- La déclinaison de la stratégie environnementale de C.E.V.	17
1. La méthodologie organisationnelle	17
1.1. Le système de management	17
1.2. Les principes du management.....	18
1.2.1. L'amélioration continue.....	18
1.2.2. Le management par processus	21
1.2.3. Le management par objectifs	27
2. La mise en œuvre opérationnelle	29
3. Les forces et faiblesses du SME	34
Conclusion.....	37
Références bibliographiques	38
Références sitographiques	39

Glossaire

AFAQ : premier organisme certificateur en France et l'un des tout premiers organismes certificateurs au niveau mondial [1].

AFNOR : l'Association Française de NORmalisation (AFNOR) est un organisme qui centralise, pour la France, les travaux de normalisation et garantit par un label que les produits mis en circulation sont conformes à ses normes [2].

Aspect environnemental : élément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement (AFNOR, 2004).

Auto-certification : système reposant sur une évaluation interne réalisée selon un référentiel spécifique à l'activité.

Certification : procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel (AFNOR, 2005).

Certification environnementale : désigne la vérification par un organisme extérieur accrédité du respect par une entreprise des exigences contenues dans le référentiel utilisé pour la mise en place d'un système de management environnemental (exemples : ISO 14001, EMAS ...) [3].

Cible environnementale : exigence de performance détaillée ; elle doit être fixée et réalisée pour atteindre les objectifs.

Conducteur de travaux : personne en charge du suivi administratif, technique et économique des chantiers.

Diffusion : support d'information faisant l'objet d'une explication et d'une sensibilisation par son rédacteur lors de sa communication aux salariés.

Distribution : support d'information adressé aux salariés par voie indirecte (via le bulletin de paie par exemple).

Enregistrement : document présentant des résultats obtenus ou la preuve de la réalisation d'une activité (AFNOR, 2005).

Environnement : système regroupant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune ainsi que les êtres humains et leurs interrelations.

Évaluation : rencontre des parties intéressées de l'entreprise avec un évaluateur afin, dans le cas de l'AFAQ 26000, de délivrer à l'organisme son état des lieux, des axes de progrès, un logo du niveau de maturité atteint et une attestation d'évaluation (AFNOR Certification, 2010).

Fiche action : document qui détaille les objectifs impartis à une action.

Impact environnemental : toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme (AFNOR, 2004).

ISO : fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO) (exemple : AFNOR en France). L'élaboration des normes internationales est confiée aux comités techniques de l'ISO (ISO 14001 : comité technique ISO/TC 207) (AFNOR, 2004).

Les normes ISO constituent des référentiels pour les systèmes de management.

Label : référentiel appliqué par l'entreprise qui accorde une garantie de qualité à un produit.

Maître d'œuvre : concepteur de l'aménagement.

Maître d'ouvrage : client de l'aménagement.

Mode opératoire : référentiel qui détaille une méthodologie d'exécution.

Objectif environnemental : élément qui détermine les résultats escomptés et soutient l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ses résultats.

Organisme : compagnie, société, firme, entreprise, autorité ou institution, ou partie ou combinaison de celles-ci, à responsabilité limitée ou d'un autre statut, de droit public ou privé, qui a sa propre structure fonctionnelle et administrative (AFNOR, 2004).

Partie prenante / Partie intéressée (PI) : individu ou groupe concerné par la performance environnementale d'un organisme (AFNOR, 2004).

Pilote de processus : personne en charge de l'animation du processus.

Procédure : référentiel qui détaille une méthodologie de management. Correspond à un document référencé qui comporte un rédacteur et dont le fond et la forme font l'objet d'une vérification. Une fiche de diffusion de l'information la complète et formalise son partage.

Processus : succession d'activités réalisées à l'aide de moyens (personnel, équipement, matériels, informations) et dont le résultat final attendu est un produit ou service (GALATA Organisation, 2001).

Qualification : aptitude opérationnelle reconnue d'une entreprise à la réalisation de tâches spécifiques.

Reconnaissance environnementale : caractérise l'ensemble des certifications, évaluations et qualifications attestant de la prise en compte, par l'entreprise, de ses impacts environnementaux.

Revue de direction : réunion périodique au plus haut niveau de l'entreprise, animée par la direction. Elle analyse les résultats des objectifs précédemment établis et définit de nouveaux objectifs annuels ou pluriannuels.

Revue de processus : réunion périodique animée par le pilote de processus qui permet l'examen de paramètres tels que les réserves et les indicateurs.

Système de Management Environnemental : désigne des méthodes de gestion et d'organisation de l'entreprise visant à prendre en compte de façon systématique l'impact de ses activités sur l'environnement, à évaluer cet impact et à le réduire (Simonet, 2003).

Liste des abréviations

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

AFAQ : Association Française d'Assurance de la Qualité

AFNOR : Association Française de NORmalisation

BSDD : Bordereaux de Suivi des Déchets Dangereux

CCAP : Cahier des Clauses Administratives Particulières

CCE : Cahier des Clauses Environnementales

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CCTP : Cahier des Clauses Techniques Particulières

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEI : Commission Électrotechnique Internationale

C.E.V. : Chupin Espaces Verts

COFRAC : COmité FRançais d'ACcréditation

DCE : Dossier de Consultation des Entreprises

DIESE : Démarche Intégrée Environnement et Sécurité pour les Entreprises

DPO : Direction Par Objectifs

EMAS : Environmental Management Audit System (SMEA : Système de Management Environnemental et d'Audit en français)

ERP : Enterprise Resource Planning en anglais (PGI : Progiciel de Gestion Intégré en français)

GES : Gaz à Effet de Serre

ISO : International Standard Organisation (Organisation Internationale de Normalisation en français)

ITIAPE : Institut des Techniques de l'Ingénieur en Aménagement Paysager de l'Espace

MPO : Management Par Objectifs

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series

OPQIBI : Organisme Professionnel de Qualification de l'Ingénierie Bâtiment Industrie

PDCA : Plan-Do-Check-Act (Planifier-Réaliser-Contrôler-Réagir en français)

PEE : Plan Environnement Entreprise

PI : Partie Intéressée

QQOQCCP : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

QSE : Qualité, Sécurité, Environnement

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RH : Ressources Humaines

SME : Système de Management Environnemental

SMEA : Système de Management Environnemental et d'Audit

SMI : Système de Management Intégré

SOGED : Schéma d'Organisation et de GEstion des Déchets

SOPAQ : Schéma Organisationnel du Plan Assurance Qualité

SOSED : Schéma d'Organisation et de Suivi de l'Elimination des Déchets de chantier

UNEP : Union Nationale des Entrepreneurs du Paysage

WWF : World Wide Fund for nature

Liste des annexes

Annexe 1 : Descriptif de mission préalable à l'étude (Gourvès, 2013).

Annexe 2 : Extrait du dossier de réponse aux appels d'offres ; mesure environnementale inscrite dans la méthodologie d'un chantier de création d'espace vert (C.E.V. 2013).

Annexe 3 : Fiche de caractérisation du processus Espaces Verts de C.E.V. (Gourvès, 2013).

Annexe 4 : Extrait du guide d'évaluation AFAQ 26000 à l'usage des entreprises du paysage ; Volet II : résultats (AFNOR Certification, 2010).

Annexe 5 : Extrait du rapport Responsabilité Sociale et Environnementale ; Objectifs environnementaux (ISS France, 2011).

Annexe 6 : Extrait du guide d'évaluation AFAQ 26000 à l'usage des entreprises du paysage ; Mise en œuvre de l'enjeu de la gestion des déchets de chantier (sous-critère 3.3) (AFNOR Certification, 2010).

Annexe 7 : Exemple de 3 pictogrammes d'identification des déchets de chantier [22].

Annexe 8 : Formulaire CERFA du Bordereaux de Suivi des Déchets Dangereux (BSDD) [23].

Liste des illustrations

Liste des figures

Figure 1 : Récurrence des critères d'attribution des marchés publics (OPQIBI, 2012).	2
Figure 2 : Souhaits des acheteurs, maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre de détention, par les candidats, de certificats de qualification (OPQIBI, 2012).	7
Figure 3 : Illustration de la diversité des typologies de chantier (de gauche à droite : Terrassement et empierrement d'une plate forme de 5000m ² (Saint Germain Sur Moine – 49), Cheminements en béton balayé (La Roche Sur Yon – 85), Plantation et mobilier (Ile de Nantes – 44) (Gourvès, 2013).	8
Figure 4 : Implantation et rayon d'action de l'entreprise C.E.V. (C.E.V., 2013).	9
Figure 5 : Illustration de l'encombrement des dispositifs de tri et de stockage (de gauche à droite : Déchets Industriels Banals (DIB) et Déchets Industriels Spéciaux (DIS) en mélange, conteneurs de plantation en palox, bois traités en vrac) (Gourvès, 2013).	12
Figure 6 : Mesure des raisons incitant les personnes interrogées à ne jamais demander aux entreprises leurs certificats de qualification (OPQIBI, 2012).	14
Figure 7 : Comparaison de l'ISO 14001 (tracé vert) et de l'AFAQ 26000 (tracé violet) selon 6 critères et 3 niveaux d'appréciation (Gourvès, 2013).	15
Figure 8 : Principes et chronologie de l'amélioration continue selon la "roue de Deming" [21]	18
Figure 9 : Positionnement du management par processus selon la déclinaison ISO de la "roue de Deming" (Gourvès, 2013 d'après AFNOR, 2004).	21
Figure 10 : Cartographie des processus de C.E.V. (Gourvès, 2013).	23
Figure 11 : Cycle de vie annuel de C.E.V. selon 2 niveaux de partage des informations (Gourvès, 2013).	25
Figure 12 : Représentation d'un système de mesure (Cérutti et al., 1997).	26
Figure 13 : Positionnement du management par objectif selon la déclinaison ISO de la "roue de Deming" (Gourvès, 2013 d'après AFNOR, 2004).	27
Figure 14 : Cycle de vie annuel de C.E.V. selon 3 niveaux de partage des informations (Gourvès, 2013).	29
Figure 15 : Définition des 3 classes de déchets (UNEP, 2008).	31
Figure 16 : Illustration et communication de l'engagement AFAQ 26000 de l'entreprise Robert Paysagiste [25].	35

Liste des tableaux

Tableau 1 : Inventaire des démarches QSE des entreprises concurrentes de C.E.V. (Gourvès, 2013 d'après les données issues des sites internet des entreprises et de l'UNEP).	6
Tableau 2 : Comparaison des exigences documentaires entre ISO 14001 et ISO 9001 (Gourvès, 2013).	18
Tableau 3 : Identification des aspects environnementaux de l'activité de C.E.V., support des actions à développer dans le cadre de l'amélioration continue (Gourvès, 2013).	20
Tableau 4 : Synthèse de l'approche processus appliquée à C.E.V. (Gourvès, 2013).	22

Introduction

En 1987, le rapport Brundtland définissait pour la première fois le concept du développement durable.

Depuis, les Sommets de la Terre décennaux dont les plus connus sont ceux du Brésil (conférences de Rio en 1992 et Rio+20 en 2012) participent à la prise de conscience mondiale de la société civile à l'égard de l'environnement.

Le 31 janvier 1999, le secrétaire général de l'ONU a évoqué l'idée du pacte mondial. L'adhésion des entreprises à ses 10 principes traduit un engagement relatif aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

En France, les conférences environnementales réunissent annuellement les acteurs du développement durable (associations, entreprises, collectivités et parlementaires) afin d'analyser les actions engagées au titre de la feuille de route pour la transition écologique.

L'entreprise Chupin Espaces Verts (C.E.V.) représente la structure d'accueil du stage. Elle intervient exclusivement dans la création d'espaces verts et de terrains de sports dans les marchés publics.

Le suivi administratif, technique et économique des chantiers d'espaces verts est la principale mission du stage. La rentabilité économique et la satisfaction des parties prenantes en sont les principaux enjeux.

Dans ce cadre, la problématique récurrente des déchets de chantier constitue l'origine de l'étude.

Elle interroge sur l'intérêt et la faisabilité technique et économique de leur valorisation. Par extension, elle induit des questionnements à l'échelle globale de l'entreprise.

Une problématique liée à sa politique environnementale émerge et se formalise à travers une lettre de mission (Annexe 1) et un intitulé :

« Définition et mise en œuvre d'une stratégie environnementale au sein de l'entreprise Chupin Espaces Verts. »

Quatre questionnements sont associés à la thématique de travail :

- *Quels sont les enjeux et les objectifs associés à cette stratégie environnementale ?*
- *De quelle manière la définir et la mettre en œuvre ?*
- *En quoi impacte t'elle le management de C.E.V. ?*
- *Dans quelle mesure génère t'elle une plus value managériale et économique ? Quelles en sont les limites ?*

La caractérisation de l'importance de la thématique environnementale dans les entreprises du paysage, à l'échelle française, introduit le sujet.

Afin de définir la stratégie optimale et de répondre aux ambitions de l'entreprise, une analyse comparative des reconnaissances environnementales applicables est réalisée à partir d'un état des lieux.

La réponse proposée se veut pragmatique et permet de compléter et de conforter au fil du temps les acquis managériaux et opérationnels selon les principes de l'amélioration continue.

I- L'environnement, thématique incontournable des entreprises du paysage

Pour plus d'un Français sur deux, le principal intérêt des jardins et espaces verts réside dans leurs bienfaits pour l'environnement (UNEP MAG, 2013).

Dans cette optique et afin de maîtriser l'impact environnemental de leurs activités, les pratiques des entreprises du paysage doivent être exemplaires et conformes aux évolutions réglementaires et normatives.

1. La multiplication des critères d'attribution des appels d'offres

La sensibilité environnementale des maîtres d'ouvrages et des maîtres d'œuvre est perceptible et grandissante. Depuis 2006, la réforme du code des marchés publics intègre le développement durable aux critères d'attribution des appels d'offres.

Prix, technique, sécurité, insertion et environnement sont autant de critères pouvant intervenir dans le choix d'un candidat.

Ils démontrent l'importance des volets Qualité, Sécurité et Environnement dans les pratiques de notation des offres ; l'environnement s'intégrant dans une démarche globale intitulée Qualité, Sécurité, Environnement (QSE).

L'enquête de l'Organisme Professionnel de Qualification de l'Ingénierie Bâtiment Industrie (OPQIBI) quantifie les critères de sélection et la qualification des fournisseurs retenus par les acheteurs, maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre publics pour l'attribution des marchés publics dans le secteur du bâtiment (fig. 1). [4]

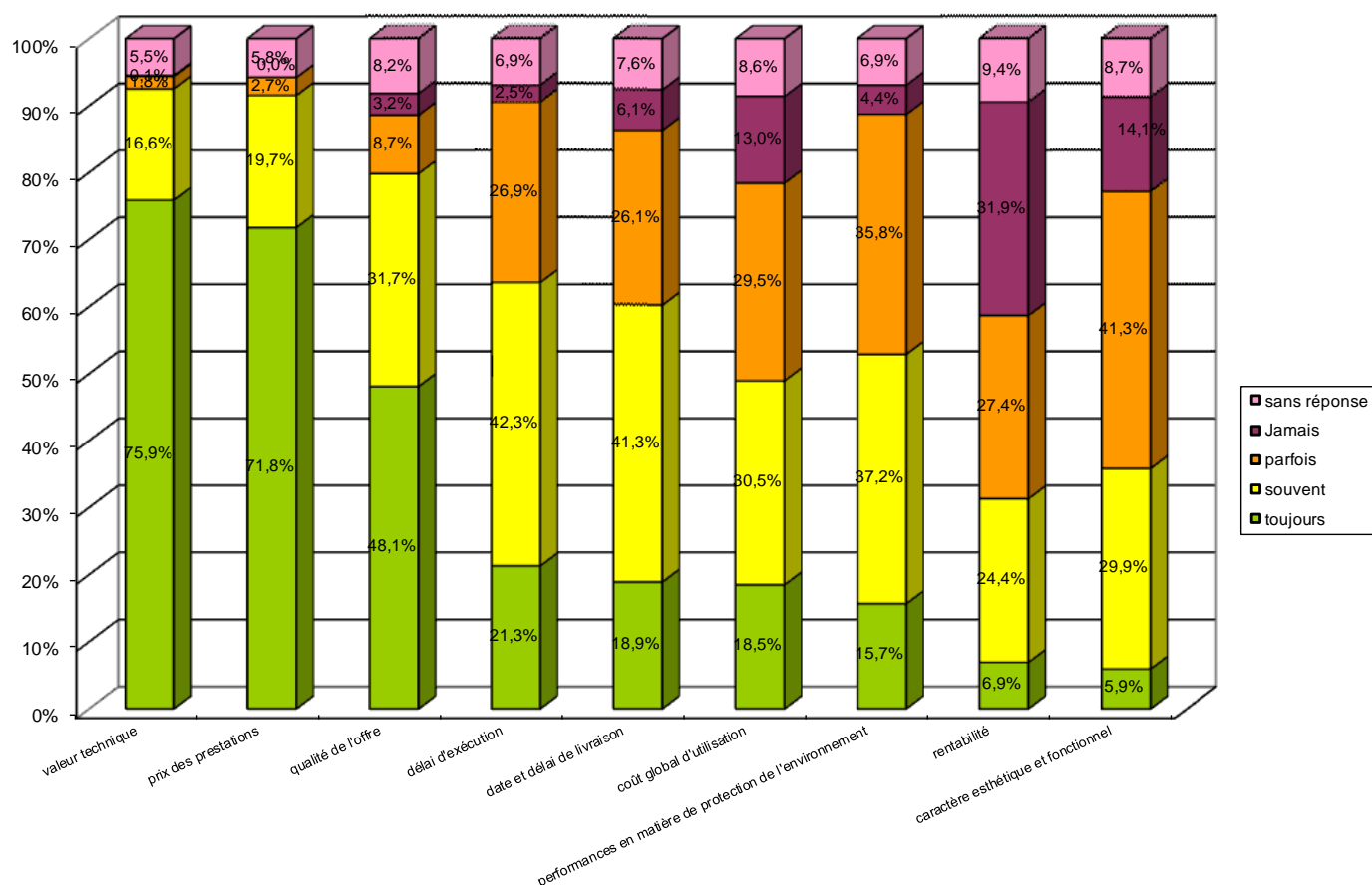


Figure 1 : Récurrence des critères d'attribution des marchés publics (OPQIBI, 2012).

Valeur technique, prix des prestations et qualité de l'offre sont les critères les plus usités ; les deux premiers étant toujours demandés par environ 75% des acheteurs, maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre soit par équivalence, dans près de 3 appels d'offres sur 4.

La performance en matière de protection de l'environnement n'est pas un critère d'attribution systématique (toujours demandé par 15,7% des personnes interrogées). Cependant, il est parfois pris en compte par 88,7% d'entre eux.

Cette fréquence illustre le développement du critère environnemental dans les appels d'offres. Son intérêt se manifeste ponctuellement sur des chantiers aux caractéristiques et contextes spécifiques.

À noter, ces résultats comparés à ceux d'enquêtes précédentes sont à nuancer. En effet, « la prise en compte de la performance en matière de protection de l'environnement et l'intégration d'objectifs de développement durable, qui avait connu un boom entre 2006 et 2009, a cessé de progresser ces trois dernières années. » [5]

L'offre de prix et l'offre technique sont privilégiées par les donneurs d'ordre lorsque la conjoncture économique est défavorable ; celle-ci n'incitant pas « à la multiplication des critères hors prix. » [5]

C.E.V. est adhérente à l'Union Nationale des Entrepreneurs du Paysage (UNEP), seule organisation professionnelle du paysage reconnue par les pouvoirs publics. Ses missions « sont de représenter et défendre la profession, accompagner, former, informer et conseiller les adhérents et le grand public. » [6]

Dans cette optique, l'UNEP se mobilise pour faire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) un critère d'attribution des marchés publics afin de valoriser l'engagement environnemental, sociétal et économique des entreprises.

Les critères environnementaux s'étendent également aux fournisseurs des entreprises. Pour preuve, les « Préconisations environnementales par prestations techniques » établies pour la construction d'un complexe aquatique et de loisirs à Angers stipulent que « le critère de management environnemental des fournisseurs est un des critères de choix demandé aux entreprises (privilégier les sites de fabrication disposant d'une certification International Standard Organisation (ISO) 14000). » (Faure, 2012)

Ces éléments reflètent l'essor des thématiques environnementales et l'encadrement des pratiques des marchés publics.

2. L'encadrement des pratiques des marchés publics

Les Dossiers de Consultation des Entreprises (DCE) régissent les pratiques des entreprises de travaux dès l'appel d'offres.

Face à la spécificité des documents administratifs d'exécution des marchés publics, leur nombre s'accroît. Tous visent à contractualiser l'engagement de l'entreprise attributaire.

Le Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP) qui fixe les dispositions administratives propres à chaque marché et le Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP), qui définit les techniques de mise en œuvre, sont les plus communs et de fait, les plus usités.

Le Cahier des Clauses Environnementales (CCE) ou notice environnement, s'applique particulièrement à la dimension environnementale des chantiers en énonçant les prescriptions applicables.

Plus intégrative, la démarche SOSED (Schéma d'Organisation et de Suivi de l'Élimination des Déchets de chantier), précise les actions à mettre en œuvre pour la gestion des déchets de chantier par l'ensemble des acteurs (maître d'ouvrage, maître d'œuvre et entreprise). Elle s'applique aux études préalables, à la rédaction des pièces de marchés et jusqu'à la réception du chantier [7].

L'intérêt et le contenu du Schéma d'Organisation et de Gestion des Déchets (SOGED) sont développés §II-2.1. Ce document rédigé par l'entreprise contribue à l'encadrement et la formalisation des pratiques environnementales dans les marchés publics.

Les chartes "chantier propre", "chantier vert" et "chantier à faible nuisance" formalisent l'attente des maîtres d'ouvrage vis-à-vis des entreprises de travaux. L'objectif commun est de limiter les nuisances.

La première d'entre elles vise plus particulièrement la propreté et une gestion optimisée des déchets tandis que les appellations "chantier vert" et "chantier à faibles nuisances" intègrent d'autres sujets liés à l'air et au sol (poussières, rejets liquides, bruits, vibrations).

Ces trois chartes sont des éléments contractuels du marché [8].

En phase chantier, aucun texte réglementaire n'impose le tri des déchets sur les chantiers. Cependant, l'obligation de résultat imposée aux entreprises incite logiquement à l'élimination des déchets.

Ce constat est d'autant plus vrai que l'entreprise d'espaces verts intervient à la fin du chantier tous lots, avant la réception de l'aménagement par le maître d'ouvrage et son ouverture au public.

3. L'émergence de nouvelles démarches

Dans un contexte créant l'attente sociétale, les initiatives en matière environnementale se multiplient ; 3 catégories les caractérisent.

3.1. Les démarches réglementaires

Les lois Grenelle 1 (3 août 2009) et 2 (12 juillet 2010) sont le symbole du développement des réglementations environnementales et de l'engagement national.

Elles proposent une série d'engagements visant notamment à lutter contre les changements climatiques et maîtriser la demande d'énergie, à préserver la biodiversité et les ressources naturelles ainsi qu'à adopter des modes de production et de consommation durables.

Le 1^{er} octobre 2013, le certificat Certiphyto (résultant des lois Grenelle et du plan Ecophyto 2018) est rendu obligatoire auprès des professionnels exerçant dans les secteurs de la distribution, de la prestation de services et du conseil.

Il vise à sécuriser l'usage des produits phytopharmaceutiques et « atteste de connaissances suffisantes pour utiliser les pesticides en sécurité et en réduire leur usage. » [9]

Certiphyto et la démarche environnementale globale dans laquelle il s'inscrit, ont un effet sur les ventes de produits phytosanitaires qui « accusent une baisse de 7 % en 2012. » [10]

3.2. Les démarches contractuelles

D'autres démarches encourageant l'engagement environnemental des entreprises sont développées. À titre d'exemple, depuis 1998, la communauté d'Agglomération Angers Loire Métropole conditionne la distribution d'eau à ses bornes de puisage à l'acquisition de badges. Ils lui permettent de contrôler, responsabiliser et facturer les activités des entreprises.

Le principe d'accès à ses déchetteries est similaire. Il s'accompagne d'un contrat d'élimination des déchets non ménagers qui détermine les règles de tri à respecter. À l'échelle nationale, le refus d'accès des artisans aux déchetteries municipales est perceptible depuis 1998-1999 (Reinteau, 2002).

3.3. Les démarches éthiques et de conseil

Les acteurs de la filière valorisent leur engagement environnemental et sécuritaire. Sans portée légale et contractuelle, Bretaudeau – négociant agricole, fournisseur de C.E.V. – remet à ses clients un "livret phytos" qui les sensibilise et les responsabilise face aux enjeux (transport, stockage, application, élimination) inhérents aux produits phytopharmaceutiques.

4. Le positionnement de C.E.V. dans un secteur concurrentiel

Le rayon d'action de C.E.V. s'étend sur le grand Ouest. Maine et Loire, Loire Atlantique, Vendée et Deux-Sèvres sont les 4 principaux départements dans lesquels l'entreprise intervient.

Elle se positionne parmi les leaders du secteur dans les Pays de la Loire. Le palmarès des 2000 premières entreprises du paysage, publié au mois de mars 2012, classe l'entreprise C.E.V. à la 6^{ème} position régionale et au 142^{ème} rang national (Profession paysagiste, 2012).

Concurrentiel, son rayon d'action dénombre 6 entreprises intervenant dans le domaine public et dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 3M€ [11].

De plus, dans les Pays de la Loire, seuls 22% des commanditaires sont des marchés publics (UNEP, 2011).

La conjonction des attentes des donneurs d'ordres et le contexte concurrentiel encouragent l'entreprise à se démarquer.

Sa connaissance des pratiques tant environnementales qu'intégratives (démarche QSE) des entreprises concurrentes constitue le point de départ de l'étude (tab. 1).

Tableau 1 : Inventaire des démarches QSE des entreprises concurrentes de C.E.V. (Gourvès, 2013 d'après les données issues des sites internet des entreprises et de l'UNEP).

Concurrent	Secteur	Démarches QSE										
		Q managériale		Q opérationnelle					S		E	
		ISO 9001	Qualicert	Expert Jardin	Jardin d'excellence	Qualipaysage	Qualisport	Réseau Alliance Paysage	Certiphyto	OHSAS 18001	Développement durable interne	ISO 14001
Edelweiss	Angers		X			X						X
Gougeon						X						
ArborA	Nantes				X	X		X				
ISS espaces Verts		X				X			X			X
Jaulin				X		X			X		X	
C.E.V.	Angers et Nantes			X		X	X					

Une dichotomie s'opère entre les périmètres d'action des stratégies qualité. Distinction est faite entre les démarches s'apparentant au management et celles à vocation opérationnelle.

L'inventaire met en évidence la diversité et l'hétérogénéité des démarches existantes, en particulier dans le domaine de la qualité.

À noter, le §II-3.2 prend en compte dans son analyse comparative la notoriété des stratégies environnementales.

La totalité des entreprises inventoriées dispose de la qualification Qualipaysage ; ce dernier étant souvent un prérequis à la candidature d'un appel d'offres.

Les démarches environnementales sont, à l'identique des démarches liées à la qualité managériale, peu développées.

Deux typologies se distinguent, l'une adoptant les principes de la normalisation ISO et l'autre s'apparentant à une initiative interne.

Seule l'entreprise ISS Espaces Verts (Agence de Vigneux de Bretagne) est dotée d'une stratégie de management intégrée (QSE). Le rayonnement international du groupe explique son niveau de maturité à l'égard des systèmes de management.

C.E.V. apparaît comme l'entreprise la mieux dotée en reconnaissances liées à la maîtrise de sa qualité d'exécution.

L'ensemble des éléments énoncés démontre la prise en compte environnementale grandissante dans le domaine du paysage.

Induites et justifiées par les aspirations sociétales, les attentes des acteurs de l'aménagement public ont des répercussions sur les stratégies des entreprises du paysage.

À l'échelle nationale, les trois principales d'entre elles intègrent les questionnements QSE. ISS Espaces Verts dénombre 45 agences certifiées ISO 9001, 4 ISO 14001 et 3 ISO 18001. Tarvel compte une certification environnementale (ISO 14001) et une évaluation AFAQ 26000 tandis que Agrigex est certifié ISO 9001 et ISO 14001.

À l'instar de ces 3 exemples, l'entreprise C.E.V. ambitionne d'accroître sa stratégie environnementale aux fins de reconnaissance officielle.

II- La prise en compte environnementale dans l'entreprise C.E.V.

En préalable, il convient de connaître les ambitions qui motivent l'étude visant à définir et mettre en œuvre une stratégie environnementale dans l'entreprise ; elles complètent les éléments de contexte et confortent l'intérêt de l'étude.

Le point de départ de la démarche se matérialise par un état des lieux des pratiques environnementales de l'entreprise illustrant son degré d'intégration (§II-2.).

1. Les ambitions de l'entreprise C.E.V.

La concurrence, l'accroissement de l'activité (effectif et chiffre d'affaires), l'hétérogénéité des chantiers sont autant de paramètres qui imposent à C.E.V. une reconnaissance officielle de ses compétences.

Les exigences grandissantes des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvre complètent ces paramètres. L'enquête de l'OPQIBI en apporte la démonstration (fig. 2). [4]

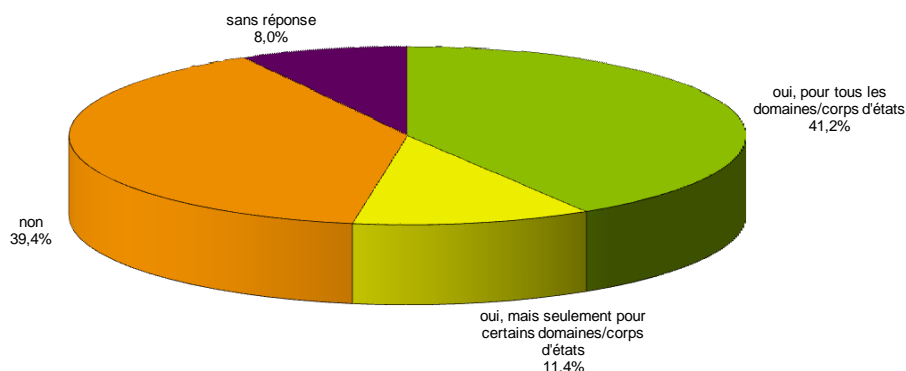


Figure 2 : Souhaits des acheteurs, maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre de détention, par les candidats, de certificats de qualification (OPQIBI, 2012).

Dans les marchés de construction et/ou rénovation, plus de 50% des personnes interrogées sont favorables à rendre obligatoire la détention par les candidats de certificats de qualification délivrés par des organismes de qualification.

1.1. Accompagner l'évolution de l'entreprise

Le chiffre d'affaires de C.E.V. est en progression constante depuis 2009 ; il augmente de plus de 46% en 4 ans, passant de 3 068 846€ à 4 505 705€ en 2013. L'effectif s'accroît dans le même temps de 20%.

Dans ce contexte et afin de maintenir la dynamique actuelle, il importe aux dirigeants d'accompagner les évolutions managériales et opérationnelles afin de positionner durablement et efficacement l'entreprise sur l'ensemble des chantiers de son rayon d'action.

Les considérations environnementales n'étant pas un prérequis fondamental au fonctionnement des chantiers, la stratégie développée vise à fixer des objectifs aux acteurs de C.E.V. ; l'implication de chacun étant le gage de l'obtention des résultats escomptés.

Cette politique s'inscrit dans la continuité et la cohérence des démarches d'entreprise amorcées depuis 1 an.

La mise en place de l'Entreprise Ressource Planning (ERP) Multi-devis (commercialisé par Sage) – septembre 2012, le changement d'identité visuelle (nouveau logo) – janvier 2013 – et le développement interne de l'application de saisie de terrain Satellite – avril 2013 – en sont les principales démonstrations.

1.2. Maîtriser les déchets de chantier et les émissions de GES

Les chantiers génèrent des déchets spécifiques aux tâches réalisées. Leur éloignement géographique par rapport au siège infère sur les émissions de CO₂ liées aux déplacements des équipes.

1.2.1. La typologie des chantiers

Les interventions C.E.V. ne se limitent pas, stricto sensu, à l'espace vert. La typologie des chantiers et les compétences de l'entreprise sont diversifiées (terrassement, réseaux, revêtement de surface, mobilier urbain – fig.3).



Figure 3 : Illustration de la diversité des typologies de chantier (de gauche à droite : Terrassement et empierrement d'une plate forme de 5000m² (Saint Germain Sur Moine – 49), Cheminements en béton balayé (La Roche Sur Yon – 85), Plantation et mobilier (Ile de Nantes – 44) (Gourvès, 2013).

Par conséquent, les déchets induits sont hétérogènes. Leur identification permet de définir cette cartographie globale :

- déchets verts,
- papiers et cartons,
- gravats, remblais, terre,
- matériaux ferreux,
- produits et emballages de produits phytosanitaires,
- plastiques,
- bois et sous-produits du bois,
- huiles de vidange et lubrifiants,
- pneus,
- batteries et accumulateurs.

(UNEP, 2008)

De plus, la mécanisation dont dispose l'entreprise (pelle 22T, pelles 8T, bulldozer D41) génère des volumes de déblais conséquents dont l'excavation et le transport ont un impact sur l'environnement (consommation d'énergie importante). Les déblais issus des travaux de terrassement constituent un point de vigilance incontournable.

Ces éléments justifient une attention particulière dans leur tri et leur éventuelle valorisation.

1.2.2. La localisation des chantiers



L'implantation géographique de l'entreprise et son rayon d'action (fig.4) induisent des émissions de CO₂ ; principal Gaz à Effet de Serre (GES).

Pour preuve, la distance moyenne d'un chantier est de 80 kms et la quasi-totalité d'entre eux se situe à plus de 50 kms du siège social.

Dans le même registre, un conducteur de travaux parcourt entre 300 et 500 kms par jour.

Figure 4 : Implantation et rayon d'action de l'entreprise C.E.V. (C.E.V., 2013).

La prise en compte des émissions de GES par les entreprises de plus de 500 salariés est incontournable du fait de la Loi Grenelle II qui rend obligatoire la réalisation de bilans d'émissions de GES [12].

Sans attendre le renforcement de ces mesures par le législateur, C.E.V. à l'ambition de s'inscrire dans une démarche volontaire de sensibilisation de son personnel. Dans cet esprit, l'éco-conduite constitue un levier pédagogique concret.

Dans le futur, le bilan carbone des entreprises sera incontournable.

Dans ce cadre, l'entreprise peut entreprendre une démarche de diagnostic carbone qui consiste à évaluer ses émissions de CO₂.

1.3. Valoriser et faire connaître ses actions environnementales

La mise en œuvre d'une stratégie environnementale est un investissement économique et humain.

Son développement doit permettre de promouvoir les pratiques et l'activité de l'entreprise à travers la notoriété de la reconnaissance choisie.

Deux études mesurent la connaissance des reconnaissances environnementales de l'ISO et de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) par les communes (Terrains de Sports Magazine, 2013) ainsi que par les acheteurs, maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre publics [4].

Les résultats varient selon les personnes interrogées.

14% des communes connaissent spontanément les certifications ISO tandis que les acheteurs, maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre publics ne sont que 3%. Selon l'OPQIBI, ces derniers sont plus nombreux à connaître les dispositifs de l'AFNOR (4,1%).

À noter, l'OPQIBI mesure la baisse progressive de notoriété entre 2006 et 2012 des certifications ISO et AFNOR (-1%) au profit des qualifications relatives à la qualité opérationnelle (+12%).

1.4. Se conformer aux futures exigences environnementales et aux attentes des clients

La mise en conformité des pratiques de l'entreprise va de pair avec l'évolution des réglementations. Il s'agit de se conformer aux exigences environnementales actuelles et futures ; ces dernières intégrant une part d'inconnu qui requiert anticipation, documentation et pragmatisme.

Au-delà des exigences législatives et contractuelles, il importe également de se conformer aux attentes des clients ; la finalité étant leur satisfaction.

Cette ambition est d'autant plus essentielle que l'entreprise réalise plusieurs chantiers pour le compte des villes de Nantes et Angers. Nantes, désignée capitale verte de l'Europe 2013 et Angers, engagée dans une stratégie environnementale (mise en place d'un agenda 21 dès 1991, Charte Ecologique élaborée en 1992, adhésion à la charte d'Aalborg en 1996).

2. Les pratiques actuelles, processus embryonnaires

À ce jour, C.E.V. intègre succinctement sa stratégie environnementale dans les différentes phases de son processus de production (réponse aux appels d'offres, réalisation des chantiers).

Ses prises en compte se déclinent à travers des modes opératoires administratifs et des modes opératoires opérationnels.

2.1. Les pratiques administratives

Depuis le 03 décembre 2009, C.E.V adhère à l'Association Plante et Cité. Il s'agit d'une plateforme nationale d'expérimentations et de conseils techniques à destination des services espaces verts des collectivités territoriales et des entreprises du paysage. Son objectif est de traiter des problématiques liées aux espaces verts, de mettre en œuvre des expérimentations appliquées et d'innover pour le développement durable.

Au moment de la réponse à un appel d'offres, l'attention environnementale se matérialise par deux documents, le SOGED et les fiches environnementales, à l'usage des maîtres d'œuvre.

Le SOGED est dédié à la prise en compte des aspects environnementaux sur les chantiers et au sein du siège social.

Il appartient au maître d'œuvre, conformément aux exigences du maître d'ouvrage, de demander aux entreprises de proposer un SOGED dans leur offre.

Ce document précise les actions mises en place afin de limiter les pollutions et les atteintes à l'environnement. Il identifie les nuisances et risques pour le personnel et les riverains. Il énonce également les mesures de gestion, de tri et de collecte applicables.

Les typologies et les caractéristiques des déchets générés par chaque tâche du chantier sont définies dans les fiches environnementales de l'entreprise dont un exemple est présenté Annexe 2. Les moyens de tri et de valorisation à mettre en œuvre sont spécifiés.

De plus, la dématérialisation des appels d'offre constitue une évolution majeure. Objet d'une expérimentation entre le 12 mars 2007 et le 31 décembre 2009, la dématérialisation des appels d'offres permettait au pouvoir adjudicateur d'exiger la transmission des candidatures et des offres par voie électronique.

Son application s'accroît depuis le premier janvier 2012, date à partir de laquelle l'acheteur « a l'obligation d'accepter de recevoir les documents requis des candidats (candidature et offre) qui sont transmis par voie électronique. » [13]

C.E.V. se conforme à cette évolution lorsqu'elle est incontournable.

À noter, cette prise en compte initiale s'applique également au domaine de la qualité et de la sécurité à travers le Schéma Organisationnel du Plan Assurance Qualité (SOPAQ).

Il définit les mesures de sécurité vis-à-vis du personnel et plus largement des acteurs et riverains des chantiers, les contrôles qualité pendant son exécution. La politique sociale de l'entreprise est également décrite.

En interne, une seule procédure environnementale est rédigée. En date du 20 février 2007, elle est dédiée au brûlage des branchages sur chantier et n'est plus applicable. En effet, cette pratique est interdite par la circulaire DGPAAT/C2011-3088 du 18 novembre 2011.

L'absence de procédures pertinentes révèle un manque de formalisation et de traçabilité des pratiques opérationnelles existantes.

2.2. Les pratiques opérationnelles

Distinction est faite entre les activités directement liées à l'exécution des chantiers et celles relevant du siège.

Entre le 23 avril et le 10 juin 2013, les pratiques opérationnelles font l'objet de constatations liées aux déchets de chantier générés tant par l'acheminement des fournitures (rack de conditionnement, palette, cagot) que par leur mise en œuvre.

À titre d'exemple, la plantation d'arbres, arbustes et vivaces génère des déchets tels que plastiques de protection, sacs d'amendement, cagots bois et plastique, palettes, bois traité, pierres, ferraille, plastique. Cette pluralité est l'illustration d'un enjeu majeur.

À noter, les pratiques opérationnelles sont dépendantes des consignes des conducteurs de travaux et des prescriptions des maîtres d'œuvre. Il s'agit donc de deux parties prenantes à sensibiliser en premier lieu.

De plus, des démarches d'amélioration du tri, du stockage et de la valorisation ont actuellement cours au sein de l'entreprise :

Les conteneurs issus des travaux de plantation sont retournés auprès des pépinières partenaires pour être réemployés ou sont évacués vers des filières de valorisation des déchets. Économiquement, le procédé a un coût lié à la prestation de transport et de valorisation (coût direct) et à la logistique interne (coût indirect).

Les bois traités (stockés) sont séparés des déchets verts (valorisés dans un espace de compostage informel). Cette différenciation est une première déclinaison des exigences réglementaires et normatives.

Le stockage des hydrocarbures et produits phytosanitaires étant réglementé, des bacs de tri pour les matériaux ferreux, l'huile de vidange, les pneus et les batteries existent au sein du siège social.

ASTRHUL, société locale spécialisée dans le conseil, la collecte et la valorisation des déchets industriels est missionnée par C.E.V. au travers d'une convention environnement [14]. L'adhésion à un éco-organisme agréé par les pouvoirs publics permet d'atteindre le degré de sécurité juridique maximal (Matériel & Paysage, 2007).

L'analyse des dispositifs de tri et de stockage des déchets met en évidence leur sous dimensionnement et l'absence d'anticipation des procédures de collecte et évacuation (fig. 5).



Figure 5 : Illustration de l'encombrement des dispositifs de tri et de stockage (de gauche à droite : Déchets Industriels Banals (DIB) et Déchets Industriels Spéciaux (DIS) en mélange, conteneurs de plantation en palox, bois traités en vrac) (Gourvès, 2013).

L'utilisation de papier recyclé et d'ampoules basse consommation est une pratique existante dans les bureaux de la société.

3. L'appropriation des reconnaissances environnementales

L'objectif d'obtention d'une reconnaissance, par un tiers certificateur, matérialise la prise en compte par l'entreprise de l'impact de ses activités sur l'environnement et l'illustre vis-à-vis de la société civile.

Leur présentation et leur analyse comparative est nécessaire au choix de l'une ou plusieurs d'entre elles.

3.1. L'identification et la caractérisation

En préalable, la connaissance du vocabulaire dédié est essentielle. Elle permet de distinguer certification, évaluation et qualification.

De plus, maîtriser et différencier les organismes et associations de normalisation (ISO, AFNOR) des organismes de certification (AFAQ) est primordial.

Le glossaire intégré aux parties liminaires y contribue.

Nombre de reconnaissances des bonnes pratiques en matière environnementale existent et leur identification peut s'avérer fastidieuse.

Le terme "green business" dénonce la « forêt de labels visant à apprécier la qualité environnementale de tous types de produits et de services qui est apparue au cours des dernières années. [...] WWF estime à plusieurs centaines le nombre de "labels verts" utilisés dans le monde entier. » [15]

Les trois principales reconnaissances environnementales sont nommées et définies ci-après.

- ISO 14001 :

Diffusée par l'AFNOR, cette norme internationale s'adresse aux « organismes de tout type qui cherchent à atteindre et démontrer un bon niveau de performance environnementale, en maîtrisant les impacts de leurs activités, produits et services sur l'environnement. » (AFNOR, 2004)

Son objectif est de fournir aux organismes les éléments d'un système efficace de management environnemental ; la norme spécifiant les exigences d'un tel mode de direction.

- Système de Management Environnemental et d'Audit (SMEA) :

Version française du règlement "Environmental Management Audit System" (EMAS), il s'agit d'un système communautaire de management environnemental et d'audit institué en 1993 et révisé en 2001 pour être étendu, au-delà de l'industrie, à tous types d'activités.

C'est un système volontaire de gestion environnementale recensant les entreprises et les organisations qui améliorent en permanence leurs résultats en matière d'environnement. Ses fondements sont issus de la norme internationale ISO 14001.

- AFAQ 26000 :

Anciennement ISO 26000, AFAQ 26000 est une évaluation externe, développée par AFNOR.

Son obtention prend la forme d'une évaluation selon 4 niveaux (engagement, progression, maturité, exemplarité) qui mesurent le degré de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Le bilan responsable remis à l'entreprise à la suite de l'évaluation lui propose des pistes d'amélioration.

À contre courant des reconnaissances délivrées par un tiers certificateur, l'entreprise peut adopter une stratégie interne visant à créer sa propre reconnaissance environnementale.

Sur le principe de l'auto-certification, l'entreprise elle-même déclare la conformité de son produit ou service selon ses exigences essentielles [16].

À la marge, des engagements plus ponctuels et dont la notoriété n'est pas démontrée existent. Ils prennent souvent la forme de chartes ("chantier vert" et "chantier à faible nuisance" par exemple).

Parallèlement à son engagement vers une reconnaissance environnementale, l'entreprise de paysage, ne peut négliger le rôle de l'intersyndical (UNEP), des organismes locaux (Plante et Cité) et des réseaux d'échange (Exavert).

3.2. L'analyse comparative

Dans le contexte de multiplication des reconnaissances environnementales décrit sous le terme de "green business", il importe de tenir compte de leur transparence et notoriété.

Le cas échéant, elles renforcent la légitimité et la crédibilité des actions environnementales engagées par l'entreprise.

En démontrant que la méconnaissance des systèmes de qualification est aujourd'hui la principale raison pour laquelle les acheteurs, maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre publics ne demandent jamais les certificats de qualification d'entreprise, l'enquête de l'OPQIBI confirme cette nécessité (fig. 6) [4].

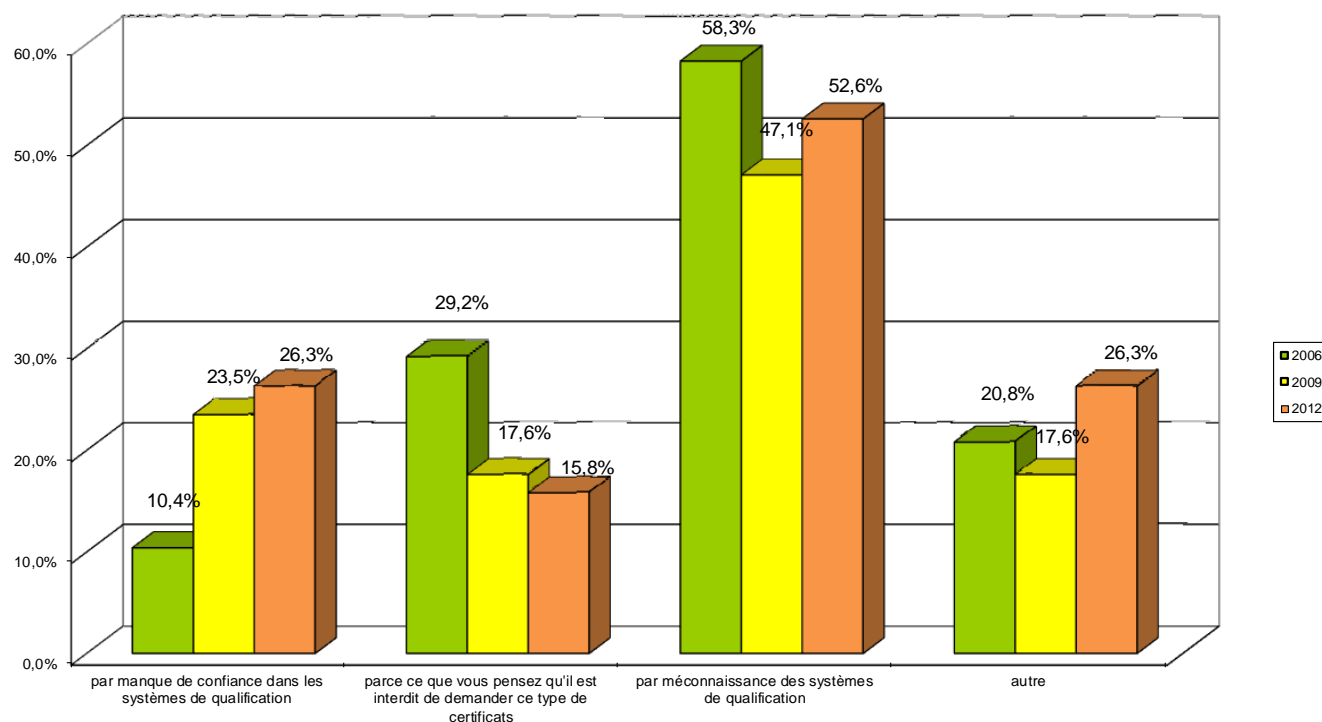


Figure 6 : Mesure des raisons incitant les personnes interrogées à ne jamais demander aux entreprises leurs certificats de qualification (OPQIBI, 2012).

En 2006 comme en 2012, ce sont plus de la moitié des acheteurs, maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre publics qui ne demandent pas les certificats de qualification d'entreprise par méconnaissance des systèmes.

À noter, le manque de confiance accordé à ces démarches est presque multiplié par trois en 6 ans. Cette mesure illustre l'importance du critère de la transparence à prendre en compte par l'entreprise.

Ces mesures et interprétations éliminent le SMEA et l'auto-certification du choix de reconnaissance environnementale.

Le SMEA est certes développé à l'échelle mondiale en dénombrant 4500 entreprises enregistrées mais seules 23 d'entre elles sont implantées en France contre plus de 1300 en Allemagne. Sa notoriété envers la société civile apparaissant proportionnelle à son développement, cette reconnaissance environnementale n'est pas retenue.

Il en va de même pour l'auto-certification. Autorisant une libre définition de ses objectifs et moyens à mettre en œuvre en s'affranchissant des contraintes administratives et temporelles ainsi que des frais financiers de certification, elle présente cependant des inconnues relatives à sa légitimité, son objectivité et sa transparence.

Le coût économique, la notoriété, la transparence, le domaine d'action, les délais d'obtention et les contraintes organisationnelles sont les 6 critères retenus pour comparer l'ISO 14001 et l'AFAQ 26000 selon 3 niveaux d'appréciation ("faible", "moyen", "fort").

La représentation graphique en "toile d'araignée" (fig. 7) s'apparente à un outil d'aide à la décision.

Son analyse expose les avantages et limites de l'ISO14001 (tracé vert) et de l'AFAQ 26000 (tracé violet).

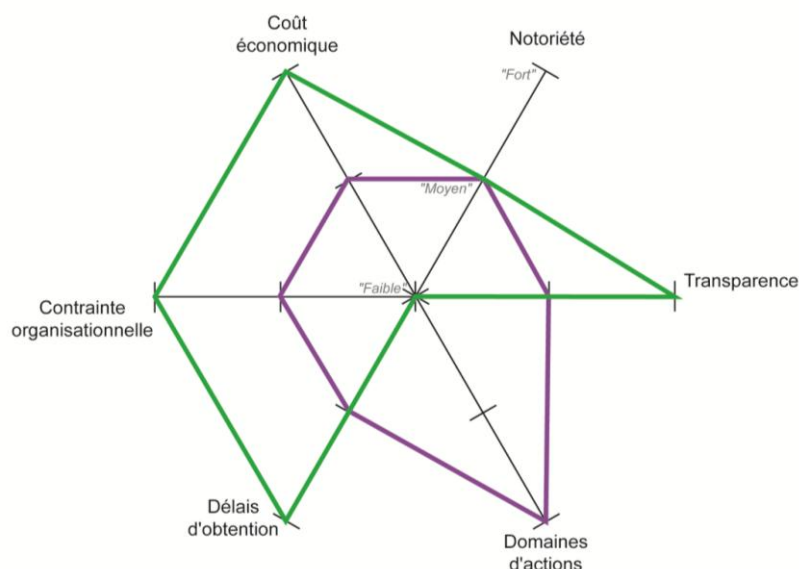


Figure 7 : Comparaison de l'ISO 14001 (tracé vert) et de l'AFAQ 26000 (tracé violet) selon 6 critères et 3 niveaux d'appréciation (Gourvès, 2013).

Les domaines d'action couverts par l'ISO14001 et l'AFAQ 26000 constituent leur différence majeure.

Seule la composante environnementale est intégrée à l'ISO14001 tandis que l'AFAQ 26000 regroupe les volets environnementaux, sociaux et économiques des entreprises.

Le rayonnement mondial et l'antériorité (octobre 1996) de la norme ISO 14001, révisée en décembre 2004 sont source de transparence dans son élaboration. Cependant, elle n'est pas connue de tous les donneurs d'ordre (cf. §II-1.3).

La notoriété de l'AFAQ 26000 s'explique par celle de son organisme d'évaluation (AFNOR certification) et à son développement rapide. En effet, en décembre 2012, 150 entreprises ont été évaluées contre seulement 70 en mars 2010 [17] [18].

La déclinaison d'un système normatif de type ISO est longue, fastidieuse et onéreuse ; elle induit des coûts non négligeables aux fins d'obtention puis de maintien d'une certification.

La certification est conditionnée à des audits externes initiaux puis de renouvellement. Réalisés par des organismes de certification habilités par le COmité FRançais d'Accréditation (COFRAC) (AFNOR Certification, Bureau Veritas, Dekra par exemple), leur coût moyen est de 1 000€/j. Au préalable, l'entreprise peut s'appuyer sur un consultant qui l'accompagne dans l'établissement de son système de management. Une demande de prix s'impose avant d'envisager la démarche.

L'intégralité de l'évaluation AFAQ 26000 représente une dépense comprise entre 10 000 et 15 000 € selon les modalités de pré-évaluation et d'évaluation choisies (AFNOR Certification et al., 2013).

Le coût induit par la mise en œuvre du Système de Management Environnemental (SME) en termes de temps de formation, de pédagogie, d'écriture des procédures et de formalisation des réunions, difficilement estimable, n'est pas négligeable (de l'ordre de 5 000 à 10 000€/an selon les ambitions affichées) [19].

3.3. Le choix

Choisir une reconnaissance environnementale permet de fixer un objectif à toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Un premier objectif pourrait se traduire par une évaluation externe AFNOR de type AFAQ 26000, planifiée au premier semestre 2015, permettant de mesurer le niveau d'intégration du développement durable dans les activités de l'entreprise.

En proposant des pistes d'amélioration, elle ne manque pas d'intérêt. L'AFNOR intervenant dans la construction des normes ISO, l'adéquation de l'AFAQ 26000 avec l'ISO 14001 est perceptible à la lecture des guides d'évaluation.

L'AFAQ 26000 peut donc constituer une "porte d'entrée" efficace et pédagogique à une démarche normative ISO 14001.

À moyen terme, à l'horizon du deuxième semestre 2016 par exemple, l'obtention de la certification ISO 14001 apparaît comme la finalité de l'étude actuelle et complète l'approche de l'évaluation initiale.

Déclinée selon les 3 piliers du développement durable, l'AFAQ 26000 est la perspective d'un développement vers une stratégie de management intégrative de type QSE.

À long terme, les certifications ISO 9001 relative à la maîtrise de la Qualité et OHSAS 18001 inhérente à la prise en compte de la sécurité peuvent compléter le périmètre initial afin d'apporter une dimension intégrative et systémique au volet environnemental actuellement initié et développé.

L'animation progressive d'un tel Système de Management Intégré (SMI) constituerait un aboutissement managérial pouvant être planifié en 2018.

La politique managériale à adopter est sous-jacente au choix de la reconnaissance. Toutes requièrent l'existence d'un système de management environnemental.

Les ambitions des dirigeants de C.E.V. sont le moteur de la prise en compte environnementale dans les pratiques de l'entreprise.

L'état des lieux recense peu de pratiques administratives environnementales.

Les pratiques opérationnelles existent notamment en termes de tri, de stockage et de valorisation des déchets. Un manque de formalisation et de traçabilité est souligné.

L'étude apporte la connaissance des reconnaissances environnementales envisageables dans le cadre de la stratégie développée.

Leur analyse comparative oriente les choix selon une planification à court, moyen et long terme.

Les exigences affiliées à chaque reconnaissance aiguillent la stratégie environnementale proposée.

III- La déclinaison de la stratégie environnementale de C.E.V.

1. La méthodologie organisationnelle

La méthodologie proposée s'appuie sur les concepts des normes internationales de type ISO.

1.1. Le système de management

Les dirigeants de l'entreprise ont toute latitude pour choisir leur système de management. Cependant, la Responsabilité Sociétale d'une Entreprise (RSE), au cœur des préoccupations des chefs d'entreprise et plus globalement de la société civile, est incontournable.

En effet, 7 français sur 10 estiment que la RSE est parfaitement compatible avec la performance économique et financière des entreprises (UNEP, 2013).

Elle est également soutenue par l'UNEP selon laquelle, s'investir dans une telle démarche, c'est s'engager à améliorer ses pratiques environnementales, être un acteur économique dynamique de son territoire et mettre en place de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines (UNEP, 2013).

La démarche permet aux entreprises d'intégrer « les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire », pour reprendre la définition de la Commission européenne.

L'entreprise est un acteur primordial du développement durable. Au mois de juin 2013, seulement 23% des entreprises de moins de 50 salariés s'y engagent tandis que plus de 80 % des entreprises de plus de 500 salariés s'impliquent dans la RSE [20].

Les systèmes de management normatifs applicables par C.E.V. sont dédiés à 3 domaines spécifiques : Qualité (ISO 9001), Sécurité du personnel (OHSAS 18000) et Environnement (ISO 14001).

Leur objectif est de « fournir aux organismes les éléments d'un système efficace de management. » (AFNOR, 2004)

Chaque entreprise peut disposer de ces référentiels déclinables partiellement ou totalement en fonction de ses contraintes, de ses enjeux et de ses ambitions.

De plus, l'association des démarches Qualité, Sécurité et Environnement permet une approche systémique se traduisant par un SMI.

À l'inverse, un Système de Management Environnemental (SME) exclusivement dédié à l'environnement est plus spécifique et aussi plus compréhensible par les parties prenantes. C'est le système de management dont les principes sont déclinés au §III-1.2.

Cependant, la stratégie environnementale de C.E.V. s'intègre dans une politique d'ensemble alliant les composantes économiques, sociales et environnementales du développement durable à travers la RSE.

Par conséquent, elle ne peut s'affranchir d'exclure totalement de sa stratégie managériale les thématiques qualité et sécurité.

Dans ce cadre et afin de d'aborder la gestion de l'entreprise à long terme et de façon ambitieuse les documents du système de management environnemental seront rédigés pour s'adapter et se conformer aux exigences des certifications ISO 9001 et OHSAS 18001 auxquelles C.E.V. pourrait prétendre à terme. Elles permettent une simplification et une cohérence de ces systèmes de management dédiés QSE.

La déclinaison des normes ISO 14001 et ISO 9001 nécessite la rédaction de documents dont la comparaison établie dans le tableau 2 met en évidence un tronc commun. L'AFAQ 26000 n'impose aucun document. L'entreprise a toute liberté pour mettre en œuvre les critères définis dans le guide d'évaluation.

Tableau 2 : Comparaison des exigences documentaires entre ISO 14001 et ISO 9001 (Gourvès, 2013).

Exigences documentaires	
ISO 14001	ISO 9001
Maîtrise des documents	
Maîtrise des enregistrements	
L'audit interne	
Actions correctives et actions préventives	Actions correctives
	Actions préventives
Identification des aspects environnementaux	Maîtrise du produit
Identification et exploitation des exigences légales applicables	
Compétence, formation et sensibilisation du personnel	
Communication	
Préparation et réponse aux situations d'urgence	
Surveillances et mesurages des opérations	
Conformité aux exigences légales applicables	

1.2. Les principes du management

1.2.1. L'amélioration continue

Les principes et la chronologie de l'amélioration continue sont présentés à travers la "roue de Deming" définie par la figure 8.

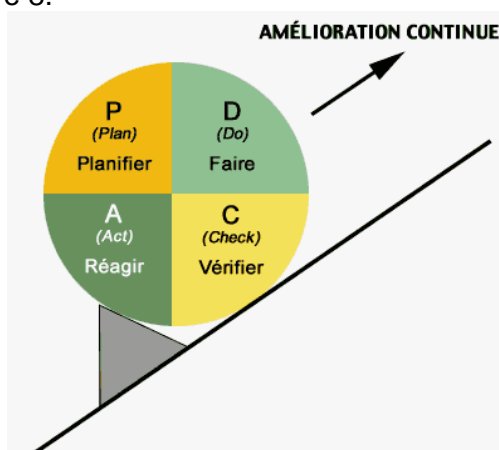


Figure 8 : Principes et chronologie de l'amélioration continue selon la "roue de Deming" [21]

Construite sur le modèle *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), la figure synthétise les 4 actions clés de la "roue de Déming" dont l'objectif est d'accroître de façon progressive l'organisation de l'entreprise et la satisfaction des clients.

La *planification* permet de définir les objectifs et les processus nécessaires à l'obtention des résultats escomptés.

La *réalisation* découle de l'animation des processus.

Le *contrôle* permet d'identifier et de mesurer les écarts par rapport aux objectifs.

La *réaction* consiste à mener des actions pour réduire les écarts constatés et optimiser le SME.

La cale qui maintient la roue à chaque amélioration obtenue constitue une capitalisation progressive du SME.

Le principal bénéfice de l'amélioration continue est de "contrarier" le poids des habitudes.

Elle est également gage de pérennisation de la démarche. Dans un contexte de certification (ISO 14001 : suivi annuel et renouvellement tous les 3 ans par audit externe), c'est la contrainte normative qui doit encourager les parties prenantes dans leurs initiatives.

La norme environnementale internationale impose d'identifier les aspects environnementaux que l'organisme « a les moyens de maîtriser et ceux pour lesquels il a les moyens d'avoir une influence. » (AFNOR, 2004)

Elle exige également de déterminer les « aspects qui ont ou qui peuvent avoir un (des) impact(s) significatif(s) sur l'environnement. » (AFNOR, 2004)

Le tableau 3 n'est pas exhaustif, il constitue une base de travail qui s'appuie sur les éléments inclus dans la définition de l'environnement par la norme ISO 14001 (2004) (air, eau, sol, ressources naturelles, flore, faune, êtres humains et leurs interrelations). Une concertation collégiale, associant le plus grand nombre de personnels, permettra de l'enrichir au fil du temps.

Les thèmes environnementaux communs à l'ISO 14001 et l'AFAQ 26000 figurent en bleu dans le tableau.

Les principaux aspects associés sont identifiés et déclinés. Les actions ayant actuellement cours dans l'entreprise sont précisées et des propositions d'amélioration émises dans le cadre de l'amélioration continue.

Tableau 3 : Identification des aspects environnementaux de l'activité de C.E.V., support des actions à développer dans le cadre de l'amélioration continue (Gourvès, 2013).

Éléments de la définition	Aspects environnementaux	Déclinaison opérationnelle	Action existante	Proposition d'amélioration
Air	Entretien des espaces verts	Bruit et pollution des engins de chantier	Matériel thermique 2 temps	Matériel électrique
Eau	Consommation d'eau	Arrosage de la jauge	Arrosage automatique par aspersion	Arrosage automatique goutte à goutte
		Nettoyage des matériels et véhicules	Nettoyage à l'eau du réseau	Récupération des eaux de pluie
Sol	Travaux de terrassement	Pollution de produits pétroliers (fuites d'huile, de carburant)	-	Plan de suivi de l'entretien du matériel Stationnement sur des aires dédiées dotées de feutres d'absorption
	Pollution des sols	Utilisation de produits phytosanitaires	Mise en place de Certiphyto au 1 ^{er} octobre 2013	-
Ressources naturelles	Travaux de remblaiement	Utilisation des matériaux de carrière	Achat et transport depuis les carrières	Réemplois de matériaux du site Valorisation des déblais de chantier
Flore	Protection des végétaux	Installation de protections anti-rongeurs et anti-cervidés	Prescription systématique en milieu rural	-
Faune	Fauche d'entretien	Fauche 2 fois par an d'espaces en gestion extensive	-	Mode opératoire du sens de fauche à adopter (du centre vers l'extérieur)
Êtres humains et leurs interrelations	Fermeture de chantier	Déviations de piétons	Affichage de chantier sommaire	Communication plus détaillée (durée, raisons d'être)

À noter, l'indispensable concertation nécessaire à une amélioration continue, efficace et pérenne pourrait se traduire par l'utilisation d'outils tels que :

- Le Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? (QQOQCCP) dont la finalité est de cerner de façon exhaustive une problématique,
- Le brainstorming qui aboutit au recueil des idées de chacun, sans a priori,
- La méthode des 5M, permettant de définir et d'analyser les paramètres qui agissent sur les pratiques environnementales.

La méthodologie proposée est fondée sur le principe de l'amélioration continue. Elle se décline selon deux principes de management :

- le management par processus (§III-1.2.2.) ; la définition des processus étant un support de travail.
- le management par objectif (§III-1.2.3.) ; la caractérisation des objectifs définissant des points étapes formalisés et planifiés.

1.2.2. Le management par processus

Le PDCA présenté §III-1.2.1 est également décliné dans les normes ISO 14001 et ISO 9001 selon la figure 9.

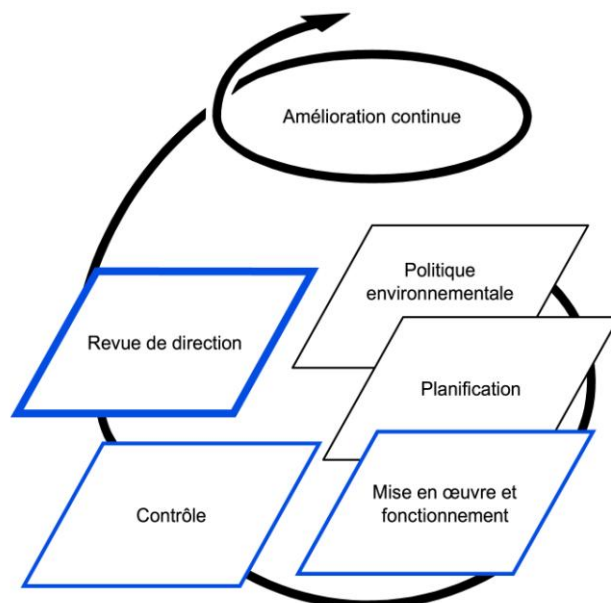


Figure 9 : Positionnement du management par processus selon la déclinaison ISO de la "roue de Deming" (Gourvès, 2013 d'après AFNOR, 2004).

Le management par processus est sous-jacent à la mise en œuvre et au fonctionnement de la politique environnementale définie, au contrôle et à la revue de direction (identifiés en bleu sur la figure).

En effet, la mise en œuvre et le fonctionnement de la politique environnementale de C.E.V. nécessitent d'élaborer la cartographie de ses principaux processus puis d'en assurer l'animation et le contrôle.

Au sens de la norme ISO 9000 (12/2000), un processus caractérise un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. »

L'identification des processus de l'entreprise est un préalable incontournable afin d'explicitier le fonctionnement et l'interface des activités exercées.

L'approche processus constitue le fondement du management du même nom dont l'intérêt est de mettre en forme les pratiques existantes de l'entreprise. Elle est fondamentale dans l'optique d'une certification, celle-ci étant basée sur les processus permettant d'obtenir un produit ou un service et non sur le produit/service lui-même.

Son intérêt est double ; elle permet, d'une part, de présenter l'organisation de l'entreprise en détaillant les mécanismes qui s'opèrent entre les données d'entrée et les données de sortie, d'autre part de responsabiliser le personnel au travers de l'animation de chaque processus.

Le tableau de synthèse page suivante (tab. 4) présente les 3 types de processus – réalisation, management et support – intervenant dans cette approche et leurs finalités. Il intègre les processus de l'entreprise C.E.V., leurs raisons d'être et quelques exemples d'applications.

Sa déclinaison schématique se matérialise par la cartographie des processus de C.E.V. présentée page 23 (fig. 10).

Tableau 4 : Synthèse de l'approche processus appliquée à C.E.V. (Gourvès, 2013).

Type de processus	Finalités	Processus C.E.V.	Raisons d'être	Exemples d'applications
Processus de réalisation	Impact direct sur la satisfaction du client	Espaces Verts	Étude et réponse aux appels d'offres Réalisation et entretien de chantiers	Terrassement, maçonnerie, plantation, engazonnement
		Terrains de sport		Terrassement, arrosage, engazonnement, rénovation
Processus de management	Agit directement sur le fonctionnement de l'entreprise et sa dynamique d'amélioration	Processus direction	Définit la stratégie de l'entreprise et ses ambitions	Revue de direction Groupe de pilotage
		Processus communication	Informe le personnel des objectifs et des résultats de l'entreprise	Obtention d'une reconnaissance environnementale Satisfaction client (nombre de réserves sur un chantier)
		Processus d'actions correctives et d'actions préventives	Analyse des non-conformités constatées et/ou potentielles	Erreurs de tri des déchets Erreur d'identification des déchets
Processus support	Pas de valeur directement perceptible par le client mais est nécessaire au fonctionnement de l'entreprise	Processus management des ressources humaines (RH)	Détermine la politique de gestion et de formation du personnel	Définition des besoins en nombre et compétence Choix des CACES Plan de formation prévisionnel Plan d'anticipation des départs
		Processus achat	Précise le panel de fournisseurs (qualité, prix, transport des matériaux)	Conformité des approvisionnements
		Processus logistique	Spécifie les conditions et règles de maintenance des installations et de l'outillage	Plan de maintenance du petit outillage, des véhicules routiers et des engins spéciaux
		Le processus documents	Recense les notices d'utilisation du matériel Formalise les procédures et les modes opératoires internes	Procédure d'entretien quotidien du petit matériel Procédure de gestion des déchets

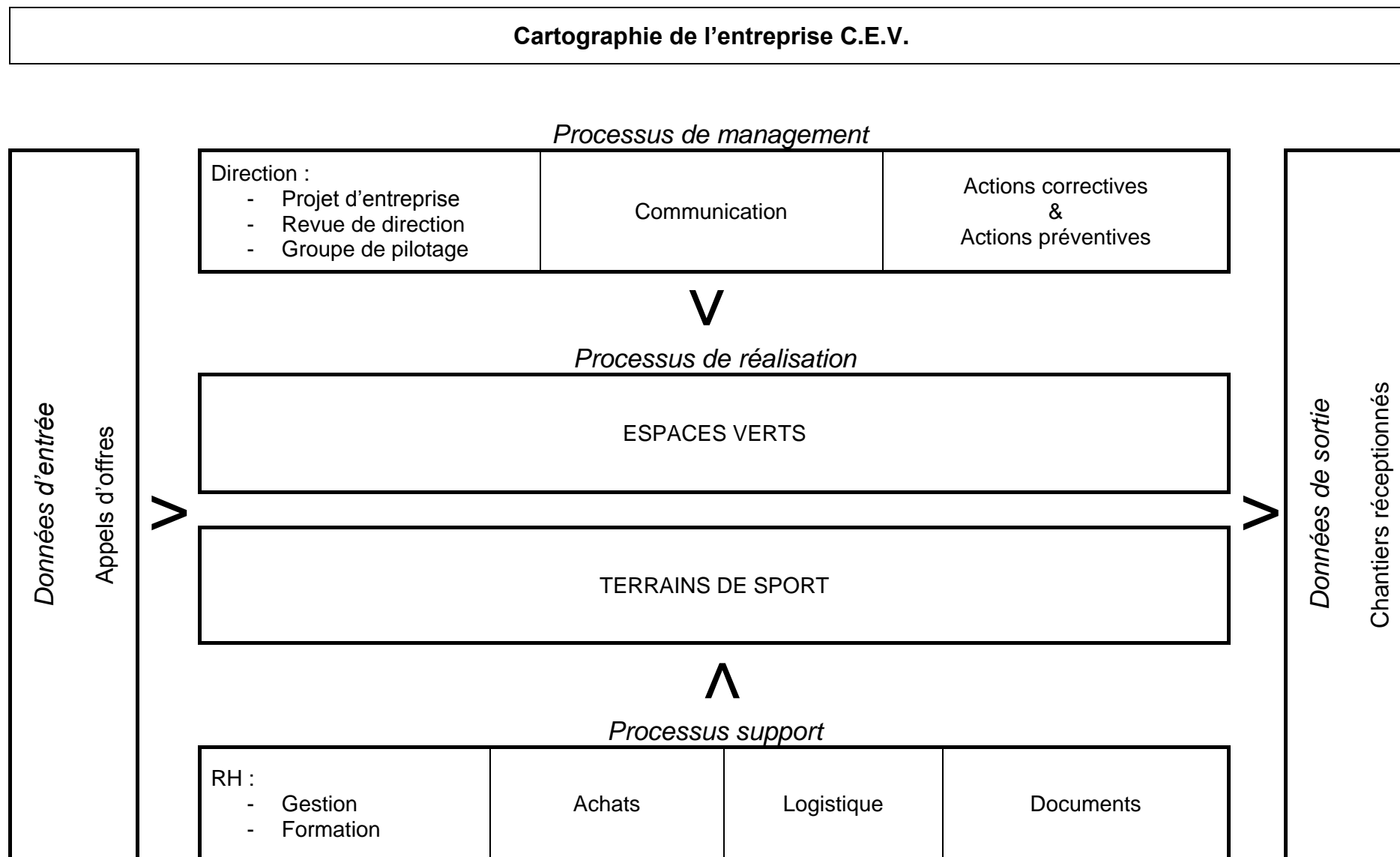


Figure 10 : Cartographie des processus de C.E.V. (Gourvès, 2013).

Les appels d'offres sont des exigences des clients ; ils constituent une donnée d'entrée du système. L'animation des processus induit les données de sortie qui se matérialisent par les chantiers réceptionnés.

La satisfaction du client, finalité du management par processus, est mesurée par exemple à travers le nombre de réserves émises par le maître d'œuvre au moment de la réception du chantier et le montant des pénalités de retard appliquées.

La cartographie créée est volontairement basique afin de permettre, dans un premier temps, son appropriation par l'ensemble des acteurs.

Elle pourra être enrichie au fil des résultats obtenus et des besoins identifiés. Par exemple, dans un second temps, après obtention d'une maturité suffisante du SME, l'ajout d'un processus d'audit interne (processus de management) permettant l'examen méthodique de procédures et de modes opératoires par un salarié de l'entreprise formé à l'audit. Également, un processus méthode (processus support) permettant d'optimiser l'organisation des chantiers.

Chaque processus est animé par un pilote de processus au moyen d'une fiche de caractérisation, de groupes de pilotage et plus exceptionnellement de revues de processus.

Le pilote de processus, en concertation avec les personnels concernés, doit être acteur de l'amélioration continue. Il est en charge des actions suivantes :

- intégrer l'évolution des exigences des clients, du marché et des réglementations,
- définir les critères d'acceptation en accord avec le client du processus,
- mesurer l'atteinte des objectifs (indicateurs et tableaux de bord),
- assurer le traitement des non-conformités (initiation et suivi des actions correctives),
- identifier les opportunités d'amélioration (définition d'actions préventives),
- rendre compte des résultats à l'équipe dirigeante (revue de direction).

(GALATA Organisation, 2001)

L'animation d'un processus nécessite un descriptif complet qui se décline dans une fiche de caractérisation. Elle a pour vocation d'être diffusée auprès de l'ensemble des pilotes de processus aux fins de maîtrise des interactions entre les processus.

Son nom, sa raison d'être et ses objectifs sont les préalables à son élaboration par le pilote du processus. Il définit son organisation au sein de l'organigramme de l'entreprise, ses moyens humains ainsi que les compétences associées et ses rôles et autorités.

L'identification des clients du processus et l'inventaire des règles applicables (référentiels, procédures, modes opératoires) complètent le descriptif (GALATA Organisation, 2001).

À titre d'exemple, l'Annexe 3 présente une proposition de fiche de caractérisation du processus Espaces Verts de l'entreprise dont le pilote est un conducteur de travaux.

La revue de processus est animée mensuellement par son pilote en présence des clients internes du processus concerné.

Elle permet de formaliser ses points forts et ses points à améliorer. Son objectif est d'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus et également ses éventuelles dérives. Dans ce cas, des actions correctives sont à définir.

L'enjeu est d'atteindre pleinement et efficacement la cible environnementale définie (GALATA Organisation, 2001).

Afin d'harmoniser et de fédérer les pratiques managériales des pilotes de processus, des points d'étape appelés groupes de pilotage permettent à la direction de l'entreprise de connaître les résultats obtenus et d'apporter les réponses aux difficultés rencontrées.

Les revues de processus et les groupes de pilotage sont la base du cycle de vie de l'entreprise C.E.V. selon le principe de la figure 11.

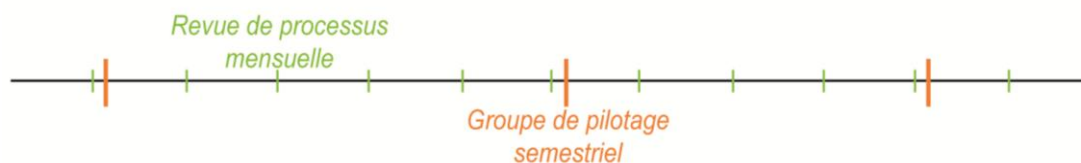


Figure 11 : Cycle de vie annuel de C.E.V. selon 2 niveaux de partage des informations (Gourvès, 2013).

Les pilotes de processus animent mensuellement une réunion avec les clients internes de leur processus.

Les résultats sont communiqués deux à trois fois par an à la direction lors des groupes de pilotage qui permettent une analyse réactive des résultats obtenus par les pilotes de processus.

Le suivi et l'animation des processus s'appuient principalement sur des critères factuels analysés au moyen d'indicateurs retranscrits dans des tableaux de bord.

Leur vocation est de « mesurer pour contrôler » en intégrant à la prise de décision des éléments rationnels.

Les objectifs associés à un système de mesure consistent à :

- améliorer les performances de l'entreprise,
- optimiser la gestion et le pilotage,
- motiver les hommes. (Cérutti et al., 1997)

Le guide d'évaluation AFAQ 26000 intègre dans son deuxième volet des exemples d'indicateurs environnementaux, sociaux et économiques dont l'entreprise C.E.V. peut s'inspirer. Tous sont présentés dans l'Annexe 4.

À titre d'exemple, des indicateurs environnementaux facilement mesurables (via l'ERP) par C.E.V. sont :

- le pourcentage d'achat de matières premières locales,
- la consommation électrique interne,
- le volume d'eau consommé sur les chantiers,
- le suivi de la mise en déchetterie.

(AFNOR Certification, 2010)

Le choix d'indicateurs propres à l'entreprise incombe à chaque pilote de processus selon la méthodologie de la figure 12, tout en se référant au guide d'évaluation AFAQ 26000.

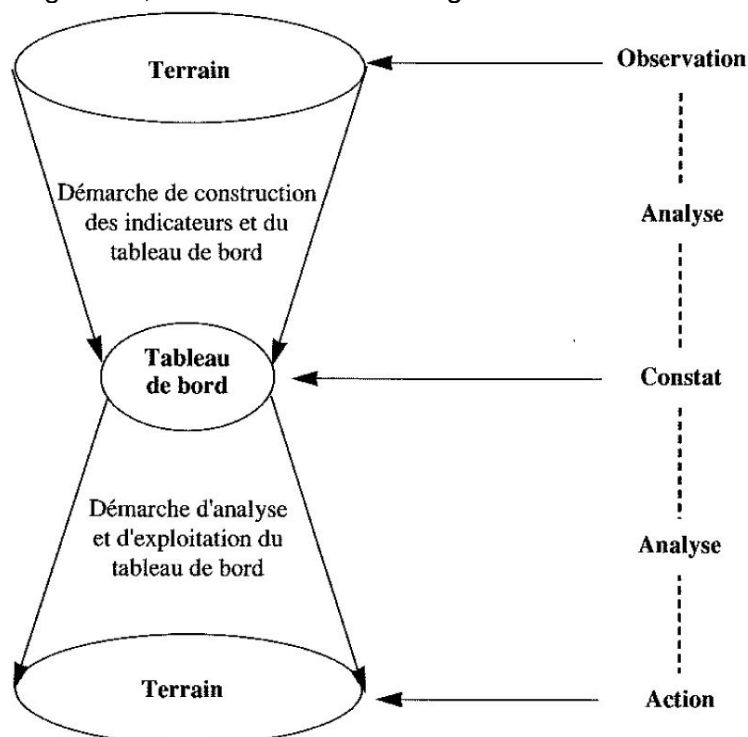


Figure 12 : Représentation d'un système de mesure (Cérutti et al., 1997).

Les observations et constats effectués sur le terrain, tant par les conducteurs de travaux que par les chefs de chantier permettent d'identifier tous types de non-conformités qui sont quantifiées au moyen d'une analyse collégiale. Cette quantification constitue les indicateurs ; l'assemblage de plusieurs indicateurs permet d'obtenir un tableau de bord.

Il importe de limiter le nombre d'indicateurs et de ne retenir que ceux qui sont mesurables afin que le suivi périodique soit pertinent.

Le taux de reprise à l'issue d'un chantier de plantation peut constituer un indicateur partagé par l'ensemble des acteurs.

L'analyse et l'exploitation du tableau de bord, par conséquent de l'ensemble des indicateurs retenus, induisent la définition puis la mise en œuvre d'actions d'amélioration (actions correctives et/ou préventives).

Par exemple, un taux de reprise inférieur à 90% nécessite une action d'amélioration telle que le contrôle qualitatif des réceptions de végétaux, le mode opératoire de plantation selon les conditionnements des plants ou encore le suivi des arrosages en période estivale.

L'évolution de l'indicateur permettra de confirmer ou d'infirmer la pertinence de l'action d'amélioration.

Les indicateurs et tableaux de bord sont également exploités dans la mesure du management par objectifs.

1.2.3. Le management par objectifs

Le Management Par Objectifs (MPO) également dénommé Direction Par Objectifs (DPO) permet de définir les objectifs et les actions contributives (ou cibles environnementales au sens de la norme ISO 14001) associées à leur réalisation.

Ils permettent de décrire une situation à atteindre, un résultat visé et non une opération, activité, tâche ou fonction (INSE, 1999).

À titre comparatif, ISS France identifie les objectifs de sa politique RSE sous la terminologie "axes d'engagements". Ils sont présentés dans l'Annexe 5 et concernent le domaine environnemental.

Analogie faite avec l'identification du management par processus sur la figure 9 (§III-1.2.2.), le management par objectifs est indentifiable sur le même principe (fig. 13 – encadrés bleus).

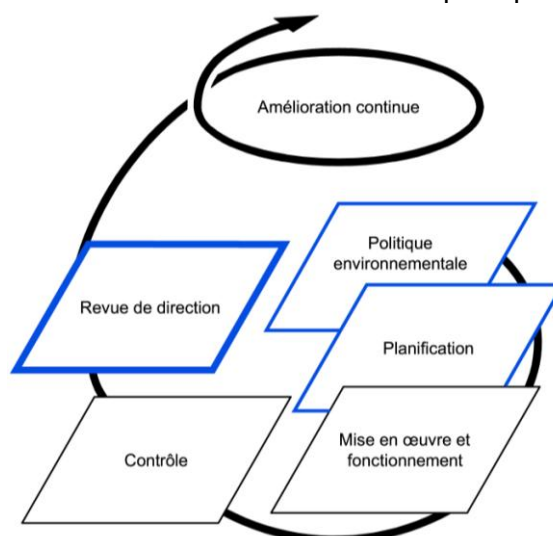


Figure 13 : Positionnement du management par objectif selon la déclinaison ISO de la "roue de Deming" (Gourvès, 2013 d'après AFNOR, 2004).

La figure positionne le MPO au niveau de la politique environnementale, de la planification des objectifs associés puis de l'analyse et du bouclage de ces objectifs en revue de direction (couleur bleue).

À noter, la revue de direction est un élément commun au management par processus et au MPO. En conséquence, elle apparaît comme fondamentale dans les principes d'animation de la stratégie.

La maîtrise et l'amélioration continue d'un processus nécessitent de définir des objectifs de résultat corrélés avec des indicateurs de suivi.

Les objectifs impartis à chaque pilote de processus sont réalistes, limités en nombre, quantifiés et planifiés. Par exemple : sensibiliser 15 personnes au tri des déchets de chantier sous 3 mois selon un mode opératoire formalisé.

Les objectifs individuels veilleront à être en totale adéquation avec les objectifs de l'entreprise (cohésion et cohérence).

Chaque objectif est décliné au moyen de fiches action structurées et décomposées en cibles environnementales.

À titre d'exemple, la fiche action du premier processus de direction pouvant être mise en place est rédigée ci-dessous.

À noter, son modèle est une trame dont une utilisation généralisée à toutes les fiches actions est souhaitable pour garantir l'uniformité des documents et la cohérence du système de management environnemental.

FICHE ACTION N°1 – Processus Direction

Objectif environnemental :

Obtenir la reconnaissance de la conformité du management et des pratiques opérationnelles de l'entreprise en matière d'environnement.

Contexte :

L'entreprise détient des qualifications spécifiques à la qualité d'exécution des chantiers (Qualipaysage et Qualisport) et ambitionne de faire reconnaître, par un tiers agréé, ses bonnes pratiques environnementales.

Problématique :

Les pratiques actuelles, processus embryonnaire (cf. §II-2.) ne permettent pas de prétendre à court terme à une certification ISO 14001. Une conformité aux exigences du guide d'évaluation AFAQ 26000 constitue un point d'étape.

Pilote de l'action :

Mme Palierne, Présidente de C.E.V.

Cibles environnementales	Contributeurs	Échéances
Définir et mettre en œuvre une méthode managériale (revue de direction)	Animateur QSE	Septembre 2013
Intégrer le volet environnement à la communication interne	Responsable Administratif, Logistique et Financier	Septembre 2013
Dispenser les formations managériales	Responsable Administratif, Logistique et Financier	Octobre 2013
Sensibiliser le personnel	Responsable d'exploitation	Octobre et Novembre 2013
Acquérir les moyens matériels	Assistant conducteur de travaux	Novembre 2013
Planifier l'évaluation AFAQ 26000	Animateur QSE	Décembre 2013

Moyens :

- Modules de formation par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) du Maine et Loire,
- Appui d'une entreprise de formation, conseils et audit en management (consultant),
- Intégration d'un apprenti de l'Institut des Techniques de l'Ingénieur en Aménagement Paysager de l'Espace (ITIAPE),
- Méthodologie de Démarche Intégrée Environnement et Sécurité pour les Entreprises (DIESE) de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) (anciennement Plan Environnement Entreprise – PEE),
- Moyens matériels (à quantifier).

Résultats attendus :

Obtention du niveau "progression" à l'issue de l'évaluation AFAQ 26000.

Les réunions périodiques (groupe de pilotage et revue de processus) sont indispensables à l'élaboration et au suivi collectif des objectifs ; la fiche action est un support important à la tenue de ces réunions.

De plus, la revue de direction permet à la direction de définir des objectifs et d'assurer le bouclage des objectifs précédents en présence du personnel dirigeant de l'entreprise (Présidente ; Responsable d'exploitation ; Conducteur de travaux ; Responsable Administratif, Logistique et Financier).

Elle s'inscrit dans le cycle de vie de C.E.V. (fig.14) et complète l'approche initiale proposée (fig.11).

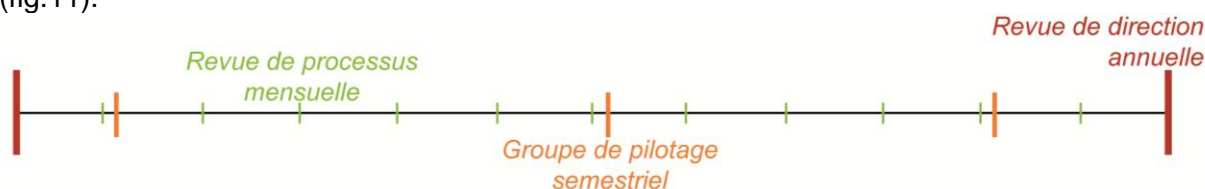


Figure 14 : Cycle de vie annuel de C.E.V. selon 3 niveaux de partage des informations (Gourvès, 2013).

La périodicité annuelle de la revue de direction ne permet pas d'obtenir une réactivité pertinente face aux dysfonctionnements ou aux non-conformités. Elle est donc complétée par les groupes de pilotage dont le contenu émane des revues de processus régulièrement animées.

2. La mise en œuvre opérationnelle

Les stratégies environnementales des entreprises naissent et se développent sous l'impulsion d'une volonté affirmée. Pour preuve, elles sont présentées sur leur site internet sous l'onglet "nos engagements".

L'implication et l'adhésion du personnel sont les prérequis fondamentaux à la réussite de la démarche.

Le succès du système est lié à l'engagement de tous les niveaux et fonctions de l'organisme, et plus particulièrement du niveau le plus élevé de la direction (AFNOR, 2004).

Cette notion de "leadership" pourrait se traduire par une lettre d'engagement de la direction rédigée conjointement avec son personnel dirigeant, signée par la présidente de C.E.V. et son associé puis diffusée à l'ensemble du personnel.

Les salariés sont les premiers acteurs de la stratégie environnementale.

Leur âge et ancienneté sont des éléments influant sur leur sensibilité et adhésion à la démarche.

49% d'entre eux a entre 15 et 25 ans ; cette donnée préfigure d'une sensibilisation effective aux thématiques et enjeux environnementaux dans leur vie citoyenne. La forte proportion d'employés en CDI est gage de leur adhésion et de leur investissement. L'ancienneté des salariés dans l'entreprise (44% sont présents depuis moins de 5 ans) peut également contribuer à une évolution et une adaptation rapide des pratiques de terrain sous réserve d'un accompagnement pédagogique.

Ces caractéristiques sont autant d'éléments à prendre compte au moment de la mise en place des actions afin d'adapter la communication et les formations.

Ces deux modes de sensibilisation du personnel sont à formaliser en développant une tradition écrite permettant la traçabilité de l'information, renforçant son poids et son intérêt (note de service, procédure, mode opératoire).

Le développement et la mise en œuvre de nouvelles pratiques sont longs et progressifs. L'inertie inévitable lors de l'initiation du procédé peut générer un délai de plusieurs années avant son application courante.

L'expérience des salariés dans l'entreprise permet d'illustrer l'évolution des pratiques : le broyage des résidus de taille et leur réutilisation en paillage est une pratique devenue courante. Témoignage requis, l'entreprise l'a réalisé pour la première fois en 2007 (chantier de Saint Léger des Bois – 49).

L'étude actuelle est l'occasion d'initier et de mettre en œuvre trois actions à portée opérationnelle s'intégrant dans la stratégie environnementale de l'entreprise :

Le 19 juin, deux contrats d'autorisation de dépôt de déchets dans les déchetteries d'Angers Loire Métropole sont établis.

Ils conditionnent l'obtention des cartes d'accès et permettent à l'entreprise d'y déposer ses déchets verts.

Dans le même sens, une demande de badge accompagnée d'une demande d'ouverture de compte est formulée le 19 juillet à l'entreprise Trangétal (Montreuil-Juigné – 49) spécialisée dans le recyclage du végétal.

La typologie de déchets verts visée par l'action est plus ciblée. L'intention est de déposer sur cette plate-forme de retraitement des déchets les souches issues des arrachages d'arbres à Angers et sa périphérie ; leur nature et consistance (bois de fort diamètre en mélange avec de la terre et des pierres) restreignant les entreprises qui acceptent leur prise en charge.

Le 11 juillet, une demande de carte d'accès aux bornes de puisage d'Angers Loire Métropole est émise au moyen d'un bon de commande facturant la consommation et créditant la carte de 200m³ d'eau.

Au nombre de 54 sur Angers et son agglomération, les bornes de puisage sont semblables aux bornes incendie. L'entreprise utilise cette eau principalement pour l'arrosage de ses plantations.

Le 18 juillet, une débroussailleuse et un souffleur électriques sont proposés à l'essai par un revendeur de la marque *Pellenc*.

Cette typologie présente des avantages environnementaux (suppression des émissions de gaz d'échappement, diminution du bruit) et matériels (ergonomie et légèreté, absence de manipulation de produits inflammables).

Cependant, la puissance et l'autonomie s'avèrent insuffisantes au regard des besoins de C.E.V. L'incidence financière substantielle de l'investissement (prix deux fois supérieur à un matériel thermique deux temps) n'est pas négligeable dans le choix d'achat.

À l'avenir, plusieurs actions impactant les modes opératoires et managériaux seront développées.

Il est nécessaire de les hiérarchiser selon l'importance des aspects environnementaux liés, l'efficacité du levier d'action, la complexité de leur mise en œuvre administrative et le coût économique.

Toutes s'intègrent dans « un plan d'action visant à améliorer en priorité les facteurs de production les plus critiques pour l'environnement. » (Michelot, 2010)

La priorité actuelle de l'entreprise est de se conformer à la certification Certiphyto dès le premier octobre 2013 (évoqué page 4).

Les exigences documentaires de l'évaluation qui valide la certification sont une première opportunité de mise en place de procédures (procédures générales d'organisation du travail pour la réalisation des chantiers, liste du matériel d'application, document attestant de la nomination d'un ou plusieurs responsables d'achats) et de modes opératoires (instructions pour la préparation des produits et pour le remplissage des matériels d'application, consignes pratiques et de sécurité formalisées) dans l'entreprise.

Par la suite, le développement et la formalisation de la gestion des déchets de chantier sont incontournables. Cette formalisation constitue un point d'évaluation de l'AFAQ 26000 (Annexe 6 – sous-critère 3.3) et se pratique au siège social de l'entreprise mais également à la source, c'est-à-dire sur les sites d'intervention.

Au sein du siège social, distinguer déchets inertes, déchets non dangereux (DIB) et déchets dangereux (DIS) selon la classification de la figure 15 est le pré-requis à la démarche.

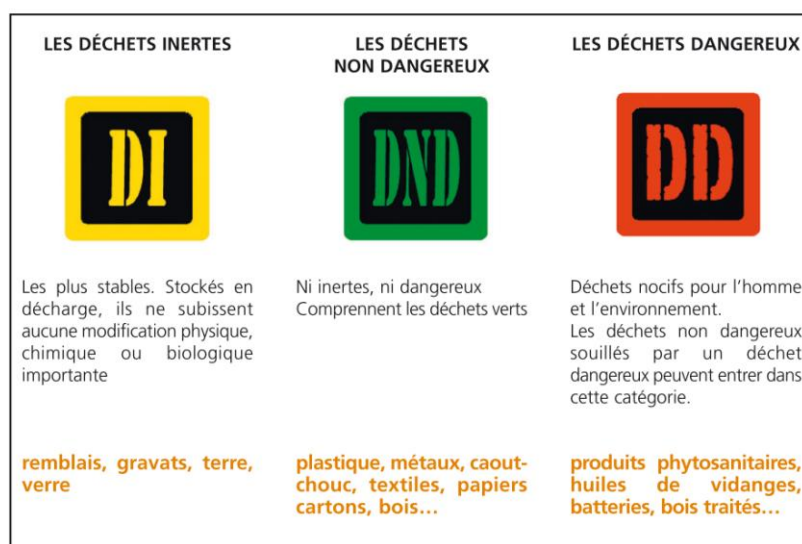


Figure 15 : Définition des 3 classes de déchets (UNEP, 2008).

La dangerosité variable de chaque déchet permet de les classer selon 3 catégories afin de maîtriser leur impact environnemental. Les obligations réglementaires et les tarifs d'élimination sont d'autant plus importants que les déchets sont dangereux.

Dans ce sens, identification, tri et stockage se développent selon l'état des lieux préalablement établi (§II-2.2.).

Afin de parfaire les dispositifs en place, l'identification peut être réalisée au moyen de pictogrammes dont les visuels librement téléchargeables existent. Trois d'entre eux, présentés en Annexe 7, sont des exemples [22].

Le tri incombe à tout le personnel de l'entreprise. Communication et sensibilisation aux bonnes pratiques sont indispensables.

Le stockage et les précautions qui vont de pair varient selon la dangerosité des déchets. La vigilance du personnel à l'égard des DIS est nécessaire afin d'éviter les pollutions.

La traçabilité et la gestion des enregistrements restent à développer ; en interne, via le registre des déchets de l'entreprise et plus largement, au moyen des certificats de

destruction et des Bordereaux de Suivi des Déchets Dangereux (BSDD) dont le formulaire CERFA est présenté Annexe 8 [23].

Cette méthodologie est appliquée à titre d'exemple au bois traité non souillé, selon la chronologie suivante :

- Identifier les aires de stockage,
- Mettre à disposition des moyens matériels nécessaires et suffisants (contenants dédiés),
- Sensibiliser le personnel par diffusion (à différencier d'une distribution avec le bulletin de paye) d'une note de service ou d'une procédure,
- Définir et mettre en œuvre la chaîne de retraitement (seuil de stockage, évacuation et traitement par société spécialisée),
- Tenir une traçabilité des stockages et des retraitements dans le registre des déchets,
- Fourniture à posteriori du certificat de traitement des déchets par la société (valorisation, destruction, enfouissement).

Sur les chantiers, la gestion des déchets prend tout son sens car elle permet de limiter les coûts de transport tant économiques qu'énergétiques ; les volumes à évacuer (déblai inerte, terre végétale, souches et déchets verts) étant en moyenne de l'ordre de 100m³/chantier.

À noter, le phénomène (cubatures et distances de transport) est amplifié par l'environnement urbain des chantiers.

Le coût direct des déchets de chantier incite à réduire les volumes avant d'envisager leur évacuation. « Selon GTM construction, les déchets inertes coûtent entre 0 et 12€/T HT, les DIB environ 60 à 75€/T HT et les DIS entre 150 et 230€/T HT. » (Reinteau et al., 2001)

Les leviers d'action de l'entreprise travaux visant à diminuer les quantités de déchets (déblais inertes principalement) sont peu nombreux. Il est du ressort du maître d'œuvre d'intégrer dans son étude l'équilibre des déblais et des remblais ou de préconiser le réemploi des matériaux du site (après traitement si nécessaire).

Le recyclage des matériaux inertes (béton, enrobé, gravas) se développe dans le secteur des travaux publics.

Face à l'enjeu de la consommation de granulats en France (400 millions de tonnes annuels), le secteur développe le recyclage des matériaux de démolition ; leur réutilisation étant multipliée par 10 en 12 ans (3 millions de tonnes en 1990 contre 30 millions de tonnes en 2002) (Reinteau, 2002).

Son déploiement au sein de l'entreprise nécessiterait l'investissement coûteux d'un matériel permettant de concasser les granulats ou la création d'un espace de stockage conséquent autorisant l'accumulation de matériaux en vue de leur concassage via une prestation de location.

Un système coopératif associant plusieurs entreprises dont l'activité génère des déchets inertes développerait une synergie locale.

Dans tous les cas, la difficulté finale est de vérifier les capacités mécaniques homogènes du matériau recyclé avant son réemploi sur les chantiers. Les coûts de transport sont une donnée à considérer.

La valorisation des déchets verts est facile et actuellement pratiquée par C.E.V. Sur sol nu et sans tri préalable entre les typologies de déchets verts (déchets non ligneux, branchages, troncs, souches) son initiative est perfectible.

La définition d'un espace de compostage sur un support en béton relié à une citerne enterrée évitant les infiltrations et risques de pollution de la nappe phréatique pourrait être envisagée (Allard-Latour et al., 1991).

À noter, la création d'une station de lavage des véhicules de l'entreprise requiert l'installation d'un support identique.

L'équipement s'inscrirait dans l'actuel agrandissement des infrastructures de stockage (5000m² carrossables en septembre 2013).

L'action serait formalisée au moyen d'un mode opératoire diffusé en premier lieu au magasinier de l'entreprise en charge notamment de la gestion des espaces extérieurs de stockage.

Les déchets verts non ligneux sont directement compostables tandis que les déchets ligneux sont valorisables, après broyage, en compost ou en paillage.

Ces deux modes de valorisation impliquent un tri à la source entre les déchets verts facilement compostables (déchets de tonte et de désherbage), les déchets verts ligneux (branchages et troncs) et les déchets verts spécifiques (souches).

L'éloignement des sites d'intervention de l'entreprise est une contrainte à sa généralisation aux déchets verts de tous les chantiers.

À l'instar du concassage des déchets inertes, le criblage du terreau résultant de la fermentation et de l'humidification des déchets verts est un facteur limitant. Maîtrise du processus de décomposition, coût inhérents au criblage et adéquation du produit créé aux critères techniques des maîtres d'œuvre sont les principaux points de vigilance à intégrer à la démarche.

Les espaces extérieurs de stockage de C.E.V. intègrent une surface permettant d'entreposer les végétaux conditionnés en conteneurs, mottes ou racines nues.

Ils sont stockés temporairement avant leur plantation ou pendant un an s'ils constituent un excédent de chantier. Dans ce cas, ils sont plantés en remplacement des végétaux morts à l'issue de la période de garantie de reprise.

L'arrosage de cet espace de jauge est indispensable afin de « compenser le déficit éventuel entre les apports en eau par les précipitations et la consommation en eau de la culture mais sans excès pour éviter les pertes par lessivage. » (Michelot, 2010)

La grande diversité des végétaux stockés (espèces et conditionnements) justifie une attention particulière au double intérêt :

- optimiser la consommation d'eau,
- préserver l'intégralité des végétaux stockés.

Actuellement réalisé au moyen d'asperseurs, l'arrosage de la jauge pourrait être optimisé au moyen d'un système de goutte à goutte.

Parallèle fait avec les pratiques horticoles, la technique permet d'adapter la dose d'arrosage aux besoins de la plante et à son conditionnement (volume et capacité de stockage du substrat).

L'automatisation du procédé favoriserait une meilleure répartition des arrosages au cours de la journée ; le cycle de consommation d'une plante pouvant être scindé en trois tranches horaires au cours desquelles la consommation est sensiblement équivalente (8h-13h, 13h-16h et 16h-8h le lendemain) (Michelot, 2010). Le coefficient de captage des mottes et conteneurs serait amélioré.

De plus, le pilotage de l'arrosage à partir des données météorologiques et de l'humidité du substrat est une technique employée par les pépiniéristes ; elle permet de contrôler et d'optimiser la consommation d'eau.

Les eaux qui ne sont pas captées par les substrats de culture sont caractérisées comme des eaux de ruissellement.

Leur recyclage compléterait le dispositif mais présente des risques phytosanitaires, de déséquilibre chimique et de phytotoxicité. La nécessaire désinfection des eaux de ruissellement, leur stockage et redistribution génèrent la mise en place d'infrastructures et procédés coûteux.

La pertinence et la pérennité du SME nécessitent également l'animation d'une veille réglementaire et normative sur les plans environnemental, technologique et sécuritaire.

Par extension, elle optimise le suivi et la mise à jour du document unique dont dispose l'entreprise.

3. Les forces et faiblesses du SME

La définition et la mise en œuvre d'une stratégie environnementale apporte une plus value certaine à C.E.V.

Celle-ci est perceptible, en interne, tout au long du processus de production et en externe, à travers les données de sortie (cf. cartographie des processus, page 23).

En interne, la définition et l'animation des processus présentent un avantage organisationnel en formalisant les pratiques (procédures et modes opératoires) et en mettant en place des méthodes de travail transversales et rationnelles qui engendrent, à terme, un gain de temps et de rendement (réunions périodiques).

L'élaboration concertée des objectifs assure leur cohérence et donne du sens aux actions engagées. Le volet économique sous jacent à chaque objectif sera suivi, à plus ou moins long terme, d'effets significatifs (compétitivité améliorée).

L'amélioration continue est source de lissage des investissements nécessaires à la mise en œuvre du SME.

La formalisation induite par l'approche normative du management environnemental apporte une sécurité juridique en cas d'incident ou d'accident et démontre une volonté de respect de la réglementation et des lois.

Devant un tribunal, un SME est une démonstration des dispositions prises par la direction.

L'ensemble des méthodes d'animation de la stratégie environnementale de C.E.V. responsabilise le personnel et peut avoir un effet sur sa motivation. Il permet également de libérer un potentiel d'initiatives et de valoriser le savoir-faire et les expériences de chacun (Simonet, 2003).

En externe, les logos qui vont de pair avec l'évaluation AFAQ 2600 et la certification ISO 14001, sont générateurs d'une image positive auprès de la société civile devenue soucieuse de préserver l'environnement.

Le site internet, les affiches publicitaires des terrains de sport, les véhicules floqués de la société sont les moyens de communication qui contribuent au développement d'une image d'entreprise et concourent à démarquer C.E.V. de ses concurrents.

La maîtrise des impacts environnementaux des activités de C.E.V. est une plus value perceptible par les maîtres d'ouvrage et les maîtres d'œuvre ; il importe à l'entreprise de la valoriser au moment des appels d'offres et en phase chantier.

Le dossier technique de réponse aux appels d'offres est un moyen de diffusion de ses procédures et modes opératoires qui intègrent le volet environnemental. Le gain potentiel d'appels d'offres est la résultante de cette communication.

L'affichage publicitaire sur les fermetures de chantier peut compléter cette promotion tant vis-à-vis des donneurs d'ordres que de la société civile.

En synthèse, le management environnemental présente de nombreux avantages pour une entreprise, quelle que soit sa taille [24].

Il lui permet notamment de :

- répondre aux exigences de ses donneurs d'ordres,
- construire une relation de confiance avec ses partenaires (actionnaires, banques, assurances),
- optimiser ses coûts et maîtriser ses risques,
- pérenniser et améliorer sa compétitivité,
- gérer ses contraintes réglementaires,
- mobiliser son personnel autour d'un sujet fédérateur,
- favoriser son intégration dans la vie locale.

La déclinaison du SME dans l'entreprise C.E.V. présente cependant des limites à identifier et à considérer au moment de l'établissement et du déploiement des objectifs.

Planifiés à travers l'amélioration continue, les investissements financiers sont nécessaires et conséquents (cf. §II-3.2.).

Dans ce contexte de développement initial d'un SME, le gain direct de rentabilité associé est nul et son incidence sur le chiffre d'affaires n'est pas démontrée.

La définition des moyens à accorder à la démarche est indispensable et illustre le degré d'engagement de la direction. L'importance à accorder à la stratégie environnementale est nécessairement pondérée par l'objectif majeur qui incombe à tout "business model" d'entreprise : générer du profit.

De plus, les investissements et les orientations d'entreprise sont dépendants de la conjoncture économique globale.

Les limites relèvent également de la part d'inconnue portée par la démarche. Le personnel, premier acteur de la démarche, y sera-t-il sensible et y adhérera t'il ?

Son turn-over même relatif questionne sur l'efficacité des formations de sensibilisation.

La communication doit être mesurée afin de ne pas bercer dans le "green washing" déjà perçu par la société civile à travers la multiplication des labels écologiques.

« L'entreprise Robert Paysagiste a réalisé en novembre 2009, puis renouvelé en avril 2013, une évaluation AFAQ 26000 Développement durable. » [25]

L'illustration proposée sur son site internet (fig. 16) utilise l'image de l'arrosoir pour promouvoir les actions environnementales de l'entreprise dont le chiffre d'affaires dépasse les 14 millions d'euros en 2012 [26].



Figure 16 : Illustration et communication de l'engagement AFAQ 26000 de l'entreprise Robert Paysagiste [25].

Les pratiques des entreprises de travaux sont orientées par les modes opératoires prescrits par les maîtres d'œuvres et exigés des maîtres d'ouvrages.

Plusieurs indicateurs de l'évaluation AFAQ 26000 sont dépendants de ces prescriptions et exigences :

- pourcentage d'achat de produits écologiques labélisés,
- pourcentage de chantiers traités en gestion différenciée,
- biodiversité horticole des espèces utilisées,
- ratio des surfaces végétales / minérales sur les chantiers.

(AFNOR Certification, 2010)

Ce sont des éléments pour lesquels l'entreprise seule n'a pas de levier d'action ; leur mise en œuvre réclame l'intégration et l'investissement de toutes les parties prenantes.

C'est dans ce sens, qu'est défini un chantier respectueux de l'environnement comme étant « le prolongement naturel des efforts de qualité environnementale mis en place lors de la conception d'un aménagement ou d'une infrastructure. » (Conseil Général des Hauts-de-Seine, 2011)

La prise en compte environnementale relève de la responsabilité de toutes les parties prenantes pendant l'intégralité du cycle de vie de l'aménagement (conception, réalisation, entretien).

Le rôle des maîtres d'œuvre présente donc une limite certaine à la mise en œuvre complète et optimale des actions environnementales de l'entreprise de travaux.

Par exemple, l'emploi systématique de géotextile sur les chantiers de terrassement et empierrement est critiqué par les professionnels des travaux publics ; la France représentant 9% de la consommation mondiale de géotextile soit près de 36000T de textile technique enfoui annuellement (Weidmann, 2010).

Au delà des préconisations des maîtres d'œuvre, l'entreprise a également besoin de l'investissement de ses fabricants, fournisseurs (exemple de la certification *ok compost*, du label *plante bleue*) et de ses transporteurs (transporteurs signataires de la charte ADEME Objectif CO₂).

La déclinaison de la stratégie environnementale s'opère aux niveaux organisationnel et opérationnel de l'entreprise.

La définition d'un SME dont les applications organisationnelles sont en totale cohérence avec l'AFAQ 26000 et l'ISO 14001 est une réponse à court et moyen terme.

Le développement de la RSE encourage la création d'un système de management évolutif, à long terme, vers un SMI alliant Qualité, Sécurité et Environnement.

Le management par processus et le MPO contribuent à la mise en œuvre du SME et constituent le cycle de vie de l'entreprise.

En lien avec l'approche organisationnelle, la mise en œuvre opérationnelle se limite aujourd'hui à 3 actions. Sur le principe de l'amélioration continue, de nouvelles actions sont préconisées.

Les forces de la stratégie sont nombreuses et perceptibles en interne mais aussi par les partenaires extérieurs de C.E.V. Ses faiblesses émanent des investissements économiques et humains nécessaires ainsi que de l'absence de levier d'action sur les pratiques des parties prenantes extérieures (maîtres d'œuvres, fournisseurs).

Conclusion

La définition et la mise en œuvre d'une stratégie environnementale relèvent d'une volonté affirmée des dirigeants de l'entreprise dont le principal objectif est de maîtriser l'impact de l'activité sur l'environnement.

Ses enjeux sont de structurer son organisation et de formaliser les pratiques afin de concourir à la satisfaction des clients et d'optimiser la santé économique de l'entreprise

La méthode appliquée est fondée sur l'état des lieux des pratiques environnementales managériales et opérationnelles de l'entreprise C.E.V. puis l'examen des référentiels applicables (normes ISO, évaluation AFAQ 26000, EMAS, auto-certification).

La définition d'un SME réaliste et adapté aux ambitions de l'entreprise assure la cohérence et justifie les propositions de pilotage détaillées chronologiquement (§III-1.).

Cette stratégie impacte l'organisation à travers la formalisation des modes d'animation et l'opérationnel par l'écriture de modes opératoires diffusés au personnel dans le but d'harmoniser et d'optimiser les pratiques.

La responsabilisation de chaque échelon de l'entreprise (managers et opérateurs) est la principale plus-value de l'action engagée ; action dont la composante économique n'est pas négligeable. À court terme, la mise de fonds est importante qu'elle soit directe (ressources humaines, formation, investissements matériels) ou induite (temps de réunion, d'intégration, de sensibilisation et de communication de la stratégie).

Les réponses apportées par l'étude résident dans la définition d'un SME, système de management structuré dont les finalités sont chronologiques et progressives :

- à court terme, l'obtention d'un degré de maturité AFAQ 26000,
- à moyen terme, la certification ISO 14001,
- à long terme, éventuellement, les certifications ISO 9001 et OHSAS 18001.

Le "cœur métier" de l'ingénieur paysagiste ne s'apparentant pas à l'établissement et l'animation de systèmes de management QSE, cette donnée constitue une limite de l'étude. La déclinaison de la méthodologie sur le référentiel AFAQ 26000 et son évaluation est la première perspective permettant de mettre en lumière les échecs et insuffisances méthodologiques.

L'étude est une ouverture d'esprit personnelle à la fois sur les méthodes de management de l'entreprise mais également sur les enjeux environnementaux liés à son activité.

La responsabilité de tous à l'égard des éléments constitutifs de l'environnement (eau, air, faune, flore) dans le souci de satisfaire « les besoins de la génération actuelle sans priver les générations futures de la possibilité de satisfaire leurs propres besoins » relève d'un engagement citoyen pour lequel les entreprises ont un rôle essentiel envers la société civile.

Le positionnement stratégique de C.E.V., la volonté d'amélioration continue de sa performance environnementale, l'impulsion des parties prenantes et l'appui de l'UNEP sont les moteurs de son engagement actuel pour façonner l'avenir.

Références bibliographiques

- AFNOR. (2004). **NF EN ISO 14001 : 2004**. AFNOR, 25p.
- AFNOR. (2005). **NF EN ISO 9000 : 2005**. AFNOR, 30p.
- AFNOR Certification. (2010). **AFAQ 1000NR Développement durable ; Guide d'évaluation à l'usage des entreprises du paysage**. AFNOR Certification, 35p.
- AFNOR Certification ; UNEP. (2013). **Grilles tarifaires d'évaluation AFAQ 26000**. AFNOR Certification et UNEP, 6p.
- Allard-Latour C. ; Pierdait-Fillet M. (1991). Valorisation des déchets ; Compost et criblage. *L'Or vert*, 171, pp.29-30.
- Cérutti O. ; Gattino B. (1997). **Indicateurs et tableaux de bord**. 3^e tirage, AFNOR Gestion, Paris, 92p.
- Conseils Général des Hauts-de-Seine. (2011). **Cahier des Clauses Environnementales pour les chantiers**. CG92, 21p.
- Faure R. (2012). **Préconisations environnementales par prestations techniques**. Version 1, 34p.
- GALATA Organisation. (2001). **Formation à la qualité ISO 9001 v.2000**. GALATA Organisation, 89p.
- INSEP. (1999). **Définir des objectifs individuels**. INSEP, 12p.
- Matériel & Paysage. (2007). Récupération des déchets ; Filières organisées et responsabilité des producteurs. *Matériel & Paysage*, 41, pp.17.
- Michelot P. (2010). **La production en pépinière ; Des références techniques à la certification environnementale**. Lavoisier, Paris, 393p.
- Profession paysagiste. (2012). Palmarès des 2000 1ères entreprises du paysage ; Pays de la Loire. *Profession paysagiste*, Hors-série, pp.122-123.
- Reinteau B. (2002). Déchets de chantier, les solutions émergent. *Le Moniteur Environnement*, Hors-série Environnement, pp.14-18.
- Reinteau B. ; Canto A. ; Constans J-M. ; Dahéron B. ; De Jacquelot V. ; Miguet L. (2001). Déchets de chantier, une démarche ambitieuse et volontaire. *Le Moniteur Environnement*, Hors-série Environnement, pp.16-23
- Simonet E. (2003). **Les Systèmes de Management Environnemental ; Synthèse**. 21p.
- Terrains de Sports Magazine. (2013). Étude de notoriété et d'impact de la qualification Qualisport. *Terrains de Sports Magazine*, 90, pp.12-13.
- UNEP. (2008). **La gestion des déchets dans les entreprises du paysage**. UNEP, 42p.
- UNEP. (2011). **Chiffres clés 2011 du secteur du paysage ; Pays de la Loire**. UNEP, 24p.
- UNEP. (2013). Démarche de progrès ; Responsabilité sociétale : évaluez votre performance. *La newsletter des entreprises du paysage*, Technique QSE 13, pp.1-2.
- UNEP MAG. (2013). Jardins et espaces verts, l'exception culturelle française ? *UNEP MAG*, 9, pp. 4-5.
- Weidmann D. (2010). **Aide-mémoire ; Textiles techniques**. Dunod, 312p.

Références sitographiques

- [1] Dictionnaire environnement. (page consultée le 08/08/2013). **AFAQ ; Définition.** http://www.dictionnaire-environnement.com/assurance_francaise_pour_la_qualite_afaq_ID3821.html
- [2] Dictionnaire environnement. (page consultée le 08/08/2013). **AFNOR ; Définition.** http://www.dictionnaire-environnement.com/association_francaise_de_normalisation_afnor_ID585.html
- [3] Dictionnaire environnement. (page consultée le 08/08/2013). **Certification environnementale ; Définition.** http://www.dictionnaire-environnement.com/certification_environnementale_ID5231.html
- [4] OPQIBI. (page consultée le 17/07/2013). **Résultats de l'enquête OPQIBI 2012 auprès des donneurs d'ordre publics.** <http://www.opqibi.com/actualite-21.htm>
- [5] Auzon S. (page consultée le 10/07/2013). **EXCLUSIF : les critères préférés des maîtres d'ouvrage publics.** <http://www.lemoniteur.fr/165-commande-publique/article/actualite/19257956-exclusif-les-criteres-preferes-des-maitres-d-ouvrage-publics>
- [6] UNEP. (page consultée le 05/07/2013). **Présentation de l'UNEP.** <http://www.entreprisesdupaysage.org/unep/presentation>
- [7] ADEME. (page consultée le 05/08/2013). **Qu'est-ce que le SOSED ?** <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?catid=24702>
- [8] ADEME. (page consultée le 05/08/2013). **Chantier propre, chantier vert, chantier à faible nuisance : comment s'y retrouver ?** <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?catid=24702>
- [9] Agriculture.gouv. (page consultée le 11/07/2013). **Certiphyto : un certificat pour sécuriser l'usage des produits phyto-pharmaceutiques.** <http://agriculture.gouv.fr/Certiphyto-un-certificat-pour,16486>
- [10] PL. (page consultée le 15/07/2013). **Phytosanitaires ; Les pros diminuent leur consommation.** http://www.materiel-paysage.com/article.php?art_id=1448
- [11] Société.com. (pages consultées le 15/07/2013). **Entreprises : identité ; chiffres clés.** <http://www.societe.com/>
- [12] ADEME. (page consultée le 10/07/2013). **Bilans gaz à effet de serre ; Approches par acteurs.** <http://bilans-ges.ademe.fr/les-objectifs-pour-les-entreprises>
- [13] Marché-public. (page consultée le 05/08/2013). **Dématérialisation des marchés publics.** <http://www.marche-public.fr/Dematerialisation-marches-publics.htm>
- [14] Astrhul. (page consultée le 05/08/2013). **Prestation de la société Astrhul.** <http://www.astrhul.com/collecte-et-valorisation-des-huiles-usages-3.html>

[15] Payonne S. (page consultée le 06/08/2013). **Green business ; Se repérer dans la jungle des labels verts.**

<http://www.lejournaldesentreprises.com/editions/44/dossiers/gerer/green-business-se-reperer-dans-la-jungle-des-labels-verts-09-09-2011-130838.php>

[16] Dictionnaire environnement. (page consultée le 08/08/2013). **Auto certification ; Définition.** http://www.dictionnaire-environnement.com/autocertification_ID5212.html

[17] Le Bolzer J. (page consultée le 08/08/2013). **AFAQ 26000 : évaluer la responsabilité sociétale.**

<http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/bien-etre-au-travail/afaq-26000-evaluer-la-responsabilite-societale-3302.php>

[18] AFNOR Certification. (page consultée le 08/08/2013). **AFAQ 26000, focus métier : entreprises du paysage.** <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/evaluation-afaq-26000>

[19] Chambre régionale de commerce et d'industrie Provence Alpes Côte d'Azur Corse. (page consultée le 31/08/2013). **Norme ISO 14001 ; État des lieux du management environnemental en région Provence Alpes Côte d'Azur.** www.ademe.fr/paca/Pdf/EnqueteNormelso.pdf

[20] Roullé J-M. (page consultée le 24/07/2013). **Installation de la plateforme RSE.** <http://www.strategie.gouv.fr/content/installation-de-la-plateforme-rse>

[21] Cabinet d'Investigations de Strasbourg. (page consultée le 24/08/2013). **Le système d'informations.** <http://www.cis-investigations.com/le-systeme-dinformations>

[22] Déchets-chantier. (page consultée le 05/07/2013). **Déchets de chantier ; pictogrammes des déchets.** <http://www.dechets-chantier.ffbatiment.fr/pictos-dechets.html>

[23] CERFA (page consultée le 17/08/2013). **Formulaire CERFA n° 12571*01.** https://www.formulaires.modernisation.gouv.fr/gf/cerfa_12571.do

[24] ADEME. (page consultée le 05/07/2013). **Qu'est-ce que le management environnemental ; les avantages pour les entreprises.** <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12856>

[25] Robert Paysagiste. (page consultée le 25/08/2013). **Développement durable ; L'évaluation AFAQ 26000.**

<http://www.robert-paysagiste.com/developpement-durable.html>

[26] Société.com. (page consultée le 25/08/2013). **Entreprise Robert SA ; chiffres clés.** <http://www.societe.com/societe/entreprise-robert-sa-576550339.html>



AGROCAMPUS OUEST
CFR Angers – INHP
2 rue André Le Notre
49045 ANGERS Cedex 01



CHUPIN
espaces verts & terrains de sport

CHUPIN ESPACES VERTS
(C.E.V.)
4, La Chenillère
49230 SAINT GERMAIN SUR MOINE

Mémoire de Fin d'Études
ANNEXES

**Diplôme d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences
Agronomiques, Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage**

Année universitaire : 2012 - 2013
Spécialité : Paysage
Option : Maîtrise d'Œuvre et Ingénierie

**Définition et mise en œuvre d'une stratégie environnementale au sein de
l'entreprise Chupin Espaces Verts.**

Par : Adrien GOURVÈS

Bon pour dépôt (version définitive)
Autorisation de diffusion : Oui Non
Date : / ... / ... Signature

Devant le jury :

Soutenu à Angers le 20 septembre 2013.

Sous la présidence de : Anne MUSSON

Maître de stage : Christophe PIOU

Enseignant référent : Christophe MIGEON

"Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST".

Annexe 1 : Descriptif de mission préalable à l'étude (Gourvès, 2013).



Adrien GOURVÈS
Étudiant AGROCAMPUS OUEST - 5^{ème} année
Option Paysage
Spécialité Maîtrise d'Œuvre et Ingénierie



CHUPIN ESPACES VERTS
4 La Chenillère
49230 ST GERMAIN SUR MOINE

ST GERMAIN SUR MOINE, le 23 mai 2013.

Descriptif de mission

Trois premières semaines de stage dans les bureaux de l'entreprise CHUPIN ESPACES VERTS, complétées par quatre semaines sur le terrain, m'apportent une première vision de son fonctionnement.

Plusieurs points d'étape me permettent d'échanger avec Sonia PALIERNE, Présidente, et Christophe PIOU, Associé, Responsable d'exploitation et Maître de stage.

Une problématique environnementale émerge, portée entre autres par l'actuelle structuration de l'entreprise, sa volonté de se démarquer de la concurrence et d'anticiper l'intégration grandissante de la dimension environnementale dans les critères d'attribution des appels d'offres.

L'objectif de l'étude est d'apporter les éléments de réponse nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche environnementale en vue de l'obtention d'un label et/ou certification.

Un état des lieux des pratiques de l'entreprise en matière environnementale constitue le point de départ de l'étude.

L'identification des labels et des certifications ainsi que de leurs critères affiliés doit permettre un choix concerté de l'un d'eux afin de répondre à l'objectif de l'étude.

Les pratiques d'entreprises de travaux publics peuvent inspirer des propositions de solution. Elles intègrent une dimension administrative, économique et technique et font l'objet d'une planification à court et moyen terme.

L'analyse des stratégies d'entreprises européennes constitue une plus-value.
Des échanges réguliers avec des personnes ressource de l'entreprise, en premier lieu sa présidente et son associé, permettent de mener et de jalonner l'étude.

La bibliographie émane des bibliothèques d'AGROCAMPUS OUEST et de l'université d'Angers, exploitée lors de déplacements spécifiques.

Dans un premier temps, l'étude se limite à l'identification du label ou de la certification adapté.

Elle est étayée dans un second temps par une feuille de route répondant à l'objectif d'obtention d'un label ou d'une certification et dont les premières réponses aux problématiques environnementales analysées sont partie intégrante.

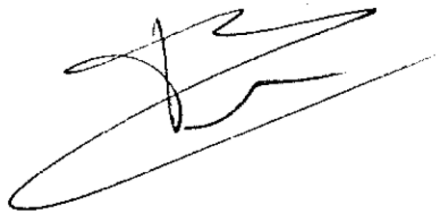
Ces éléments figurent dans le mémoire de fin d'études dont l'échéancier est structuré en quatre phases :

- Mi-mai : définition du thème d'étude,
- Début juin : élaboration de la problématique,
- Juin : structuration du plan,
- Juillet-Août : rédaction du mémoire.

Sonia PALIERNE
Présidente



Christophe PIOU
*Associé, Responsable d'exploitation
Maître de stage*



Adrien GOURVÈS
Stagiaire



PLANTATION ARBUSTES VIVACES GRAMINEES

Déchets générés :	Container et godet plastique, palette bois
Catégorie :	Déchet valorisable
Traitement :	Centre de tri et filière de recyclage
Produit issu du recyclage	Divers : bouteille ... réutilisation
Ressource utilisée	Hydrocarbure
Nuisance éventuelle	Poussière - Boue
Actions	Arrosage régulier de la chaussée afin de limiter la poussière
<i>Afin de limiter les nuisances et l'épuisement des ressources naturelles</i>	Passage régulier d'une balayeuse aspiratrice afin d'enlever la boue Centre de traitement le plus proche du chantier

DECHETS GENERES

Annexe 3 : Fiche de caractérisation du processus Espaces Verts de C.E.V. (Gourvès, 2013).

FICHE DE CARACTÉRISATION D'UN PROCESSUS – Processus Espaces Verts

Pilote :

Nom : M. PIOU Christophe

Fonction : Responsable d'exploitation et conducteur de travaux

Mission principale :

Réalisation et entretien de chantiers d'Espaces Verts

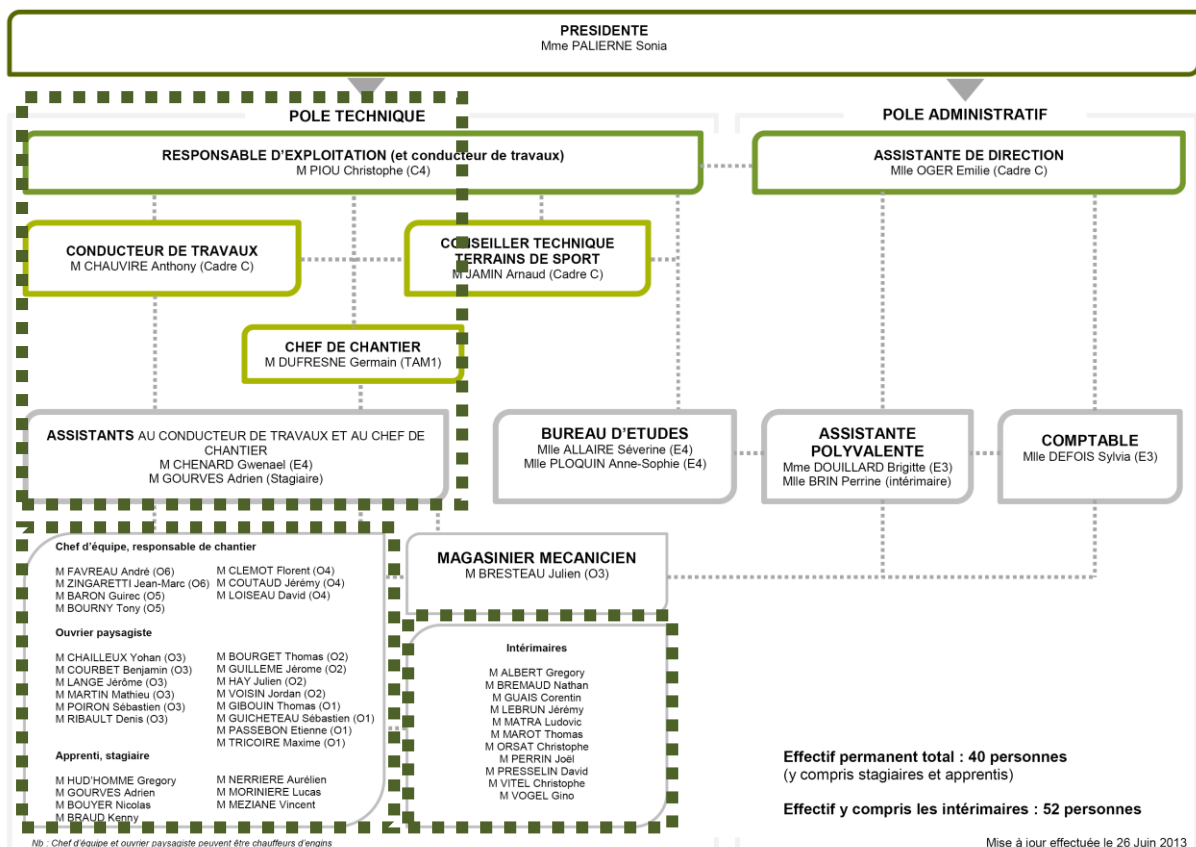
Raisons d'être :

Respect des DCE : Coût – Délai – Conformité

Objectifs :

Maîtriser les coûts – Réduire les délais – Augmenter la satisfaction des clients

Position dans l'entreprise (encadrés pointillés) :



Organigramme de l'entreprise C.E.V. (C.E.V., 2013).

Ressources humaines :

1 conducteur de travaux, 1 chef de chantier, les opérateurs (selon organigramme en cours)

Ressources matérielles :

Parc matériel (selon inventaire)

Clients du processus :

Maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage

Référentiels applicables :

Procédures et modes opératoires liés au processus

Annexe 4 : Extrait du guide d'évaluation AFAQ 26000 à l'usage des entreprises du paysage ; Volet II : résultats (AFNOR Certification, 2010).

1. Indicateurs environnementaux

Sous-critères	Exemple d'indicateurs	Commentaires
1.1 Matières premières	<p>Consommation de matières en poids ou en volume</p> <p>Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées</p>	<p>Problématiques du secteur : impacts liés à la nature, aux modalités de production et au transport des matières premières :</p> <ul style="list-style-type: none"> • végétaux, • terre végétale (qui peut être fournie par le client ou en apport de la part de l'entreprise, l'amendement étant effectué selon les besoins du chantier), • terres spécifiques (tourbes, pouzzolane : effets de mode, impacts écologiques forts...), de bois (pour les aménagements... quelle provenance ? • pierres • matériaux utilisés pour la maçonnerie paysagère <p><i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>segmentation claire des différents postes de consommation</i> ○ <i>% d'achats de matières premières locales</i> ○ <i>% d'achats de produits écologiques labellisés.</i> ○ <i>Nombre d'actions de sensibilisation et de proposition à des clients pour l'utilisation de matières premières à faible impact lors de la réalisation d'aménagements</i> ○ <i>bilan carbone de l'acheminement des matières premières (cf. sous-critère suivant : résultats relatifs à l'énergie).</i>
1.2 Énergies	<p>Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire</p> <p>Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire</p> <p>Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique</p> <p>Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques obtenus suite à ces initiatives</p> <p>Initiatives pour réduire la consommation indirecte d'énergie indirecte et réductions obtenues</p>	<p>L'un des premiers postes est le carburant pour les outils (tondeuses...) et les véhicules de travail, pour les déplacements sur les sites clients et les trajets domicile-travail des employés.</p> <p>Problématique.</p> <p><i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Suivi de l'état et des rejets du parc de véhicules</i> ○ <i>Consommation annuelle de fioul en litres</i> ○ <i>Consommation annuelle d'essence en litres</i> ○ <i>Consommations de fioul / essence par véhicule et par chauffeur (par GPS ; benchmark)</i> ○ <i>Fréquence de tonte des pelouses</i> ○ <i>Nombre de chantiers concernés par une réduction de la tonte (s'accompagnant d'efforts pédagogiques qui en permettent l'acceptation)</i> ○ <i>Nombre de chantiers concernés par un plan de déplacement</i> ○ <i>Consommation électrique interne</i> ○ <i>Nombre d'initiatives internes pour réduire les consommations d'énergie</i>

Sous-critères	Exemple d'indicateurs	Commentaires
1.3 Eau	<p>Volume total d'eau prélevé, par source</p> <p>Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements</p> <p>Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée</p>	<p>Problématiques du secteur : difficulté à évaluer les consommations d'eau sur les chantiers : le client fournit dans la plupart des cas l'eau et n'est pas toujours en mesure d'évaluer sa consommation (collectivités) ; la consommation d'eau varie selon la taille / nature du chantier et les conditions météorologiques (variables) : difficulté de réaliser des comparaisons annuelles.</p> <p><i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Suivi du volume d'eau consommé sur les chantiers ○ Nombre de chantiers concernés par une démarche proactive de maîtrise des consommations d'eau (par les pratiques, par l'influence sur l'attente client...) ○ Volume d'eau de pluie captée et utilisée
1.4 Biodiversité	<p>Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées</p> <p>Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité</p> <p>Habitats protégés ou restaurés</p> <p>Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité</p> <p>Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans les zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction</p>	<p>Problématiques du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● mise en place d'une politique de gestion horticole diversifiée et localement cohérente pour chaque chantier. ● éviter l'introduction de plantes invasives (selon la liste noire existante). ● éviter l'introduction d'espèces animales invasives associées aux fournitures importées (insectes...). <p><i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'actions en faveur de la biodiversité (ex : dépôt de bois mort comme niche pour les espèces...); ○ Nombre de chantiers où un espace biodiversité est proposé ou fourni au client ○ % de chantiers traités en gestion différenciée ○ Biodiversité horticole des espèces utilisées ○ Actions de formation du personnel à la liste noire des plantes invasives ○ Actions de formations sur le fonctionnement des écosystèmes ○ Nombre d'actions et/ou fréquence de mise en œuvre de pratiques pour limiter la perturbation des habitats / habitudes naturelles des espèces animales et végétales protégées
1.5 Gaz à effet de serre	<p>Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO2)</p> <p>Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO2)</p> <p>Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues</p>	<p>Problématiques du secteur : agir en particulier sur</p> <ul style="list-style-type: none"> ● les véhicules ● les serres ● le chauffage des bâtiments de l'entreprise <p><i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ % d'achats de végétaux / volume achat total pour chaque chantier ○ ratio des surfaces végétales / minérales sur les chantiers ○ contribution des végétaux plantés au stockage du CO2 (méthode de calcul non définie) attention : bilan carbone neutre parfois défavorable. ○ transports : cf. indicateurs sous-critère 2.1.2 + Teq CO2 ○ Difficulté particulière : Convertir les volumes consommés en Teq CO2 (faire un bilan carbone...).

Sous-critères	Exemple d'indicateurs	Commentaires
1.6 Émissions, effluents et déchets	<p>Émissions de NOX, SOX et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids</p> <p>Total des rejets dans l'eau, par type et par destination</p> <p>Masse totale de déchets par type et par mode de traitement</p>	<p>Problématiques du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminution des déchets à la source (choix des fournisseurs...) • Valorisation des déchets verts (sur les chantiers), recyclage • Réduction de l'utilisation des engrais azotés • Élimination des déchets verts • Réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires • Élimination des résidus des cuves, huiles de vidange, pneus <p><i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Suivi de la mise en déchetterie (par la facturation)</i> ○ <i>Suivi et enregistrement des déchets : pneus, huiles...</i> ○ <i>Consommation de produits phytosanitaires / m² et / an</i> ○ <i>Ratio de consommation d'engrais organiques / chimiques</i>
1.7 Produits et services	<p>Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et services, et portées de celles-ci</p> <p>Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie</p> <p>Nombre, pourcentage de produits écoconçus - nombre d'analyses de cycle de vie réalisées</p> <p>Performance des fournisseurs en regard des volets environnementaux, des programmes et procédures ; ...</p>	<p>Problématique du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le recyclage des pots en plastique des plantes (poste important de déchets) ; • recours à des pots biodégradables (offre rare...). <p><i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Nombre de chantiers concernés par le recours à des techniques alternatives</i> ○ <i>Politique d'achat de l'entreprise cohérente</i> ○ <i>Formation interne sur les plastiques et emballages et leur valorisation / recyclage possible</i>
1.8 Respect des accords et règlements	<p>Cas et pénalités pour non respect de l'ensemble des déclarations, conventions et traités internationaux en vigueur, des réglementations nationales, sous-nationales, régionales et locales relatives aux problèmes environnementaux ; ...</p>	<p>Problématiques du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enjeu fort de connaissance et respect de la réglementation sur les produits phytosanitaires et sur les déchets.

2. Indicateurs sociaux

Sous-critères	Exemple d'indicateurs	Commentaires
2.1 Emploi	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique	<i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Écarts entre salaires de l'entreprise et salaires prévus dans la convention collective ○ Durée des postes ouverts restés vacants (indice de difficulté de recrutement) ○ Turnover ○ Répartition en % entre Cadres/TAM/ouvriers (indice du niveau de qualification de la main d'œuvre)
2.2 Relations sociales	Règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel ; activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective, risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit	<i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de réunions avec les délégués du personnel ○ Bilan social (existence et données du) ○ Entretiens annuels pour le personnel, grille d'entretien / questionnaire de satisfaction (existence d' ; % de salariés concernés) ○ Respect d'application de la convention collective (qui doit couvrir obligatoirement tous les salariés)
2.3 Santé et sécurité	Méthodes de comptabilisation et de déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles ; Description des commissions paritaires officiellement chargées des questions de santé et de sécurité, proportion du personnel couverte par toute commission de ce type ; Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents mortels, par zone géographique Description de la politique et des programmes en matière de HIV / sida ; preuve du respect substantiel des principes directeurs de l'OIT ; questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats ...	<i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'accidents du travail + identification des causes ; Nombre de jours de maladie + identification des causes : existence et suivi d'un tableau ○ Existence et % d'utilisation des EPI ○ Taux de CACES (Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité) ○ Mesure, répartition, suivi et efforts de diminution de la pénibilité ; soutien aux salariés ○ Nombre d'actions de sensibilisation à la sécurité ○ Contenu du document unique ; actions de diffusion et de communication auprès des salariés ○ Respect du cadre réglementaire ○ Suivi de l'état du parc de véhicules et du matériel. ○ Suivi et mesure de la pénibilité. ○ Mesure d'appropriation des questions de sécurité par les collaborateurs
2.4 Formation et éducation	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques ; politique et programmes spécifiques de management des compétences ; ...	<i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'heures allouées par an à la formation externe ○ Nombre d'heures allouées par an à la formation interne ○ Dépenses de formation / masse salariale ○ % de formation en sus du minimum de 1,5% de la masse salariale ○ Nombre de stagiaires et apprentis accueillis / an ; % de stagiaires et apprentis embauchés en fin de contrat

Sous-critères	Exemple d'indicateurs	Commentaires
<p>2.5 Diversité, équité et égalité des chances</p>	<p>Description de la politique d'égalité des chances, systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et résultats du suivi</p> <p>Répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité</p> <p>Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises</p> <p>Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle...</p>	<p>Age</p> <p>L'avenant n°1 du 29 octobre 2009 à l'accord national du 11 mars 2008 pour l'emploi des seniors dans les entreprises agricoles prévoit des dispositions pour les entreprises de 50 à 300 salariés.</p> <p>Enjeu de mise en œuvre de ces dispositions dans les entreprises pour favoriser l'emploi et le recrutement des plus de 55 ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles • Développement des compétences et des qualification et accès à la formation des plus de 55 ans • Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat <p>Dans la majorité des entreprises du paysage, cet enjeu n'est pas encore d'actualité car les salariés sont globalement jeunes (souvent une vingtaine d'années et au-delà), tout comme les dirigeants. L'enjeu se posera avec plus d'acuité dans 15 à 25 ans...</p> <p><i>Exemple d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présence d'une politique d'emploi des seniors, Suivi de l'âge du départ à la retraite ○ Présence de seniors dans l'entreprise ○ Maintien de la part des salariés de plus de 55 ans dans l'entreprise par rapport à 2007 (objectif de 10,9 % pour le secteur agricole, prévu par l'avenant) <p>Discriminations</p> <p>Les discriminations ne sont pas toujours visibles par la direction, ayant lieu sur le terrain entre les salariés.</p> <p>Enjeu : assurer la prévention et le « désamorçage » des situations de discriminations, ainsi que l'intégration des nouveaux salariés (« rappel systématique des règles du jeu aux équipes lors de l'accueil d'un nouveau salarié »...),</p> <p><i>Exemple d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Existence des protocoles d'intégration et de prévention ○ Existence et contenu du Rapport d'égalité
<p>2.6 Droits de l'Homme</p>	<p>Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs intégrant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point</p> <p>Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises</p> <p>Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à abolir ce travail</p>	<p>Cf. Sous-critère ci-dessous : en interne, le 2.5 et le 2.6 peuvent se recouper (en ce qui concerne les règles établies et le suivi du respect de l'intégrité des personnels, dans le contexte français d'absence de violation des droits de l'Homme, en France, en situation normale).</p> <p>→ connaissance et évaluation des conditions de production des fournitures utilisées par les Entrepreneurs du Paysage, et des niveaux de risque associés en termes de Droits de l'Homme</p> <p><i>(Exemple : fournisseur de matériaux basé en Asie)</i></p>

Sous-critères	Exemple d'indicateurs	Commentaires
<p>2.7 Société civile</p>	<p>Nature, portée et efficacité de toute pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés</p> <p>Politique et pratiques en matière de lutte contre la corruption</p> <p>Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption</p> <p>Mesures prises en réponse à des incidents de corruption</p>	<p><i>Exemple d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Part du bénéfice consacré à des initiatives volontaires de développement de la société civile ○ Nombre de jours consacrés par salarié par an à des activités associatives, scolaires, sportives ○ Existence, nombre et montant des initiatives de mécénat ○ Existence et nombre de journées portes ouvertes ○ Nombre de maîtres d'apprentissage ○ Démarches d'aide à la fonction tutorale ○ Présence d'activités pédagogiques sur les chantiers, y compris les messages communiqués au public ; formation des salariés à la communication avec le public sur les chantiers (pédagogie, relation aux parties intéressées, valorisation de l'image de l'entreprise...) ○ Formation des collaborateurs à la gestion de crise sur les chantiers (en termes de relations avec la société civile) ○ Identification par les Entrepreneurs du Paysage de produits financiers responsables, afin de s'inscrire dans une perspective d'Investissement Socialement Responsable, levier fondamental du développement durable.
<p>2.8 Responsabilité des produits</p>	<p>Étapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et pourcentage des produits et des services significatifs soumis à ces procédures</p> <p>Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage</p> <p>Nombre et nature des cas de non-respect de la réglementation en matière de santé et de sécurité des consommateurs</p> <p>Nombre de plaintes déposées par des instances officielles de supervision ou de régulation des produits et services en matière de santé et sécurité</p> <p>Respect de codes volontaires ; labels ou distinctions décernés en termes de RSE</p> <p>Description des mécanismes de contrôle concernant la satisfaction des clients ; programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainage</p> <p>Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie et de pertes de données relatives aux clients ; ...</p>	<p>Ce sous-critère de résultat est en partie la résultante de l'ensemble des sous-critères relatifs aux Pratiques pertinentes (cf. ci-dessus).</p> <p>Le chantier et son résultat (un jardin, un aménagement...) peuvent être considérés comme un produit fini délivré par les Entrepreneurs du Paysage, conjointement avec leurs prestations de service parallèles ou associées.</p> <p><i>Exemple d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Suivi de l'ensemble des consommations sur un chantier et au long du cycle de vie du chantier en tant que produit fini. ○ Gestion raisonnée de l'eau sur les chantiers (à travers notamment le suivi des plantations à la bonne saison de végétaux localement adaptés en termes de besoins en eau). ○ Bilan de la consommation totale de carburant sur chaque chantier (facilité par la géolocalisation des véhicules). ○ Synthèse des indicateurs clef environnementaux, sociaux et économiques par chantier. ○ Réalisation d'un diagnostic et/ou d'une évaluation globale de l'entreprise au regard du développement durable ○ Prise en compte du risque allergie

3. Indicateurs économiques

Sous-critères	Exemple d'indicateurs	Commentaires
3.1 Performance économique	<p>Pourcentage de contrats honorés dans les conditions convenues ; subventions et aides publiques significatives reçues (et connaissance des dispositifs de veille sur ces risques et opportunités ; ex : Bilan Carbone, MSA...</p> <p>Implications financières et autres risques et opportunités, liés au changement climatique.</p>	<p><i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Chiffre d'affaires</i> ○ <i>Marge</i> ○ <i>Montant de la trésorerie</i> ○ <i>Régularité des paiements des cotisations et des fournisseurs</i> ○ <i>Dans les TPE : présence de comptes d'exploitation et de ratios de base (BFR, ...)</i> ○ <i>Dans les SARL : Évolution des fonds propres (cf. bilan annuel)</i> ○ <i>Existence d'un Plan de Continuité d'Activité ; identification (si pertinent) de nouveaux fournisseurs...</i> ○ <i>Existence de plans d'investissement de moyen et long terme (ex : dispositifs de récupération de l'eau de pluie, de gestion des déchets, d'arrosage automatique...)</i>
3.2 Présence sur le marché	<p>Parts de marché</p> <p>Part de fournisseurs locaux</p> <p>Part de producteurs locaux</p> <p>Répartition géographique des marchés</p> <p>Répartition des fournisseurs par pays</p> <p>Répartition des producteurs par pays ; part des achats effectués à l'étranger (suivi facile à réaliser via la TVA)</p> <p>Politique, pratiques et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux chantiers ...</p>	<p><i>Exemples d'indicateurs pertinents :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Compte d'exploitation mensuel par chantier</i> ○ <i>Répartition du CA par type d'activité / par client</i> ○ <i>Répartition des marchés entre clients publics / privés</i>
3.3 Politique tarifaire	<p>Coûts de l'ensemble des biens, matières premières et services achetés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Connaissance des prix de revient (préalable à la fixation d'un prix de vente...)</i> ● <i>Connaissance du coût horaire (préalable à la fixation d'un prix de vente...)</i> ● <i>Existence d'une communication sur la politique tarifaire</i>
3.4 Investissements (sur technologie propre, environnementaux, retour sur investissement)	<p>Parts d'investissement liées aux projets de développement durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Montants des investissements (par année...)</i> ● <i>Calcul des retours sur investissement et de l'amortissement des matériels, pratiques, procédés (exemple : gestion de l'eau, des déchets, etc.)</i> ● <i>Participation à des programmes de Recherche & Développement</i>

Annexe 5 : Extrait du rapport Responsabilité Sociale et Environnementale ; Objectifs environnementaux (ISS France, 2011).

DOMAINE ENVIRONNEMENTAL				
Axes d'Engagements	Déclinaisons	Réalisé 2011	Objectifs 2012	
La maîtrise nos émissions de gaz à effet de serre	Intégrer le thème de la protection de l'environnement dans la Politique Voyages	● Politique voyages mise à jour		
		●	Conception tableau de bord semestriel "empreinte CO ₂ " concernant les déplacements train / avion	
	Mettre en place un plan de mesures et de réduction de l'empreinte Carbone pour ISS France	●		Réalisation des Bilans des gaz à effet de serre par division et pour le siège
		●	Conception d'un outil de mesure de l'empreinte carbone des chantiers ISS Espaces verts 40 évaluations réalisées	Conception d'un outil de mesure de l'empreinte carbone des prestations ISS Propreté sur les sites clients
		●	Mise à jour de la Politique Véhicules	
		●	Mise à jour Charte du conducteur	
		●	Implantation d'un système d'information spécifique à la gestion de la flotte véhicule	Mise en place d'un suivi individuel des consommations de carburant
		●		Déploiement du plan de prévention du risque routier / Eco-conduite 1 600 conducteurs formés 100% de débriefing suite à accidents de la circulation 3 campagnes de communication
		●	Participation ISS au projet SAVE ZE Renault	Participation ISS au projet SAVE ZE Renault
		●		Promotion des conférences téléphoniques
La gestion de nos déchets	Définir un contrat cadre portant sur la gestion des déchets dangereux	● Contrat cadre portant sur les DIS sur ISS H&P	Déploiement contrat cadre sur ISS Espaces Verts	
La maîtrise de nos consommations	Rationaliser la consommation de papier	● 46 sites déployés Eco-print	168 sites déployés Eco-print	
		● Commandes de papier rationalisées Fournisseur unique sélectionné		
		●	Test de papier recyclé	
La sensibilisation de nos collaborateurs aux éco-gestes	Réaliser une campagne de sensibilisation de tous les collaborateurs sur le thème de l'Environnement	● Campagne de sensibilisation en septembre (déchets, eau, énergie, éco-conduite)	Réalisation d'une campagne de sensibilisation sur la protection de l'environnement	
		●	Conception d'une série d'autocollants sur les "éco-gestes" : Déploiement sur Colisée et en agences	
La promotion de procédés différentiels	Déployer Cleaning Excellence ISS Propreté	● 72 sites déployés	200 sites déployés	
	Conception d'un outil de mesure de l'empreinte carbone des chantiers ISS Espaces verts	● Conception d'un outil de mesure de l'empreinte carbone des chantiers ISS Espaces verts 40 évaluations réalisées	Conception d'un outil de mesure de l'empreinte carbone des prestations ISS Propreté sur les sites clients	
	Maintenir / développer nos certifications ISO 14001	● 4 périmètres sont certifiés ISO 14001		

Annexe 6 : Extrait du guide d'évaluation AFAQ 26000 à l'usage des entreprises du paysage ; Mise en œuvre de l'enjeu de la gestion des déchets de chantier (sous-critère 3.3) (AFNOR Certification, 2010).

3. Mode de production, consommation et durabilité des produits/services

Sous-critère	Libellé	Application aux Entrepreneurs du Paysage <i>Enjeux significatifs pour la profession et illustrations</i>
3.1 Gestion des achats et relations avec les fournisseurs	L'entreprise gère, au regard du développement durable, ses achats et ses choix de fournisseurs (ex : écoconception, intégration de critères sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges produits et fournisseurs)	<ul style="list-style-type: none"> Enjeu de sélection des fournisseurs sur des critères environnementaux et sociaux <i>Exemples : Connaissance du respect de critères environnementaux et sociaux par les fournisseurs par le biais d'un questionnaire type ; Efforts de préférence pour les fournisseurs locaux (compte-tenu des difficultés relatives au contexte local (pépinières...)).</i> Enjeu de sélection des matériaux sur des critères environnementaux et sociaux <i>Exemples : Végétaux : vigilance par rapport à l'introduction d'espèces exogènes par le biais des fournisseurs étrangers, vigilance par rapport au risque invasif de certains végétaux ; Engins de chantiers : choix/arbitrages pertinents concernant le matériel : bruit, ergonomie, machines sobres en énergie/émissions...</i>
3.2 Gestion de la production et aspects sociaux	L'entreprise intègre les aspects sociaux, y compris chez ses sous-traitants, dans ses processus de production incluant le stockage et le transport (ergonomie, conditions de travail, ...)	<p>Mise en œuvre des éléments identifiés dans le sous-critère "1.3.2 Identification des enjeux sociaux".</p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Généralisation du C.A.C.E.S. (formation à l'utilisation en sécurité des machines/outils, recommandée mais pas obligatoire). Ergonomie au travail (formation aux Gestes et postures) Effort particulier de prise en compte de la politique sociale des sous-traitants dans leur sélection
3.3 Production et environnement	L'entreprise intègre les aspects environnementaux dans ses processus de production y compris le stockage et le transport. Cela intègre une meilleure utilisation de ses énergies et ressources ainsi qu'une réduction des déchets.	<p>Mise en œuvre de la gestion des 6 enjeux significatifs identifiés au critère 1.3.1., en particulier :</p> <p>Gestion des déchets :</p> <ul style="list-style-type: none"> les déchets verts : Adapter les solutions de valorisation et de collecte au contexte local afin de réduire les impacts sur l'environnement et les coûts de transport (exemple : certaines collectivités ont mis en place des déchetteries vertes pour les entreprises ; des solutions communes peuvent exister avec d'autres acteurs (Entrepreneurs du Paysage, agriculteurs...). Des solutions de mutualisation des déchets verts peuvent être mises en place. Enjeu significatif de dialogue avec les collectivités et les autres entreprises, y compris les agriculteurs, afin mettre en œuvre des solutions communes. il n'est parfois pas souhaitable de collecter tous les déchets : exemple des rondins de bois qui laissés sur place peuvent favoriser la biodiversité (enjeu de connaissance, pédagogie, sensibilisation, communication ; dialogue avec ONF...). les emballages vides de produits phytosanitaires (EVPP) et les produits phytosanitaires non utilisés (PPNU) : rinçage, tri et collecte les huiles, hydrocarbures... : utilisation du kit d'absorption lors des risques de pollution, pratiques de dépollution (graisses), élimination des produits dangereux lors de l'entretien des machines... <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion des déchets verts sur les chantiers (compostage, broyage...). Récupération et filtration de l'eau lors du nettoyage des cuves. <p>Maîtrise de l'énergie : politique d'achat et utilisation des véhicules et outils à moteur (Renouvellement des équipements en faveur de modèles plus</p>

Sous-critère	Libellé	Application aux Entrepreneurs du Paysage <i>Enjeux significatifs pour la profession et illustrations</i>
		<p>économiques en énergie) ; serres : chauffage ; Investissements dans / recours à l'énergie solaire...</p> <p><u>Gestion des ressources en eau</u> (consommations, pollution) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • optimisation de la consommation d'eau, • utilisation de végétaux adaptés au climat, • utilisation de dispositifs de récupération d'eau de pluie, d'arrosages automatiques... • Réduction de la consommation interne d'eau <p><i>Exemples : pose de compteurs d'eau (sur les chantiers, équipements) afin d'en mesurer les consommations annuelles totales. Sensibilisation du client à la problématique (protection de l'environnement et réduction de ses propres coûts).</i></p> <p>Enjeu de sensibilisation sur la maîtrise des consommations internes : énergie, eau, véhicules...</p> <p><i>Exemple : usage d'un logiciel de suivi et localisation GPS des véhicules de l'entreprise permettant l'organisation des déplacements, le suivi du kilométrage, etc.</i></p>
3.4 Conception	L'entreprise intègre l'analyse du cycle de vie de ses produits, ainsi que des éléments sociaux dans ses processus de conception et d'innovation en s'appuyant sur les parties intéressées pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeu lié aux choix de végétaux adaptés : préservation de la biodiversité / durée de vie des plantes et des arbres, en fonction des pratiques ; connaissance des pratiques localement pertinentes (y compris en ville...), en lien avec le sol, le climat ; diversification des espèces et protection du patrimoine végétal... • Enjeu concernant les fournitures non végétales : bois exotique (certification PEFC/Fsc...), pierres (lieux et modalité d'extraction... ; etc.). • Enjeu de connaissance des démarches de labellisations pratiquées par les fournisseurs (connaissance des différents labels et autres marques distinctives permettant un choix responsable de fournitures)
3.5 Réflexion globale sur l'activité	L'entreprise mène une réflexion globale des conséquences économiques, sociales et environnementales de son activité	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeu portant sur la capacité à établir la synthèse de l'analyse des sous-critères précédents

Annexe 7 : Exemple de 3 pictogrammes d'identification des déchets de chantier [22].



Déchets inertes



Déchets non dangereux



Déchets dangereux



Diplôme : Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences Agronomiques, Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage

Spécialité : Paysage

Option : Maîtrise d'Œuvre et Ingénierie

Enseignant référent : Christophe MIGEON

Auteur : Adrien GOURVÈS

Date de naissance : 20 juillet 1989

Nb pages : 40p. Annexes : 17p.

Année de soutenance : 2013

Organisme d'accueil : CHUPIN ESPACES VERTS

Adresse : 4, La Chenillère

49230 SAINT GERMAIN SUR MOINE

Maître de stage : Christophe PIOU

Titre français :

Définition et mise en œuvre d'une stratégie environnementale au sein de l'entreprise Chupin Espaces Verts.

Titre anglais :

Definition and implementation of an environmental strategy within the company Chupin Espaces Verts.

Résumé :

Face à l'essor des préoccupations environnementales qui créent une attente sociétale, les entreprises et plus particulièrement celles dont l'activité impacte notre cadre de vie, s'engagent dans des stratégies dédiées à la maîtrise de cette composante.

Née d'une volonté affirmée au plus haut niveau de sa direction, l'étude définit et met en œuvre les fondements de la stratégie environnementale de l'entreprise Chupin Espaces Verts (C.E.V.) à travers un système de management adapté et évolutif.

L'état des lieux des pratiques actuelles de l'entreprise, tant managériales qu'opérationnelles, ainsi que la connaissance des dispositifs permettant de valider et de promouvoir l'engagement environnemental de C.E.V. initient la démarche.

La reconnaissance par un tiers certificateur impliquant formalisation et traçabilité des actions, la double définition des processus d'entreprise qui concourent à la satisfaction des clients et des objectifs internes décrivant un résultat escompté sont les fondements du système de management environnemental.

Abstract :

Faced with the growing importance of environmental issues within societal expectations, companies, particularly those whose activities impact our living environment, strive to implement strategies targeting the control of this business component.

Born of a desire expressed at the highest level of management, the study defines and implements, through a suitable management system, the founding principles of the environmental strategy of the company Chupin Espaces Verts (C.E.V.).

This process is initiated through the assessment of current company practices at both the managerial and operational levels, and by knowledge of the measures which allow for the validation and promotion of C.E.V.'s environmental commitment.

Recognition by a third-party certification authority entails the formalization and traceability of the actions. The double definition of business processes that contribute to customer satisfaction and the internal objectives describing an expected result are the basis of environmental management system.

Mots-clés :

SME, Environnement, Management, Entreprise, Stratégie, Objectif, Certification, Évaluation, ISO, AFAQ, Processus, Procédure, Traçabilité, Déchet.

Key words :

Environmental Management System, Environment, Management, Company, Strategy, Aim, Certification, Evaluation, ISO, AFAQ, Process, Procedure, Traceability, Waste.