



**La responsabilité environnementale de l'entreprise
SCOP Espaces Verts : recherche d'adéquations entre ses
engagements et les attentes de ses parties prenantes.
Étude prospective**
Marie Kromer

► **To cite this version:**

Marie Kromer. La responsabilité environnementale de l'entreprise SCOP Espaces Verts : recherche d'adéquations entre ses engagements et les attentes de ses parties prenantes. Étude prospective. Sciences du Vivant [q-bio]. 2017. dumas-01618486

HAL Id: dumas-01618486
<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01618486>

Submitted on 6 Nov 2017

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

Année universitaire : 2016 - 2017

Spécialité :

Paysage

Spécialisation (et option éventuelle) :

Ingénierie des territoires

Mémoire de fin d'études

☒ d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage

☐ de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage

☐ d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

La responsabilité environnementale de l'entreprise SCOP Espaces Verts

Recherche d'adéquations entre ses engagements et
les attentes de ses parties prenantes. Etude prospective.

Par : Marie KROMER



Soutenu à Angers le 14 septembre 2017

Devant le jury composé de :

Président : Damien ROUSSELIERE

Maître de stage : Bruno BARRY

Enseignants référents : Véronique BEAUJOUAN et Elise GEISLER

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

Ce document est soumis aux conditions d'utilisation
« Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France »
disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr>



Fiche de confidentialité et de diffusion du mémoire

Confidentialité

☐ Non ☐ Oui si oui : ☐ 1 an ☐ 5 ans ☐ 10 ans

Pendant toute la durée de confidentialité, aucune diffusion du mémoire n'est possible ⁽¹⁾.

Date et signature du maître de stage ⁽²⁾ :

A la fin de la période de confidentialité, sa diffusion est soumise aux règles ci-dessous (droits d'auteur et autorisation de diffusion par l'enseignant à renseigner).

Droits d'auteur

L'auteur⁽³⁾ **KROMER Marie**

autorise la diffusion de son travail (immédiatement ou à la fin de la période de confidentialité)

☒ Oui ☐ Non

Si oui, il autorise

☐ la diffusion papier du mémoire uniquement⁽⁴⁾

☐ la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé

☒ la diffusion papier et électronique du mémoire (joindre dans ce cas la fiche de conformité du mémoire numérique et le contrat de diffusion)

(Facultatif) ☒ accepte de placer son mémoire sous licence Creative commons CC-BY-NC-Nd (voir Guide du mémoire Chap 1.4 page 6)

Date et signature de l'auteur :

Autorisation de diffusion par le responsable de spécialisation ou son représentant

L'enseignant juge le mémoire de qualité suffisante pour être diffusé (immédiatement ou à la fin de la période de confidentialité)

☐ Oui ☐ Non

Si non, seul le titre du mémoire apparaîtra dans les bases de données.

Si oui, il autorise

☐ la diffusion papier du mémoire uniquement⁽⁴⁾

☐ la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé

☐ la diffusion papier et électronique du mémoire

Date et signature de l'enseignant :

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

(2) Signature et cachet de l'organisme

(3) Auteur = étudiant qui réalise son mémoire de fin d'études

(4) 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

Remerciements

Je tiens à remercier Bruno Barry et Christian Kern pour leur patience et leur suivi tout au long de ces deux années d'apprentissage.

Mes remerciements vont également vers toute l'équipe de SCOP Espaces Verts pour leur disponibilité et leur sympathie.

Merci à Véronique Beaujouan et Elise Geisler, enseignantes au département Paysage d'Agrocampus Ouest centre d'Angers, pour leur encadrement en tant que tutrices.



Sommaire

Introduction.....	1
PARTIE I. LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE : CONCEPT ET APPROPRIATION PAR L'ENTREPRISE SCOP ESPACES VERTS.....	2
I. 1. LES CONCEPTS FONDAMENTAUX	2
I. 1. 1. Evolution du concept de la responsabilité environnementale.....	2
I. 1. 2. Théorie des parties prenantes	4
I. 1. 3. Acteurs et facteurs de pressions.....	4
I. 1. 4. Responsables et rentables	6
I. 2. LA POLITIQUE DE SCOP ESPACES VERTS EN MATIERE DE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE	7
I. 2. 1. Caractéristiques de l'entreprise SCOP Espaces Verts.....	7
I. 2. 2. Valeurs et politique de l'entreprise	8
I. 2. 3. Engagements pour la préservation de l'environnement	8
I. 2. 4. Innovation environnementale	10
I. 2. 5. Prise en compte des parties prenantes au cœur de la politique de l'entreprise	11
PARTIE II. LA RECHERCHE D'ADEQUATIONS ENTRE LES ENGAGEMENTS DE L'ENTREPRISE ET LES ATTENTES DE SES PARTIES PRENANTES	12
II. 1. L'IDENTIFICATION ET LA HIERARCHISATION DES PARTIES PRENANTES	12
II. 1. 1. Caractérisation de la sphère d'influence	12
II. 1. 2. Hiérarchisation des parties prenantes	13
II. 2. L'IDENTIFICATION DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES ET LA RECHERCHE D'ADEQUATIONS AVEC LES ENGAGEMENTS DE SCOP ESPACES VERTS	20
II. 2. 1. Attentes des salariés et recherche d'adéquations.....	20
II. 2. 2. Attentes des clients et recherche d'adéquations	24
II. 2. 3. Attentes des fournisseurs et recherche d'adéquations	29
II. 2. 4. Attentes globales des parties prenantes	31
II. 3. LES LIMITES.....	32
PARTIE III. LES SCENARIOS D'EVOLUTION	33
III. 1. SCENARIO 1 : LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE COMME UNE CONTRAINTE.....	33
III. 2. SCENARIO 2 : LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE COMME UN NOUVEAU CRITERE	35
III. 3. SCENARIO 3 : LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE COMME UNE NOUVELLE VALEUR	36
III. 4. LES LIMITES DES SCENARIOS.....	39
Conclusion et perspectives	40
Bibliographie.....	41
Sitographie.....	43

Glossaire

Biomasse : regroupe l'ensemble des matières organiques d'origine végétale ou animale pouvant devenir des sources d'énergie.

Coercitif : qui exerce une contrainte issue d'une réglementation, d'une loi.

Développement durable : développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Il s'agit d'une trajectoire de développement qui permet la « coévolution » des systèmes économiques, sociaux et écologiques (TORRES, 2002).

Global Reporting Initiative (GRI) : a pour mission de développer les directives en matière de développement durable à l'échelle mondiale, ainsi que de rendre compte des performances économiques, pour n'importe quelle organisation gouvernementale ou non gouvernementale.

Indicateur environnemental : sous ensemble des indicateurs du développement durable, il permet d'évaluer l'état de l'environnement, les pressions sur l'environnement et les réponses apportées.

Microéconomie : c'est la branche de l'économie qui modélise le comportement des agents économiques (consommateurs, ménages, entreprises, ...) et leurs interactions notamment sur les marchés.

Partie prenante ou partie intéressée : personne ou groupe de personnes qui interagit de façon direct (salariés, clients, fournisseurs, ...) ou indirect (Etat, citoyens, médias, associations, ...) avec l'entreprise. Elles peuvent exercer des pressions capables d'influencer la stratégie de l'entreprise en faveur de leurs propres intérêts.

Pesticide : produit chimique utilisé pour repousser ou supprimer les organismes indésirables (adventices, insectes, champignons, rongeurs, limaces).

Produit phytosanitaire : de la famille des pesticides, produit utilisé pour soigner ou protéger les végétaux contre des maladies, des insectes ou des champignons (herbicides, insecticides, fongicides).

Rentabilité : aptitude à produire une valeur supérieure à l'investissement en temps, en travail, en argent.

Responsabilité environnementale : Engagement à rendre compte de ses impacts environnementaux et à les limiter.

Shareholder Model : selon le « modèle des actionnaires » la performance organisationnelle d'une entreprise dépend uniquement de la satisfaction des intérêts de ces actionnaires.

Stakeholder Model : selon le « modèle des parties prenantes » la performance organisationnelle d'une entreprise dépend de la prise en considération des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise sans favoriser l'une par rapport à l'autre.

Abréviations

ADEUS : Agence du Développement et d'Urbanisme de l'Agglomération Strasbourgeoise

AFNOR : Association française de normalisation

AO : Appel d'Offre

CA : Chiffre d'affaires

CCTP : Cahier des Clauses Techniques Particulières

CEGIP : Cabinet d'Etudes et de Gestion Immobilières et Patrimoniales

DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

EDF : Electricité De France

EMS : Eurométropole de Strasbourg

EPL : Entreprise Publique Locale

GRI : Global Reporting Initiative

H&E : Habitat et Environnement

HQE : Haute Qualité Environnementale

ISO : Organisation internationale de normalisation

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

ONCFS : Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PP : Parties prenantes

QSE : Qualité, Sécurité et Environnement

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SCOP : Société Coopérative et Participative

SCOP EV : SCOP Espaces Verts

SEM : Société d'Economie Mixte

SERS : Société d'Aménagement et d'Equipement de la Région de Strasbourg

Liste des illustrations

FIGURE 1 : LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE ; SOURCE : MULLENBACH, 2007	4
FIGURE 2 : LES DEPOTS DE SCOP EV REPARTIS SUR LE TERRITOIRE ALSACIEN ; SOURCE : SCOP EV, 2017.....	7
FIGURE 3 : LOGOS ISO ; SOURCE : SCOP EV.....	8
FIGURE 4 : LOGO ISO 14001 ; SOURCE : SCOP EV.....	9
FIGURE 5 : LOGO ISO 26000 ; SOURCE : SCOP EV.....	9
FIGURE 6 : RUCHES, LOGO DE LA CHARTE BIODIVERSITE DE L'EMS ET HOTEL A INSECTES PRESENT SUR LE DEPOT DE SCOP EV ; SOURCE : SCOP EV, 2016.....	10
FIGURE 7 : LOGO BILAN CARBONE ; SOURCE : SCOP EV	10
FIGURE 8 : MACHINE DE DESHERBAGE A LA VAPEUR D'EAU ; SOURCE : SCOP EV, 2016	10
FIGURE 9 : COMMISSION COOPERATEURS ; SOURCE : SCOP EV, 2014	11
FIGURE 10 : LES DATES CLES DES ACTIONS ET ENGAGEMENTS DE L'ENTREPRISE SCOP EV ; SOURCE : KROMER, 2017	11
FIGURE 11 : LES PRINCIPAUX ACTEURS ET LEURS INTERACTIONS POUR CREER UNE STRATEGIE ENVIRONNEMENTALE « CONSCIENTE » EN MATIERE D'ENVIRONNEMENT ; SOURCE : MILLET ET AL, 2003	14
FIGURE 12 : CROISEMENT DES CRITERES POUR HIERARCHISER LES SALAIRES ; SOURCE : KROMER, 2017	14
FIGURE 13 : LES CARTES D'IDENTITE DE CHAQUE CLIENT SELECTIONNE ; SOURCE : KROMER, 2017	17
FIGURE 14 : QUESTIONNAIRE CADRES - QUELLES SONT VOS ATTENTES VIS-A-VIS DE SCOP ESPACES VERTS DANS LE DOMAINE DE LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE ? ; SOURCE : KROMER, 2017	21
FIGURE 15 : QUESTIONNAIRE CLIENTS - QUELLES SONT VOS ATTENTES VIS-A-VIS DE SCOP ESPACES VERTS DANS LE DOMAINE DE LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE ? ; SOURCE : KROMER, 2017	26
FIGURE 16 : QUESTIONNAIRE FOURNISSEURS - QUELLES SONT VOS ATTENTES VIS-A-VIS DE SCOP ESPACES VERTS DANS LE DOMAINE DE LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE ? ; SOURCE : KROMER, 2017.....	29
FIGURE 17 : ADEQUATION ENTRE LES ENGAGEMENTS DE SCOP EV ET LES ATTENTES DE SES PARTIES PRENANTES ; SOURCE : KROMER, 2017.....	31
FIGURE 18 : LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE COMME UNE CONTRAINTTE ; SOURCE : ADAPTE DE MILLET ET AL, 2003	33
FIGURE 19 : LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE COMME UN NOUVEAU CRITERE ; SOURCE : ADAPTE DE MILLET ET AL, 2003	35
FIGURE 20 : LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE COMME UNE NOUVELLES VALEUR ; SOURCE : ADAPTE DE MILLET ET AL, 2003 ...	36
FIGURE 21 : QUESTIONNAIRE CADRES – QUE VOYEZ-VOUS POUR LE FUTUR DE SCOP ESPACES VERTS DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT ? ; SOURCE : KROMER, 2017	37
FIGURE 22 : QUESTIONNAIRE CLIENTS – COMMENT VONT EVOLUER VOS ATTENTES DANS LE DOMAINE DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (A COURT ET LONG TERME) ? ; SOURCE : KROMER, 2017	37
FIGURE 23 : QUESTIONNAIRE FOURNISSEURS – COMMENT VONT EVOLUER VOS ATTENTES DANS LE DOMAINE DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (A COURT ET LONG TERME) ? ; SOURCE : KROMER, 2017	38

Liste des tableaux

TABEAU 1 : LES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES ENVIRONNEMENTALES ET LES SOURCES DE PRESSIONS ; SOURCE : ADAPTE DE DHOU-RENAUD, 2009 ET ALBERTINI, 2011	5
TABEAU 2 : EXTRAIT DE LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE, LEURS SECTEURS D'INTERVENTION ET LE NIVEAU DE COMMUNICATION SOUHAITE ; SOURCE : SCOP EV, 2014.....	12
TABEAU 3 : ECHELLE D'IMPORTANCE DES PARTIES PRENANTES ; SOURCE : SCOP EV, 2014	13
TABEAU 4 : LES CADRES DE L'ENTREPRISE COMME REPRESENTANTS DES SALARIES ET COOPERATEURS ; SOURCE : KROMER, 2017 .	15
TABEAU 5 : LES POURCENTAGES DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES PRINCIPAUX CLIENTS DE SCOP EV ; SOURCE : ADAPTE DE L'ABC CLIENTS, SCOP EV, 2016	16
TABEAU 6 : LES CLIENTS SOUMIS D'UNE IMPORTANCE SUPERIEURE POUR SCOP EV; SOURCE : KROMER, 2017	18
TABEAU 7 : LES PRINCIPAUX FOURNISSEURS DE SCOP ESPACES VERTS ET LEURS ACTIVITES ; SOURCE : ADAPTE DE L'ABC FOURNISSEURS , SCOP EV, 2015.....	19
TABEAU 8 : LES FOURNISSEURS D'UNE IMPORTANCE SUPERIEURE POUR SCOP EV ; SOURCE : KROMER, 2017	19
TABEAU 9 : LES ATTENTES, LES REPONSES DE SCOP EV ET LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION SELON LE POINT DE VUE DES SALARIES ; SOURCE : KROMER, 2017	22
TABEAU 10 : HYPOTHESES CONCERNANT LES ATTENTES DES CLIENTS VIS-A-VIS DE SCOP EV EN MATIERE DE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE ET SOURCES D'INFORMATION ; SOURCE : KROMER, 2017	25
TABEAU 11 : LES ATTENTES, LES REPONSES DE SCOP EV ET LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION SELON LE POINT DE VUE DES CLIENTS ; SOURCE : KROMER, 2017	27
TABEAU 12 : LES ATTENTES, LES REPONSES DE SCOP EV ET LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION SELON LE POINT DE VUE DES FOURNISSEURS ; SOURCE : KROMER, 2017	30
TABEAU 13 : EVOLUTION DE SCOP EV VERS LE SCENARIO 1, RISQUES ET OPPORTUNITES POUR L'ENTREPRISE ; SOURCE : KROMER, 2017	34
TABEAU 14 : EVOLUTION DE SCOP EV VERS LE SCENARIO 2, RISQUES ET OPPORTUNITES POUR L'ENTREPRISE ; SOURCE : KROMER, 2017	35
TABEAU 15 : EVOLUTION DE SCOP EV VERS LE SCENARIO 3, RISQUES ET OPPORTUNITES POUR L'ENTREPRISE ; SOURCE : KROMER, 2017	39

Introduction

La transition écologique est une dynamique majeure qui révolutionne notre société. Elle impose des modèles économiques, sociaux et éthiques innovants en introduisant de nouveaux usages, de nouvelles normes, de nouveaux modes d'organisation du travail ainsi que de nouvelles attentes des consommateurs (AUZANNEAU et al, 2017). Les activités des entreprises, les métiers et les compétences sont bouleversés par le « verdissement » de l'économie, impliquant l'acquisition de qualifications environnementales (JOASSARD, 2014). En effet les interfaces entre entreprises et environnement se sont profondément transformées au cours de ces trente dernières années, suivant les préoccupations et les demandes de la société. D'une simple contrainte technique ou réglementaire, l'environnement est devenu pour nombre d'entreprises une exigence forte conduisant à des interrogations stratégiques majeures (CHAPUY, 2003).

Dans ce contexte, il est désormais nécessaire de maîtriser la composante environnementale au même titre que la performance financière ou technique, pour assurer la pérennité de l'entreprise tout en créant de la valeur sur le long terme. Les principaux enjeux de durabilité contribuant à cette création de valeur sont les suivants :

- Répondre aux attentes en évolution constante des parties prenantes en matière de développement durable, en intégrant notamment les performances environnementale et sociale,
- Maîtriser les risques et améliorer l'efficacité opérationnelle.

SCOP Espaces Verts, entreprise du paysage engagée en RSE, souhaite prendre en compte ces enjeux consolidant ainsi une politique tournée vers l'avenir. L'entreprise s'interroge sur les évolutions de la société et ces conséquences sur sa pérennité et son développement. Sa démarche suit la volonté de combiner un développement des activités durables, proche des préoccupations actuelles, avec une gestion des risques sur le long terme.

Les enjeux de responsabilité environnementale pour SCOP Espaces Verts sont devenus stratégiques. Ils représentent des opportunités business, une possibilité de positionnement différenciateur de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Ils constituent un levier majeur de gestion des risques et de préservation de la réputation de l'entreprise (CHASSAGNETTE, 2016). Enfin il s'agit d'une réponse cohérente aux valeurs développées par SCOP Espaces Verts.

Dans ce mémoire il paraît intéressant d'étudier **dans quelle mesure SCOP Espaces Verts répond-elle aux attentes de ses parties prenantes dans le domaine de la responsabilité environnementale ?** Quelles sont les attentes à court et long terme de ces parties prenantes ? Comment l'entreprise s'approprie-t-elle les enjeux environnementaux ? Y-a-t-il des adéquations entre les orientations de l'entreprise et les attentes des parties prenantes ? Comment SCOP Espaces Verts peut-elle anticiper les attentes de ses parties prenantes ? Quels risques et quelles opportunités pour l'entreprise ?

Nous répondrons à cette problématique en 3 étapes :

- La présentation du contexte sociétal général ainsi que celui spécifique à SCOP Espaces Verts,
- L'identification des parties prenantes, leurs attentes ainsi que l'existence d'adéquations entre ces attentes et les démarches mises en place par SCOP Espaces Verts,
- La proposition de trois scénarios d'évolution de l'entreprise.

PARTIE I. LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE : CONCEPT ET APPROPRIATION PAR L'ENTREPRISE SCOP ESPACES VERTS

I. 1. LES CONCEPTS FONDAMENTAUX

I. 1. 1. Evolution du concept de la responsabilité environnementale

C'est dans les années 1970 que l'environnement devient le sujet à la mode, incontournable des actualités médiatiques. L'ensemble des pouvoirs publics et privés se mobilisent et veulent **faire reconnaître leurs responsabilités économique, sociale et environnementale**. Des groupes de pressions et d'autres associations se créent pour dénoncer publiquement et mettre face à leurs responsabilités tous ceux qui viennent à dégrader volontairement ou involontairement l'environnement. Désormais tout manquement à la loi sera sanctionné par des dédommagements financiers et ternira l'image des fautifs devant les consommateurs, de plus en plus sensibilisés à cette problématique (ALVES, 2016).

L'émergence du concept de responsabilité environnementale n'a vu le jour que récemment en comparaison des responsabilités économiques et sociales. L'utilisation du terme responsabilité environnementale apparaît en littérature avec Hans Jonas et son livre « Le principe responsabilité » publié en 1979. Selon lui la responsabilité signifie que « l'acteur doit répondre de son acte : il est tenu pour responsable de ses actions et le cas échéant on lui en fait porter la responsabilité [...]. Le dommage doit être réparé, même si la conséquence n'était ni prévue ni voulue. Il suffit que j'aie été la cause active. » (HANS, 1979 in ALVES, 2016). Mais la responsabilité ne se réfère pas uniquement à un principe de réparation, il y a également l'obligation de : « [...] remplir certains devoirs, et d'assumer certaines charges, de tenir certains engagements [...] » (RICOEUR, 1995 in ALVES, 2016).

En écho aux réflexions initiées notamment par le Club de Rome, va naître une véritable **prise de conscience de la vulnérabilité de la nature**, stimulée par une multiplication des catastrophes naturelles, d'iniquités sociales et de scandales financiers. De cette prise de conscience va **découler la signature de plusieurs traités internationaux**, la mise en place d'un droit européen en matière de protection de l'environnement, la création d'un ministère de l'écologie en 1971 en France... (ALBERTINI, 2011) Dans ce contexte le rapport Brundtland (1988) voit le jour, **texte fondateur du développement durable**, est issu des travaux de la commission des Nations Unies pour l'environnement et le développement. Il met en avant que l'intérêt commun dépend de l'environnement, il faut le préserver afin de parvenir à un développement durable qui est défini comme : « [...] un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». D'un point de vue microéconomique **le développement durable va se décliner sous la forme de la responsabilité sociale des entreprises**. La responsabilité environnementale qui incombait jusque-là à l'Etat va revenir aux entreprises mais cette appropriation fait débat chez les économistes. Selon FRIEDMAN, elle va à l'encontre même du principe premier de l'entreprise qui est la recherche de la maximisation des profits pour les actionnaires (**Shareholder Model**). Le facteur environnemental est perçu comme une contrainte pesant sur les coûts de l'entreprise et de fait sur leur compétitivité (FRIEDMAN, 1970 in ALVES, 2016). Au contraire JONAS (1979) et FREEMAN (1984) y voient une opportunité d'augmenter les profits de l'entreprise par une prise en considération des attentes de l'ensemble de ces acteurs (**Stakeholder Model**).

Des entreprises citoyennes se développent selon ce modèle et étendent leur responsabilité aux sphères culturelle, humanitaire, sociale et environnementale. De plus en plus d'entreprises communiquent sur leur engagement à tenir compte des attentes de leurs parties prenantes et à rendre compte de l'impact de leurs activités sur l'environnement (BARET et PETIT, 2010). Ce discours veut présenter la firme comme un interlocuteur responsable afin de rassurer l'ensemble des parties intéressées.

❖ Pour les PME

Si un nombre croissant de grandes entreprises et collectivités locales s'engagent dans des politiques de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et de développement durable, il est estimé à **quelques centaines les chefs d'entreprise de PME françaises qui ont pris de manière explicite de tels engagements** (ESDES, 2010). Relativement peu de PME ont obtenu la certification ISO 14001, qui est pourtant devenue la référence mondiale en matière de gestion environnementale. Si l'obtention de cette certification peut apporter divers bénéfices, les PME font face à de nombreux obstacles liés notamment à la **lourdeur du processus de certification** (BERGER-DOUCE, 2010). Un très grand nombre de PME intègre pourtant des considérations sociales et environnementales dans leurs pratiques de gestion, elles considèrent cependant que la RSE ou les normes ISO sont de nouveaux concepts pour décrire des pratiques déjà mises en place. **Ces pratiques restent largement implicites, occasionnelles et ne donnent pas lieu à des politiques structurées.** Les actions relevant de la RSE ne sont pas perçues comme un moyen de réponse satisfaisant aux défis du court terme auxquels les PME sont confrontées. Souvent, **la gestion environnementale est associée à des coûts supplémentaires et de ce fait l'engagement des PME est limité** (FRISER, 2010).

❖ Pour le secteur du paysage

Les entreprises du paysage sont soumises à des réglementations en termes de responsabilité environnementale. Elles ont le devoir de **prévenir la menace imminente ou de réparer les dommages causés à l'environnement** (Ministère de l'écologie et du développement durable, 2017). Il s'agit des dommages créant un risque sur la santé humaine ou qui affectent les fonctions assurées par les sols, les eaux, les espèces et les habitats.

Le **Code de l'environnement français** et la **loi pour la Transition Énergétique** (Ministère de l'écologie et du développement durable, 2017) imposent aux entreprises de prendre des mesures afin de diminuer leurs impacts sur l'environnement. Les principaux impacts pour le secteur du paysage sont les suivants : **la production de déchets, la consommation d'énergie (carburants) et la consommation de matières premières.** La responsabilité des entreprises du secteur du paysage est engagée quant à la prise en compte de ces législations.

Un autre enjeu environnemental de ses professions est la réduction de l'usage des produits phytosanitaires. Ces produits ont été utilisés en grande quantité durant des années dans le milieu agricole pour prémunir les cultures des maladies, insectes et champignons. Ils peuvent avoir des effets toxiques et chroniques aussi bien sur les écosystèmes que sur l'homme. Des mesures et démarches ont été mises en place afin de réduire leur utilisation :

- Le plan Ecophyto accompagne les entreprises dans la limitation de recours à ces produits par une sensibilisation et une communication accrues. Le plan Ecophyto II (2016) réaffirme la volonté de réduire de 50% l'usage de ces produits à l'horizon 2025,
- La loi Labbé du 6 février 2014 visant à mieux encadrer l'utilisation des produits phytosanitaires sur le territoire national,
- La loi sur la Transition énergétique a mis en place l'objectif « zéro phyto » dans les espaces publics depuis le 1^{er} janvier 2017 (DARES, 2017).

I. 1. 2. Théorie des parties prenantes

Ce terme de « partie prenante », est une traduction du terme anglais « Stakeholder », il est apparu dans les années 1960 et ne s'est popularisé que dans les années 1980 (MULLENBACH, 2007). La définition de FREEMAN, le fondateur de cette théorie, est celle la plus couramment utilisée pour définir le concept de « parties prenantes » : il s'agit de « **tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels** » (FREEMAN, 1984 in MULLENBACH, 2007). A cette définition FREEMAN ajoute le célèbre **schéma de la « roue de vélo »** (Figure 1) qui réunit les différentes parties prenantes autour de l'entreprise et relie ces dernières entre elles par des flèches bidirectionnelles reflétant la double relation de l'entreprise avec son environnement.

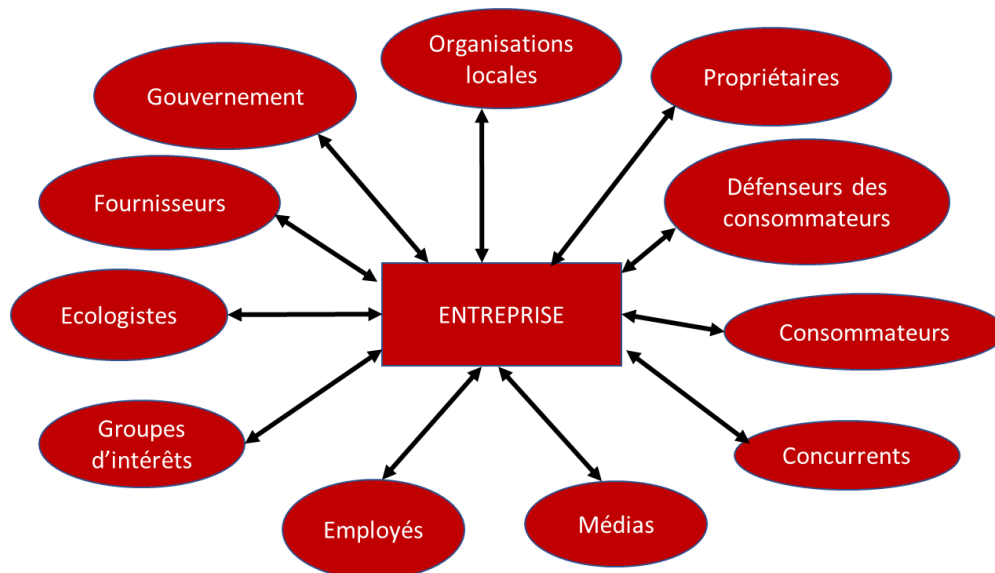


Figure 1 : Les parties prenantes de l'entreprise ; Source : MULLENBACH, 2007

Révolutionnant la vision libérale de FRIEDMAN, pour qui une firme n'a d'autres responsabilités sociales que d'accroître ses profits, la théorie des parties prenantes avance que **la principale raison d'existence d'une firme est d'être à la fois au service des bénéficiaires directs de ses activités et de la communauté** (SNIDER et al, 2003). C'est à la fois une théorie éthique et managériale dans la mesure où elle suggère un modèle d'organisation et de prise de décision orientés vers **la satisfaction de l'ensemble des intérêts des parties prenantes**, sans représenter les actionnaires comme partie prenante unique et prioritaire (EZZEROUALI, 2008). La réponse aux intérêts des différentes parties permet de **maintenir une relation de confiance et d'écoute** mais également d'**améliorer les performances** de l'entreprise tout **en cultivant l'image d'une firme fiable et responsable** souhaitant développer des secteurs d'avenir. Selon cette théorie, les considérations financières, si elles demeurent ne sont plus les seules.

I. 1. 3. Acteurs et facteurs de pressions

Les pressions exercées dans le domaine environnemental sur les entreprises sont issues de différents acteurs (Tableau 1) :

- les parties prenantes réglementaires qui imposent des lois et des directives aux entreprises en matière d'environnement
- les parties prenantes défenseurs de l'environnement qui prennent position pour une meilleure protection de leur environnement
- les parties prenantes de marché qui sont des acteurs tels que les clients, les concurrents et les associations professionnelles
- les parties prenantes organisationnelles qui ont un lien direct avec la gestion de l'entreprise

Tableau 1 : Les différentes parties prenantes environnementales et les sources de pressions ; Source : adapté de DHOU-RENAUD, 2009 et ALBERTINI, 2011

Types de PP environnementales	Sources de pressions		
	Coercitif = Issue d'une loi	Normative = Issue d'une norme fondée sur des valeurs	Mimétique = Issue d'une imitation du comportement des autres
PP Règlementaires	Etat, Union européennes, Autorités publiques	ONU, GRI, ISO, OCDE	-
PP défenseurs de l'environnement	Communautés locales, Riverains, Associations et ONG de défense de l'environnement	Universités, Institutions scientifiques	Médias
PP de marché	Clients, Associations de consommateurs, Banques, Compagnies d'Assurance	-	Concurrents, fournisseurs, Agences de notation, Cabinets de conseils
PP Organisationnelles	Dirigeants, Actionnaires	-	Salariés et leurs représentants

PP : parties prenantes

Pressions internationales

A l'international la notion de responsabilité environnementale est posée pour la première fois lors de la Conférence de Stockholm en 1972, cette même année l'OCDE va adopter le **principe de « pollueur-payeur »** qui favorise une utilisation rationnelle des ressources de l'environnement. Ce principe sera repris ensuite par le **Livre blanc qui a pour but de responsabiliser les acteurs économiques afin qu'ils prennent conscience des conséquences de leurs actes et mettent en place des mesures préventives**. Le terme de responsabilité environnementale sera employé à nouveau dans la Déclaration de Rio en 1992 selon laquelle **les Etats doivent élaborer une législation nationale concernant la responsabilité de la pollution et d'autres dommages à l'environnement** (ASSOULINE, 2006 et ALVES, 2016). Ces pressions internationales ont cependant peu d'effet à l'échelle des PME.

Pressions européennes

Depuis peu la responsabilité environnementale fait l'objet d'une législation spécifique en Europe et en France. Même si dès 1993 l'Union Européenne reconnaît la responsabilité civile pour les dommages causés à l'environnement, il faudra attendre **2001**, pour que le Conseil Européen de Göteborg approuve **le développement de la transparence et de la communication des entreprises dans les domaines environnementaux et sociaux**. Suite à cette approbation, la Commission européenne a publié un Livre Vert intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». **En 2007 est adoptée la loi sur la responsabilité environnementale** portant sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et sur l'implication de la justice en matière d'environnement (ASSOULINE, 2006). Là encore l'impact de ces pressions sur les PME reste réduit.

Pressions nationales

En France, c'est à partir de 2001 qu'il est demandé aux entreprises de préciser leurs considérations environnementales dans leur règlement des fonds d'épargne salariale. Depuis 2003 il est imposé aux sociétés cotées d'indiquer dans leur rapport annuel « la manière dont elles prennent en compte les conséquences environnementales de leur activité ». En 2007, la loi sur la responsabilité environnementale figure dans le code de l'environnement. Le droit de l'environnement est un droit jeune qu'il reste à développer (ALVES, 2016).

La réglementation gouvernementale **impose aux entreprises, incluant les PME, de divulguer de façon régulière des informations relatives à leur empreinte écologique**. Le renforcement de cette réglementation contraint les entreprises à communiquer des données relatives à la pollution dont elles sont responsables, mais aussi à la contrôler pour satisfaire à de nouveaux standards environnementaux (ALBERTINI, 2011). Les pressions au niveau national ont davantage d'impact à l'échelle des PME que celles internationales ou européennes.

Pressions du public

Le public occupe une place croissante dans les problématiques environnementales des entreprises, dans la mesure où l'environnement devient aujourd'hui, pour une proportion notable des citoyens, **une dimension non négligeable de leurs arbitrages** (CHAPUY, 2003). Cependant, même s'il est reconnu que les citoyens plus souvent dans la déclaration d'intention que dans l'action, il n'en reste pas moins que la pression exercée par la publication de sondages, d'enquêtes d'opinion est forte et exerce **un effet réel sur le comportement des entreprises, sensibles aux menaces de pertes de parts de marché** (CHIROLEU-ASSOULINE, 2006). Enfin l'environnement a rejoint récemment le champ des préoccupations et de l'attention des entreprises à l'égard de leurs actionnaires. Parce que l'environnement devient une composante importante de la vie de certaines entreprises (secteur d'activité lié, choix stratégiques, compétition entre firmes, image, réputation, ...) leurs résultats financiers, et donc **les bénéfices potentiels pour les actionnaires, dépendent de plus en plus de la capacité de l'entreprise à maîtriser les problématiques environnementales**.

Ainsi, la pression du public incite à la communication d'information et influence le déploiement de systèmes de management environnemental (ALBERTINI, 2011).

I. 1. 4. Responsables et rentables

Au-delà de la demande des parties prenantes en comportements éthiques, la croissance des investissements environnementaux et sociaux s'explique par une volonté de rentabilité. D'après une enquête menée sur 243 entreprises de 1996 à 2000, publiée dans l'Academy of Management Journal, **les sociétés pionnières, ayant adopté une politique en faveur de valeurs sociales et environnementales, seraient les plus rentables d'un point de vue économique**. En effet sur le plan financier, les qualités éthiques attirent certains clients et fournisseurs, animés par de nouvelles intentions. Les entreprises engagées dans cette démarche sont des sociétés durables, qui opèrent de meilleurs choix stratégiques à long terme, capables d'identifier leurs objectifs et leurs limites pour assurer une amélioration continue basée sur l'adaptation rapide à de nouvelles demandes et sur l'innovation permanente (ASSOULINE, 2006).

Pour certaines entreprises la corrélation positive entre performances environnementale et financière est moteur de leurs engagements. D'autres y voient une opportunité pour le futur. Afin d'illustrer ce point plusieurs exemples peuvent être cités tous affichant des similitudes avec SCOP EV (domaine d'activité, statut) :

- Idea Groupe est une SCOP qui a pour domaine d'activité la logistique et le transport. Cette société a placé la RSE au cœur de sa stratégie de développement. Cinq mille mètres carrés de panneaux photovoltaïques ont été installés et une grue qui fournit sa propre énergie a été

achetée. Selon le dirigeant « **la RSE permet de rassembler toutes ces actions et de les mettre au service de la performance économique du groupe** » (LARPIN, 2014).

- Vertdéco est une entreprise intervenant dans la création et l'entretien des espaces intérieurs et extérieurs. Résolument positionnée pour le respect de l'environnement et de la biodiversité, elle a été certifiée en 2011, au niveau « Confirmé » de l'AFAQ 26000. A l'époque seules quatre entreprises avaient atteint un tel niveau, aujourd'hui elles sont vingt (dont SCOP EV). Le chef d'entreprise considère que **cette certification permettra d'« améliorer la rentabilité de son entreprise »** (LACOSTE, 2013).
- L'entreprise Travel filière du groupe Ségex, est spécialisée dans la création et la gestion des espaces verts. En 2013, elle a confirmé son niveau de performance « exemplaire » selon le référentiel AFAQ 26000. Les dirigeants ont fait le choix de faire du développement durable la colonne vertébrale de la politique de l'entreprise. D'après la responsable développement durable, **les démarches RSE deviendront des conditions d'accès aux marchés** (MIGUET, 2017).

On définit alors ces entreprises comme « [...] une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs » (MARTINET et REYNAUD., 2001).

Dans ce contexte quelle est la prise de position de l'entreprise SCOP EV ? Quelles sont ses caractéristiques, ses valeurs, ses engagements ? La réponse à ces questions permettra de révéler les actions mises en place par l'entreprise, et ainsi les confronter avec les attentes de ses parties prenantes.

I. 2. LA POLITIQUE DE SCOP ESPACES VERTS EN MATIERE DE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE

I. 2. 1. Caractéristiques de l'entreprise SCOP Espaces Verts

SCOP Espaces Verts est une **Société Coopérative et Participative** de forme SA créée en 1983. Elle se situe à Eschau, au sud de Strasbourg et possède 3 dépôts répartis sur le territoire (Figure 2).

Solidement implantée dans le paysage alsacien, SCOP EV est **un des leaders régionaux du métier du paysage**.

Son métier consiste à fournir **un service de création d'espaces paysagers et d'aménagements urbains ainsi que de l'entretien d'espace verts à destination de clients privés et de collectivités**.

De par sa structure de Société Coopérative et participative, le développement durable est au cœur du projet de l'entreprise et reflète son engagement pour une activité économique, qui respecte les personnes, la société, l'environnement et agit de manière responsable. Ses **valeurs fondamentales** sont les suivantes :

- 1. La personne au cœur du développement de l'entreprise**
- 2. La démocratie participative, mode de gouvernance durable,**
- 3. La solidarité et le partage,**
- 4. La pérennité de l'entreprise,**
- 5. Le respect de l'environnement humain et naturel**

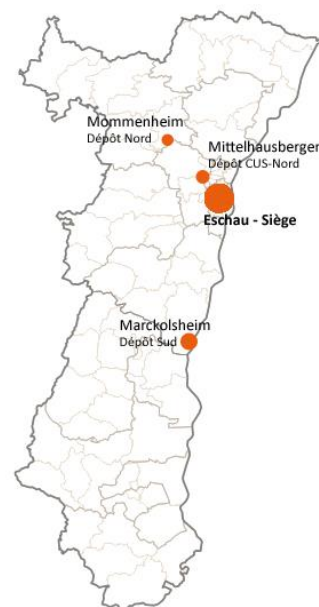


Figure 2 : Les dépôts de SCOP EV répartis sur le territoire alsacien ; Source : SCOP EV, 2017

L'entreprise compte en moyenne 60 salariés (année 2017) dont 22 coopérateurs engagés. SCOP EV est une entreprise de l'**Economie Sociale et Solidaire**. Dans le respect de ses principes, elle redistribue 40 % de son résultat net aux travailleurs de l'entreprise, 20% à ses coopérateurs et 40% sont conservés à titre d'investissement et réserves impartageables. Le principe d'une SCOP est « 1 coopérateur = 1 voix » quelle que soit le capital détenu.

L'entreprise est organisée en 3 secteurs : bureau d'études, secteur création et secteur entretien. Ses clients sont essentiellement des professionnels (par opposition aux particuliers) : collectivités, promoteurs immobiliers, syndicats de copropriétés, grands comptes privés.

I. 2. 2. Valeurs et politique de l'entreprise

Le besoin d'**amélioration continue**, mis en œuvre depuis plusieurs années a conduit l'entreprise à **structurer son engagement en matière de développement durable**. Cette démarche globale inclut des engagements en matière de Qualité, de Sécurité, d'Environnement (démarche de management QSE) et de responsabilité sociétale. Des certifications conformes aux référentiels ISO9001 (qualité), ISO14001 (environnement) et OHSAS 18001 (sécurité) ainsi qu'une évaluation RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) témoignent des engagements de l'entreprise (Figure 3).



Figure 3 : Logos ISO ; Source : SCOP EV

L'implication dans une démarche de management QSE a pour but de renforcer la structuration et le développement de l'entreprise, de préparer l'avenir et de répondre aux nouvelles attentes des clients. Ainsi la société questionne ses méthodes pour mettre en lumière les dysfonctionnements et adapter son organisation. Elle permet également de consolider les indicateurs environnementaux et sociaux ainsi que la démarche participative de la SCOP par le partage de bonnes pratiques.

Les axes de la politiques QSE définissent les six priorités de SCOP EV (Annexe I) :

- **PERENNITE** – Partager une vision stratégique à long terme basée sur les principes du développement durable,
- **QUALITE** - Maintenir un système de management dont l'objectif est la confiance et la satisfaction pour toutes les parties prenantes,
- **EFFICACITE** – Améliorer en permanence l'organisation pour optimiser les performances et les inscrire sur le long terme,
- **COOPERATION** - Faire vivre la coopérative et permettre à chacun de participer au projet collectif et de s'y épanouir,
- **BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL** - Garantir des conditions de travail de qualité et la sécurité de tous,
- **ENVIRONNEMENT** – Conforter la démarche en matière de préservation de l'environnement et poursuivre l'innovation (Politique de développement durable, SCOP EV, 2017).

I. 2. 3. Engagements pour la préservation de l'environnement

Les engagements de l'entreprise dans ce domaine sont nombreux : gestion des déchets, prise en compte de la biodiversité, réduction de ses consommations d'énergie et de matières premières. Les certifications ISO 14001 (Annexe II) et ISO 26000 (Annexe III) attestent de la prise en compte de ces engagements dans la politique de l'entreprise.

❖ Certifications

L'entreprise a été certifiée en 2013, sur la base du référentiel ISO 14001 (Figure 4). Cette démarche montre son implication dans le progrès continu de ses performances environnementales et garantit sa conformité à la réglementation. Une **analyse environnementale est établie et mise à jour régulièrement**, elle constitue le diagnostic de base à partir duquel est élaboré le plan d'actions concrètes. Elle permet également de mesurer la progression de l'entreprise. Chaque tâche accomplie par la société est scrupuleusement analysée afin de définir les impacts environnementaux et mettre en place des actions préventives et correctives. Cette identification des objectifs environnementaux permet de prévenir des nuisances sur l'environnement et de s'adapter aux changements de circonstances.



Figure 4 : Logo ISO 14001 ;
Source : SCOP EV



Figure 5 : Logo ISO 26000 ;
Source : SCOP EV

La société a souhaité être évaluée par l'AFNOR sur la base de la norme **ISO 26000** (Figure 5) en avril 2014. Cette évaluation permet de mesurer la performance de l'entreprise en matière de développement durable. Scop EV a été évaluée au niveau 3/4 : Maturité, démontrant la performance et la pertinence de son organisation et de ses valeurs (Manuel de développement durable,

SCOP EV, 2016). En 2013 une quinzaine d'entreprises du paysage ont été évaluées dont quatre seulement au niveau 3/4 : Maturité (LACOSTE, 2013).

❖ Limitation et gestion des déchets

La politique de gestion des déchets de SCOP EV commence par la **réduction au maximum des quantités de déchets produits**. Les déchets inévitables sont ensuite triés scrupuleusement et pris en charge par des filières spécialisées en **favorisant le recyclage et la valorisation**. Tous les déchets trouvent une destination. Pour ceux qui sont dirigés vers des centres de recyclage, l'entreprise SCOP Espaces Verts récupère un bon de dépôt qui permet une traçabilité et un suivi des quantités depuis la production jusqu'au retraitement final.

L'ensemble des mesures de réduction des quantités de déchets a permis de ne pas augmenter les volumes de déchets alors même que l'activité de l'entreprise a augmenté significativement.

❖ Préservation de la biodiversité

SCOP EV prend part aux engagements de l'Eurométropole de Strasbourg :

- Elle est **signataire de la Charte « Tous unis pour plus de Biodiversité »** (Annexe IV) mais également de la **charte du « Parc Naturel Urbain (PNU) Ill Bruche »** (Annexe V). Ces chartes, mises en place par l'EMS, ont pour objectifs d'engager les entreprises dans des démarches durables et respectueuses de l'environnement. Elles s'inscrivent dans l'objectif global, fixé dès 2008, d'abandon des pesticides dans la gestion des espaces publics.
- Elle a pour usage d'utiliser et de **promouvoir auprès de ses clients le guide « Pour plus de biodiversité Plantons local »** établi par l'EMS et l'agence de l'eau Rhin/Meuse. Il recense, les végétaux issus majoritairement de la plaine rhénane, présentant un intérêt pour la biodiversité (plantes mellifères, ...) et liste les principales espèces invasives.
- Elle **a participé à l'élaboration du plan « Strasbourg Grandeur Nature »** durant 1 an. Il s'agit d'un plan d'action sur les années 2016-2020 pour maintenir et renforcer la nature en ville. Il est le fruit d'un travail participatif entre entreprises, associations et particuliers. [1].

Enfin SCOP EV met en œuvre des actions concrètes pour préserver et encourager la biodiversité telles que le semis de prairies fleuries, la mise en place de ruches, de nichoirs et d'hôtels à insectes (Figure 6). Elle s'est donnée pour missions de promouvoir des méthodes alternatives au désherbage chimique et d'inciter à la plantation d'essences champêtres et locales dans les espaces verts.

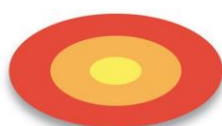


Figure 6 : Ruches, logo de la charte biodiversité de l'EMS et hôtel à insectes présent sur le dépôt de SCOP EV ;
Source : SCOP EV, 2016

❖ Réduction des consommations d'énergie et bilan carbone

Des **mesures contre la pollution atmosphérique et pour la diminution des gaz à effet de serre (GES)** ont été prises par l'entreprise, elles se traduisent par :

- La mise en place d'une politique d'économie d'énergie (système de ramassage des ouvriers permettant ainsi de limiter les déplacements individuels),
- La mise en place d'une politique d'achat et d'approvisionnements qui privilégie les partenaires locaux (permettant de limiter les transports),
- Une formation à l'éco-conduite pour les chauffeurs d'engins.



BILAN CARBONE®

Figure 7 : Logo Bilan carbone ; Source : SCOP EV

En 2015, SCOP EV a réalisé un bilan carbone (Figure 7) sur l'ensemble de ses activités. Il vient compléter l'analyse environnementale, et permet de mesurer plus précisément les impacts de l'entreprise sur l'environnement. Dans ce cadre, une démarche de sensibilisation et formation du personnel aux questions du réchauffement climatique est mise en œuvre. Un plan d'action découle de cette évaluation, notamment pour réduire les consommations de carburant.

I. 2. 4. Innovation environnementale



Figure 8 : Machine de désherbage à la vapeur d'eau ; Source : SCOP EV, 2016

SCOP Espaces Verts **est lauréate du trophée de l'innovation d'Idee Alsace en 2014**. Pour répondre à la demande et anticiper les changements, l'entreprise propose un procédé mécanisé de désherbage à la vapeur d'eau en alternative aux herbicides chimiques. Le procédé, mis au point et développé sur des engins porteurs tout terrain, permet une utilisation mobile à grande échelle avec des rendements accrus (Figure 8). Cette technique non polluante préserve l'environnement et la santé des usagers tout en étant économiquement efficace (plaquette de présentation en Annexe VI).

Depuis peu elle propose également des prestations de conseils pour la mise en place de plan de gestion différenciée (plaquette de présentation en Annexe VII), privilégiant les solutions alternatives aux traitements chimiques (thermique, manuel, mécanique).

Enfin elle réalise une veille technologique sur les produits innovants en matière d'environnement afin de se tenir informée des avancés dans le domaine.

I. 2. 5. Prise en compte des parties prenantes au cœur de la politique de l'entreprise

La gouvernance de l'entreprise repose sur la satisfaction de ses parties prenantes. Des moyens sont mis en place afin de recueillir leurs avis : la tenue de conseils d'administration, de commissions de coopérateurs (Figure 9), la mise en place d'une « boîte à idées » et la réalisation d'enquête bien-être.

Le conseil d'administration et les commissions de coopérateurs sont les moteurs des engagements environnementaux de l'entreprise.



Figure 9 : Commission coopérateurs ;
Source : SCOP EV, 2014

En partenariat avec le cabinet Positiv'Energies, SCOP Espaces Verts a entrepris depuis plusieurs années une enquête anonyme auprès des salariés portant sur les questions de bien-être au travail. D'après l'enquête menée en été 2015, 86% des salariés déclarent se sentir bien dans l'entreprise et 92 % des salariés sont satisfaits de l'engagement de l'entreprise dans le domaine environnemental. Le même pourcentage des salariés se sent informé des engagements et démarches de l'entreprise en matière de développement durable, 1/3 souhaiterait néanmoins en savoir plus, ce qui est encourageant (Enquête bien être au travail, SCOP EV, 2015).

Chaque année une enquête de satisfaction auprès des clients est menée. En 2016 il a été constaté que les clients sont particulièrement satisfaits de leur collaboration avec les secteurs création et entretien de Scop EV. En effet la note globale dépasse 4,6/5.

Par son statut et l'ensemble des actions et engagements qu'elle a mis en place (Figure 10) l'entreprise SCOP EV semble porter une grande attention à sa responsabilité environnementale.

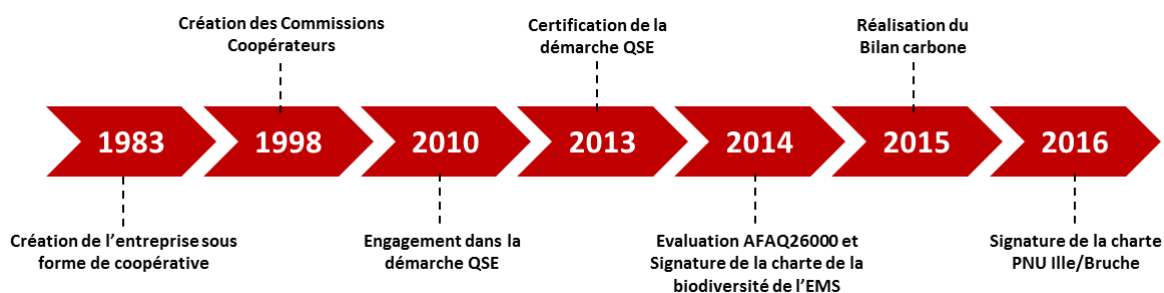


Figure 10 : Les dates clés des actions et engagements de l'entreprise SCOP EV ; Source : KROMER, 2017

Au fil des années l'entreprise a suivi un management de plus en plus orienté vers le développement durable (normes ISO, QSE, RSE). Ses engagements correspondent-ils aux attentes de ses parties prenantes ?

PARTIE II. LA RECHERCHE D'ADEQUATIONS ENTRE LES ENGAGEMENTS DE L'ENTREPRISE ET LES ATTENTES DE SES PARTIES PRENANTES

SCOP EV est confrontée à un environnement économique et sociétal en évolution rapide suite à une prise de conscience progressive de la vulnérabilité de notre planète. Les prémices en sont d'ores et déjà perceptibles : jardins partagés et collaboratifs, agriculture urbaine et gestion de l'eau, chantiers de restauration écologique, prise en compte et transmission des enjeux liés à la biodiversité [2]. Ces changements ont modifié très rapidement les métiers de l'environnement et du paysage. L'émergence et la diffusion de nouvelles technologies et de nouveaux usages suscitent des modifications d'attentes, de consommation et de comportements des populations permettant l'essor de nouvelles activités (désherbage thermique, mécanique, gestion différenciée...). La transition énergétique est devenue un thème sociétal que les Etats, les villes, les acteurs économiques, les citoyens, les territoires souhaitent s'approprier et maîtriser. Cette révolution impose davantage de transparence et de communication de la part des entreprises (CHASSAGNETTE, 2016). Quelles sont les attentes à court et long terme des parties prenantes de SCOP EV ? Y-a-t-il des adéquations entre les orientations de l'entreprise et les attentes des parties prenantes ?

II. 1. L'IDENTIFICATION ET LA HIERARCHISATION DES PARTIES PRENANTES

L'un des premiers objectifs de cette étude est de **cartographier les parties prenantes de SCOP EV** : cela implique d'identifier l'importance et le pouvoir de chaque groupe d'ayants droits, pour établir des priorités stratégiques. En effet avoir une bonne connaissance de l'ensemble des acteurs qui constituent la sphère d'influence de l'entreprise lui permet de pouvoir exercer durablement son activité.

II. 1. 1. Caractérisation de la sphère d'influence

Le concept de **sphère d'influence** désigne : « l'étendue des relations politiques, contractuelles économiques, ou autres à travers lesquelles une entreprise a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations » (COSSART et LAPIN, 2016). Pour représenter la sphère d'influence de l'entreprise la cartographie de ses parties prenantes est un outil pertinent. C'est dans le cadre de la préparation à l'évaluation AFAQ 26000, en 2014, que SCOP EV a établi la première **cartographie de ses parties prenantes**. Le responsable QSE, conjointement avec la direction et les coopérateurs, a dressé la liste des acteurs qui constituent la sphère d'influence de l'entreprise (extrait en Tableau 2, tableau complet en Annexe VIII). A chacune d'elle a été attribué un **niveau de communication souhaité** qui se traduit sous forme d'un gradient allant de 1 à 5 ; 1 étant le niveau de communication le moins élevé. 5 étant le niveau de communication le plus élevé (définition de chaque niveau en Annexe IX).

Tableau 2 : Extrait de la cartographie des parties prenantes de l'entreprise, leurs secteurs d'intervention et le niveau de communication souhaité ; Source : SCOP EV, 2014

Parties prenantes	Social	Environnement	Economique	Niveau de communication souhaité	
Clients			X	4	5 : Co-décision
PRESTATAIRES DIVERS					4 : Concertation
Fournisseurs		X	X	2	3 : Consultation
Sous-traitants	X	X	X	2	2 : Information
Co-traitants (groupements d'entreprises)		X	X	3	1 : Echanges informels
INTERNE					
Salariés CDI	X	X	X	4	
Apprentis et stagiaires	X	X	X	2	
Intérimaires	X	X	X	2	
Associés (Commissions, etc.)	X	X	X	5	
Délégués syndicaux	X	X	X	4	

Cette liste constitue une première base pour notre étude. Il nous faut cependant l'adapter afin d'identifier, les parties intéressées présentant la plus grande pertinence avec le sujet à l'étude.

II. 1. 2. Hiérarchisation des parties prenantes

La hiérarchisation des parties prenantes permet d'établir des priorités stratégiques. Les parties intéressées listées précédemment ont été classées et réparties suivant **leur échelle d'importance** (Tableau 3) au sein des sphères de la démarche RSE (sociale, économique et environnementale). Cette hiérarchisation est présentée en Annexe X.

Tableau 3 : Echelle d'importance des parties prenantes ; Source : SCOP EV, 2014

Importance	Echelle d'importance des parties prenantes
	5 La partie intéressée peut remettre en cause l'existence même de l'organisme et est donc indispensable à sa pérennité.
	4 La partie intéressée est indispensable à la réalisation de l'ensemble des projets, et peut remettre en cause plusieurs projets de l'organisme.
	3 La partie intéressée est indispensable à la réalisation d'un projet et peut remettre en cause sa réussite.
	2 La partie intéressée peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle (dans l'espace et dans le temps).
	1 La partie intéressée n'est pas à même de remettre en cause l'organisme.

L'utilisation de cette échelle montre que les parties prenantes sont intégrées dans le processus décisionnel de l'entreprise à un degré variable [3].

Le travail effectué par le responsable QSE a été intégré et développé afin de répondre à la problématique de ce mémoire. Dans le cadre de cette étude nous souhaitons mettre en exergue les attentes en termes de responsabilité environnementale des parties prenantes de SCOP EV. En raison du nombre important de ces dernières, il semble pertinent de se focaliser en premier lieu sur **celles qui présentent un intérêt supérieur pour l'entreprise**. Le niveau 5 de l'échelle d'importance présentée dans le paragraphe précédent (Tableau 3) concorde avec ce critère. Il représente les parties intéressées indispensables à la pérennité de l'entreprise et capable de remettre en cause son existence : **les clients, les salariés et les coopérateurs** (Annexe X). Ces parties semblent pertinentes concernant le sujet à l'étude, cependant d'après le schéma de MILLET et al, publié en 2003 (Figure 11), il semble également important d'intégrer **les fournisseurs** à cette sélection.

Le Tableau 4 ci-dessous présente les cadres de l'entreprise, pour des raisons de confidentialité ils seront désignés par un identifiant.

Tableau 4 : Les cadres de l'entreprise comme représentants des salariés et coopérateurs ; Source : KROMER, 2017

Identifiant de l'interrogé	Poste/Responsabilité au sein de l'entreprise
Monsieur A	PDG de la SCOP
Monsieur B	Responsable secteur des travaux de création d'espaces verts
Monsieur C	Responsable secteur entretien des espaces verts
Monsieur D	Chef de chantier
Monsieur E	Responsable du bureau d'études
Monsieur F	Chargé d'études, responsable QSE/RSE
Madame G	Chargée des ressources humaines

❖ Hiérarchisation des clients

La catégorie « clients » représente un rôle déterminant dans les prises de positions de la société. Cependant déterminer les attentes de l'ensemble des clients de la SCOP ne semble pas pertinent. Tout comme le personnel interne à l'entreprise il est nécessaire de réaliser une nouvelle hiérarchie permettant de révéler les clients d'une importance supérieure pour l'entreprise. L'importance d'un client, dans le cadre de cette étude, est déterminée en fonction des critères suivants :

- **La valeur économique qu'il représente pour l'entreprise.** Cette valeur économique est estimée selon l'importance des parts du chiffre d'affaires qu'il représente. Un client représentant une part significative du chiffre d'affaires (supérieur ou égal à 20%) est considéré d'une influence supérieure. L'utilisation de cette valeur « palier » est cohérente avec les procédés de l'entreprise. Le palier de 80% est utilisé dans l'« ABC Clients » de SCOP EV pour révéler en pourcentage cumulé les clients détenteurs de plus de 80% du CA par secteur.
- **Sa fidélité évaluée sur plusieurs années.** Un client ponctuel n'a pas la même importance qu'un client régulier.
- **Sa capacité à limiter la concurrence.** Suite à un appel d'offre, les clients choisissent l'entreprise mandataire en fonction de différents critères. Leur choix peut être influencé par l'expérience qu'ils entretiennent avec elles.
- **Le choix d'un panel de clients varié** appartenant à des organismes de catégories et de statuts différents.

Ainsi à partir des données économiques de la société une « short list » de clients ayant des attentes susceptibles d'influencer les démarches liées à la responsabilité environnementale de l'entreprise a été réalisée (Tableau 5) :

Tableau 5 : Les pourcentages du chiffre d'affaires des principaux clients de SCOP EV ; Source : adapté de l'ABC Clients, SCOP EV, 2016

Principaux clients	% du chiffre d'affaire de SCOP EV par secteur	% du chiffre d'affaires de SCOP EV
Collectivités et Etat (Ville et Eurométropole de Strasbourg (EMS), Etat, Ministère de la défense)	60% du CA (secteur création) 50% du CA (secteur entretien)	55% du CA
Entreprises privées et autres (EDF)	30% du CA (secteur entretien) 15% du CA (secteur création)	22,5% du CA
Promoteurs immobiliers (SERS, Nexity, Bouygues Immobilier, Vinci)	25% du CA (secteur création)	12,5% du CA
Syndics de copropriétés (CEGIP)	20% du CA (secteur entretien)	10% du CA

Quelques ajustements sont à prévoir afin de présenter un panel de clients variés aussi bien au niveau de l'appartenance aux deux secteurs de SCOP EV qu'au niveau des catégories des organismes. Ainsi six clients ont été sélectionnés dont un commun au secteur création et entretien (EMS), trois du secteur création (60% du CA) et deux du secteur entretien (40% du CA). Au moins un client de chaque catégorie (collectivités et Etat, promoteurs, syndics de copropriétés, entreprises privées et autres) a été conservé. Cette sélection a été réalisée en accord avec Bruno BARRY, responsable QSE. Une « carte d'identité » de chaque client retenu a été réalisée afin d'évaluer l'ensemble des critères (Figure 13).

EUROMETROPOLE DE STRASBOURG  <u>Type d'organisme</u> : Collectivité <u>Certification</u> : Label Capital française de la biodiversité, Ville trois fleurs, Ecojardin, Patrimoine mondial de l'UNESCO <u>Intérêt pour l'environnement</u> : Fort <u>Caractéristiques</u> : L'EMS est engagée depuis de nombreuses années dans la préservation et la valorisation de son patrimoine végétale. <u>Moyen de pression sur l'entreprise</u> : Appels d'offres (AO), mémoire de performance environnementale, charte de la biodiversité, obligations réglementaires restreignant au zéro-phyto, encouragements <u>Critères de choix</u> <u>Part du CA de sa catégorie</u> : 55% <u>Fiabilité</u> : Client depuis la création de l'entreprise <u>Capacité à limiter la concurrence</u> : Faible	EDF  <u>Type d'organisme</u> : Entreprise privée <u>Certification</u> : ISO 14001, charte éthique, charte développement durable <u>Intérêt pour l'environnement</u> : Moyen <u>Caractéristiques</u> : Ses engagements sont les suivants : > Rester, en tant que Groupe, le moins émetteur de CO2 des grands énergéticiens européens > Réduire leur impact environnemental notamment sur la biodiversité <u>Moyen de pression sur l'entreprise</u> : Commandes privées <u>Critères de choix</u> <u>Part du CA de sa catégorie</u> : 22,5% <u>Fiabilité</u> : Client depuis plus de 10 ans <u>Capacité à limiter la concurrence</u> : Fort
---	--

BOUYGUES IMMOBILIER  <u>Type d'organisme</u> : Promoteur <u>Certification</u> : Habitat & Environnement (H&E), BBC -Effinergie® pour tous ces logements depuis 2010, HQE® <u>Intérêt pour l'environnement</u> : Moyen <u>Caractéristiques</u> : Fort intérêt envers l'optimisation de la performance énergétique des bâtiments <u>Moyen de pression sur l'entreprise</u> : AO <i>Critères de choix</i> <u>Part du CA de sa catégorie</u> : 12,5% <u>Fiabilité</u> : Client depuis environ 5 ans <u>Capacité à limiter la concurrence</u> : Moyen	NEXITY IMMOBILIER  <u>Type d'organisme</u> : Promoteur <u>Certification</u> : ISO 14001, Haute Qualité Energétique (HQE®) Aménagement, 7^{ème} au classement Gaïa Index, CDP (Carbon Disclosure Project) noté A, Bilan de gaz à effet de serre tous les 2 ans <u>Intérêt pour l'environnement</u> : Fort <u>Caractéristiques</u> : Fort intérêt envers l'optimisation de la performance énergétique des bâtiments <u>Moyen de pression sur l'entreprise</u> : AO, charte « Chantier vert » à signer <i>Critères de choix</i> <u>Part du CA de sa catégorie</u> : 12,5% <u>Fiabilité</u> : Client depuis 25 ans <u>Capacité à limiter la concurrence</u> : Moyen
SERS  <u>Type d'organisme</u> : Entreprise Publique Locale (EPL) et Société d'Economie Mixte (SEM) <u>Certification</u> : HQE pour le projet de l'Ecole Nationale d'Administration, ISO 9001 <u>Intérêt pour l'environnement</u> : Moyen <u>Caractéristiques</u> : De par le statut de SEM de la SERS, la collectivité de Strasbourg détient plus de 50% de son capital. Elle est donc d'une forte influence sur ses activités. <u>Moyen de pression sur l'entreprise</u> : AO <i>Critères de choix</i> <u>Part du CA de sa catégorie</u> : 12,5% <u>Fiabilité</u> : client depuis plus de 15 ans <u>Capacité à limiter la concurrence</u> : Faible	CEGIP  <u>Type d'organisme</u> : Syndic de copropriétés <u>Certification</u> : Aucune <u>Intérêt pour l'environnement</u> : Faible <u>Caractéristiques</u> : CEGIP gère l'entretien des espaces verts des projets menés par la SERS. La SERS possède donc une forte influence sur ses activités. <u>Moyen de pression sur l'entreprise</u> : Suivi des réglementations règlementaires. <i>Critères de choix</i> <u>Part du CA de sa catégorie</u> : 10% <u>Fiabilité</u> : Client depuis 4 ans <u>Capacité à limiter la concurrence</u> : Faible

Figure 13 : Les cartes d'identité de chaque client sélectionné ; Source : KROMER, 2017

L'échantillon semble représentatif au vu des différents critères évoqués précédemment. Après avoir validé cette démarche, le responsable QSE a précisé pour chaque client une personne ressource à contacter (Tableau 6). Pour des raisons de confidentialité leur anonymat sera gardé.

Tableau 6 : Les clients soumis d'une importance supérieure pour SCOP EV; Source : KROMER, 2017

Catégorie de clients	Intitulé client	Poste/responsabilité
Collectivité	EMS	Maîtrise d'œuvre en paysage
		Chargée d'affaires Direction mobilité, espaces publics et naturels
		Inconnu
Promoteurs	Nexity	Responsable travaux
	Bouygues Immobilier	Responsable achats
Entreprise Publique Locale	SERS	Chef de projets
Syndic de copropriétés	CEGIP	Gestionnaires des Associations Syndicales Libres
Entreprise privée	EDF	Chargé d'affaire génie civil et coordonnateur CARTEX
		Technicien principal au CARTEX

❖ Hiérarchisation des fournisseurs

De la même manière les fournisseurs ayant des attentes susceptibles d'influencer les démarches liées à la responsabilité environnementale de l'entreprise ont été identifiés. L'importance d'un fournisseur est déterminée en fonction des critères suivants :

- **La valeur économique qu'il représente pour l'entreprise,**
- **Leur lien avec le sujet traité,**
- **Le choix d'un panel de fournisseurs varié en produits et services.**

En tenant compte des critères « valeur économique » et « lien avec le sujet à l'étude », une première sélection de fournisseurs a été effectuée, elle est présentée dans le Tableau 7.

Tableau 7 : Les principaux fournisseurs de SCOP Espaces Verts et leurs activités ; Source : adapté de l'ABC Fournisseurs, SCOP EV, 2015

Parts des achats	Principaux fournisseurs	Types d'activités
8%	CPE Energies	Commerce de détail de carburants « Energie » essentielle au fonctionnement de l'entreprise
5,8%	Viola Matériaux	Distribution de matériaux pour les travaux publics Part importante de l'activité de l'entreprise
3,8%	BTP Distribution	
0,9%	Point P	
2,4%	Pépinière Gissinger	Pépinières Végétaux au cœur de l'activité de l'entreprise
1,9%	Pépinière Willaert	
2,1%	Pépinière Ley	
1,3%	Nungesser Semences	Semencier et distributeur de produits phytosanitaires Au cœur de l'activité de l'entreprise avec des impacts environnementaux significatifs
2,2%	Trans Promobois	Entreprise de broyage et scierie Mulch régulièrement employé en travaux d'espaces verts
3,7%	Menuiserie Fleck	Menuiserie bois et PVC Mobilier fréquemment utilisés dans les espaces verts
2,6%	Lingenheld Environnement	Dépollution et gestion des déchets Les déchets sont l'un des impacts environnementaux les plus significatifs de l'entreprise

Quelques ajustements sont à prévoir pour répondre au dernier critère « choix d'un panel de fournisseurs varié ». L'objectif est d'équilibrer les représentants de chaque type d'activité. Dans ce sens la liste a été réduite à cinq fournisseurs (Tableau 8). Pour des raisons de confidentialité leur anonymat sera gardé.

Tableau 8 : Les fournisseurs d'une importance supérieure pour SCOP EV ; Source : KROMER, 2017

Type d'activité de fournisseur	Intitulé fournisseur	Poste/responsabilité
Pépinière	Gissinger	Directeur de la pépinière
Commerce de gros	Viola Matériaux	Gérant
Dépollution et gestion des déchets	Lingenheld	Responsable commerciale Grand Est
Menuiserie bois et PVC	Menuiserie Fleck	Gérant
Menuiserie métallique et serrurerie	Atelier de la Gesse	Gérant
Semencier	Nungesser	Commercial

La hiérarchisation des parties prenantes a permis d'identifier une liste de salariés, clients et fournisseurs en relation avec le sujet à l'étude. L'objectif de ce second point sera de déterminer les attentes des parties prenantes afin de rechercher les adéquations ou les contradictions avec les actions menées par SCOP EV et d'orienter ses priorités (EZZEROUALI, 2008).

II. 2. L'IDENTIFICATION DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES ET LA RECHERCHE D'ADEQUATIONS AVEC LES ENGAGEMENTS DE SCOP ESPACES VERTS

La finalité de SCOP EV ne se limite pas à la maximisation des richesses au profit des associés mais également à la recherche d'un équilibre entre ses intérêts et ceux de ses parties prenantes. **SCOP EV cherche à intégrer entièrement ses parties prenantes dans la prise de décisions organisationnelle et stratégique** (EZZEROUALI, 2008). Cette approche volontariste se situe dans le prolongement des valeurs de l'entreprise. L'identification des attentes des parties intéressées sera menée selon différentes méthodes suivant les parties prenantes ciblées.

II. 2. 1. Attentes des salariés et recherche d'adéquations

L'écoute des salariés et la participation des coopérateurs aux orientations politiques et actions opérationnelles de l'entreprise, sont au cœur de la gouvernance de SCOP EV. Le dialogue est quotidien et des réunions sont régulièrement menées. Néanmoins, le manque de formalisation de ses échanges rend difficile leurs exploitations pour définir les attentes des salariés en matière de responsabilité environnementale. Pour répondre à ce manque de données, plusieurs solutions ont été envisagées : l'enquête directe, l'entretien informel, les échanges lors de réunions, des questionnaires à réponses fermées ou ouvertes.

Dans la partie précédente **les cadres ont été désignés comme représentatifs de l'avis des salariés et coopérateurs**, la méthode adoptée se devra donc d'être adaptée à cette catégorie professionnelle. Il a été envisagé de les réunir ou d'échanger individuellement avec chacun d'entre eux. L'objectif étant de définir les attentes personnelles de chacun sans qu'ils subissent l'influence de groupe, la deuxième méthode semble la plus appropriée. Afin de limiter le temps des entretiens directs un questionnaire à réponses ouvertes sur papier sera réalisé en amont puis complété par des entretiens individuels.

Le mode d'administration retenu pour le questionnaire est celui de l'enquête sur papier donné en main propre. Ce procédé permet d'éveiller l'intérêt de l'interrogé et ainsi d'accroître le taux de réponse. Les questions ouvertes présentent l'avantage de stimuler l'intérêt du répondant en lui donnant le sentiment de pouvoir s'exprimer librement. Des exemples seront ajoutés en italique afin de faciliter la compréhension des questions.

L'objectif du « questionnaire cadres » est de déterminer leurs attentes et d'évaluer leur niveau de satisfaction vis-à-vis de SCOP EV dans le domaine environnemental. Il a été divisé en trois parties selon les thèmes suivants :

- **Une première partie concernant les attentes propres de l'interrogé** et leur vision pour le futur SCOP EV.
- **Une seconde partie concernant les clients** : les contraintes imposées à SCOP EV par ces derniers ainsi que leurs actions et attentes dans le domaine de l'engagement environnemental.
- **Une troisième partie concernant les attentes de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs** dans ce domaine.

Un questionnaire vierge est présenté en Annexe XI. Ce questionnaire a été distribué le 17 juillet et récupéré jusqu'au 11 août. Les cadres ont disposé de 26 jours pour y répondre. Le taux de réponse à l'enquête est significatif (86%).

Afin d'analyser les questions ouvertes soumises aux parties prenantes un premier travail de synthèse consiste à se focaliser sur les idées récurrentes pour extraire les concepts clés. Cette étape se réalise à l'aide d'outils d'analyse lexicale qui permettent d'identifier les éléments les plus souvent cités et ainsi d'aller rapidement à l'essentiel. Les commentaires isolés présentent également un intérêt même s'ils reflètent les attentes spécifiques de l'individu interrogé. Ces idées seront également prises en compte afin d'enrichir l'analyse [4]. Pour conduire ces deux méthodes (repérage des commentaires récurrents et isolés) **les résultats seront représentés sous forme de nuage de mots**. Plus un groupe de mots est cité plus la taille de la police de ce groupe de mots sera élevée. Cette méthode permet de visualiser rapidement les éléments redondants tout en relevant les idées ponctuelles. Un nuage de mots sera réalisé pour chaque catégorie de parties prenantes (cadres, clients et fournisseurs). **Afin de compléter cette première analyse des tableaux récapitulatifs comprenant les attentes des parties prenantes, les réponses apportées par SCOP ainsi que les suggestions des personnes interrogées seront réalisés.** Dans ces tableaux les informations redondantes identifiées dans les nuages de mots figureront dans les premières lignes afin d'établir une hiérarchie.

Les attentes des cadres vis-à-vis de SCOP EV dans le domaine de la responsabilité environnementale sont représentées dans la Figure 14.



Figure 14 : Questionnaire cadres - Quelles sont vos attentes vis-à-vis de SCOP Espaces Verts dans le domaine de la responsabilité environnementale ? ; Source : KROMER, 2017

Dans le Tableau 9 sont exposées les attentes, les réponses déjà mises en place par l'entreprise pour les satisfaire ainsi que des suggestions d'amélioration.

Tableau 9 : Les attentes, les réponses de SCOP EV et les perspectives d'évolution selon le point de vue des salariés ; Source : KROMER, 2017

Nbre de fois cité	Attentes des salariés	Réponses apportées par SCOP EV	Suggestions des personnes interrogées pour aller plus loin	Avis personnel sur les réponses apportées
4	Gérer et limiter les déchets, revaloriser au maximum, trier vers des filières adaptées	Tous les déchets trouvent une destination. Suivi et recommandations par le conducteur de travaux, la direction ou le responsable QSE par passage sur chantiers Récupération des bons de dépôt (déchets en centres de recyclage) = traçabilité et suivi des quantités depuis la production jusqu'au traitement final. Exemples de traitement : > Gravats : séparés des autres types de déchets, ils sont évacués au centre de recyclage de la SARM ou chez LINGENHELD Environnement. > Déblais de décapage ou de fouilles diverses : ils sont triés selon leur qualité : déblais terreux ou gravats. Les matériaux terreux seront réutilisés sur d'autres chantiers comme remblais.	Créer des alliances avec des sociétés de traitement des déchets (méthanisation des déchets verts pour chauffer les locaux, criblage des déchets terreux pour réutilisation) Mettre en place une station de compostage et une plateforme de recyclage. Utiliser davantage de matériaux recyclés en travaux neufs.	
3	Réduire la pollution des véhicules et des engins, baisser le bilan carbone	Bilan carbone réalisé en 2014 et 2015. Covoiturage pour les trajets domicile/travail encouragé. Formations d'éco-conduite pour les chauffeurs. Investissement dans du matériel performant et récent (Moteurs de norme EURO 5).	Investir dans des véhicules électriques	
3	Réduire et quantifier les impacts environnementaux, identifier les risques de notre activité et prévenir toute menace de dommage	Bilan carbone. Norme ISO 14001 obtenue en 2013. Réalisation d'une analyse environnementale renouvelée tous les 2 ans dont les impacts significatifs sont intégrés dans la « Feuille de route développement durable ». L'une des top priorités : Conforter la démarche en matière de préservation de l'environnement et poursuivre l'innovation.	Se fixer des objectifs ambitieux Mettre en œuvre des moyens significatifs pour y parvenir. Réaliser un diagnostic complet des impacts environnementaux de l'entreprise. Etablir une stratégie, un plan d'action.	
2	Communiquer et sensibiliser davantage sur nos engagements auprès des parties prenantes	Plaquettes « Désherbage vapeur » et « Aménagements écologiques » (Annexes VI et VII). Site internet de l'entreprise. Réunions avec les salariés.	Continuer notre politique de formation.	

2	Supprimer les produits phytosanitaires	Promotion du désherbage vapeur. Proposition d'autres alternatives : désherbage à l'eau chaude, traitement à la flamme, désherbage mécanique ou manuel.	Poursuivre la promotion du désherbage vapeur.	
1	Préserver l'environnement, les espaces naturels et agricoles, favoriser la biodiversité, aménager le territoire de façon durable	Signataire de la Charte « Tous unis pour plus de Biodiversité » de l'EMS. Promotion du guide « Pour plus de biodiversité Plantons local ». Participation à l'élaboration de la politique Strasbourg Grandeur Nature. Elaboration d'une politique de développement durable. Semis de prairies fleuries, mise en place de ruches, de nichoirs et d'hôtels à insectes.	Poursuivre les investissements dans des méthodes plus écologiques et autres solutions techniques. Promouvoir le désherbage vapeur et la gestion différenciée en entretien. Proposer des prestations d'éco-pâturage Se tourner vers des pratiques de génie écologiques, renaturation. Réaliser du conseil, des études sur la biodiversité, les villes vertes et durables, l'agro-urbanisme.	
1	Consommer moins de ressources	Maîtrise et réduction des consommations en matières premières (granulats, terre, béton, plastiques...) et énergie (carburants, électricité, ...).	Exploiter les résultats du bilan carbone et mettre en place un plan de réduction de l'impact environnemental de l'entreprise. Produire de l'énergie en interne.	
1	Pérenniser les actions en place notamment les désherbage vapeur	Désherbage à la vapeur d'eau déjà en place depuis un certain nombre d'année (déployé en 2011). Le trophée ID Alsace a été obtenu en 2013, il a permis une mise en valeur de ce procédé (par une forte communication) et entrainer un accroissement des commandes.	/	
1	Partager une conscience écologique plus forte au sein de l'équipe	Réalisation de « commissions environnements » avec les coopérateurs. Formation du personnel aux risques des pollutions L'une des top priorités : Partager une vision stratégique à long terme basée sur les principes du développement durable.	Mobiliser plus les coopérateurs. Aboutir à des actions concrètes.	
1	Utiliser des produits locaux, limiter les transports des matériaux	Choix de fournisseurs locaux en lien avec la politique d'achat de l'entreprise.	/	

L'entreprise répond aux attentes des salariés :



Entièrement



Partiellement



De manière incomplète



Pas du tout

Concernant les attentes les plus fréquemment citées, **l'adéquation entre les pratiques de SCOP EV et la volonté de baisser le bilan carbone, de gérer les déchets, de réduire et quantifier les impacts environnementaux de l'entreprise reste partielle.** Les salariés suggèrent la mise en place de véhicules électriques, l'alliance avec des sociétés de retraitement des déchets ou la réalisation d'un diagnostic plus approfondi des impacts de l'activité. Néanmoins, il a été mentionné que la forme même de la société qui est un « modèle économique de coopérative qui privilégie le long terme et la pérennité » mais également « l'ensemble des actions que l'entreprise a engagé depuis de nombreuses années » (Monsieur E, responsable chargé d'études) constitue une première réponse aux attentes des cadres.

Après avoir identifié et analysé les attentes du personnel interne à l'entreprise, intéressons-nous aux attentes de ses clients.

II. 2. 2. Attentes des clients et recherche d'adéquations

Les membres du conseil d'administration et les cadres sont en permanence à l'écoute des clients et échangent régulièrement avec eux. Ces échanges informels ont lieu lors de déjeuners d'affaires, de réunions de chantiers, de réunions de négociations pour des marchés, ... mais ne donnent pas lieu à des comptes-rendus facilement exploitables. Une enquête de satisfaction annuelle, soumise à l'ensemble des clients, est le seul outil formalisé d'évaluation de leurs attentes et de leur satisfaction. Mais cette enquête porte principalement sur les questions de qualité et de performance économique et n'aborde que de manière très succincte la question environnementale. Il est donc nécessaire dans le cadre de cette étude d'approfondir et de formaliser le sondage des clients pour recueillir leurs attentes en matière de responsabilité environnementale. La méthode employée sera la suivante :

- Au vu des nombreuses sources d'information disponibles **des hypothèses peuvent être formulées quant à leurs attentes,**
- Pour compléter, ajuster et justifier ses premières hypothèses **des enquêtes téléphoniques seront menées.**

Dans le Tableau 10 sont présentées les hypothèses de travail.

Tableau 10 : Hypothèses concernant les attentes des clients vis-à-vis de SCOP EV en matière de responsabilité environnementale et sources d'information ; Source : KROMER, 2017

Intitulé client	Sources d'information	Hypothèses concernant les « attentes clients » vis-à-vis de SCOP EV
EMS	Exigences des CCTP Connaissances personnelles Plaquette du plan « Strasbourg Grandeur Nature » Charte « Tous unis pour plus de biodiversité » Guide « Plantons local » Charte du Parc Naturel Urbain Site internet de la ville	• Valoriser les déchets des chantiers, les recycler dans des filières de traitement agréés • Réduire les émissions de CO2 • Utiliser des essences végétales préconisées par la ville et de provenance locale • Ne plus utiliser de produits phytosanitaires pour l'entretien des espaces publics • Participation des fournisseurs dans la politique de la ville
EDF	Charte éthique du groupe Charte développement durable entre EDF et ses fournisseurs Exigences des CCTP Site internet d'EDF	• Appliquer les décrets liés au respect de l'environnement • Maîtriser les déchets • Capacité d'amélioration suite à des écarts constatés • Suppression des produits phytosanitaires
BOUY-GUES	Rapport développement durable du groupe Questionnaire d'évaluation de la politique RSE des prestataires du groupe	• Suivre les réglementations environnementales en vigueur • Gérer les déchets de manière proactive : tri, filière spécialisées
NEXITY	Charte « Chantiers éco-responsables » Document « Climat, Nexity s'engage »	• Trier et valoriser les déchets • Maîtriser les consommations d'eau et de carburant
SERS	Charte chantier faibles nuisances Site internet de la SERS	• Limiter la quantité de déchets de chantier mis en décharge • Limiter les impacts sur la biodiversité et, d'une manière plus générale, sur les milieux
CEGIP	Exigences CCTP	• Mêmes attentes que la SERS au vu de leurs liens.

La réalisation d'une enquête permettra la validation ou l'infirmerie de ces premières hypothèses. Dans un premier temps il a été envisagé de mener une enquête en face à face. Ce procédé a l'avantage d'être adapté à des questionnaires à réponses ouvertes mais nécessite un délai de mise en œuvre important. Pour cette raison, cette méthode a été écartée. L'entretien téléphonique semble plus adapté de par sa facilité et sa rapidité de mise en œuvre et malgré les difficultés qu'il présente : réalisation d'un questionnaire court avec des questions simples et difficulté à joindre les personnes concernées.

L'objectif du « questionnaire client » est de déterminer leurs attentes et d'évaluer leur niveau de satisfaction vis-à-vis de SCOP EV dans le domaine environnemental. La formulation de ces objectifs permet d'énoncer quatre questions sur les thèmes suivants :

- **Les actions du client** dans le domaine de la responsabilité environnementale,
- **Leurs attentes vis-à-vis de SCOP EV** en matière d'engagement environnemental,
- **Les évolutions possibles de leurs attentes** dans ce domaine.

Un questionnaire vierge est présenté en Annexe XII. Ces entretiens ont été menés du 24 juillet au 25 août soit durant 33 jours. Le taux de réponse à l'enquête client est de 78%, ce pourcentage est élevé au vu de la période d'investigation (période estivale). Les attentes des clients vis-à-vis de SCOP EV dans le domaine de la responsabilité environnementale sont représentées sous forme d'un nuage de mot en Figure 15.



Figure 15 : Questionnaire clients - Quelles sont vos attentes vis-à-vis de SCOP Espaces Verts dans le domaine de la responsabilité environnementale ? ; Source : KROMER, 2017

Dans le Tableau 11 sont exposées les attentes, les réponses déjà mises en place par l'entreprise ainsi que des suggestions d'amélioration.

Tableau 11 : Les attentes, les réponses de SCOP EV et les perspectives d'évolution selon le point de vue des clients ; Source : KROMER, 2017

Nombre de fois cité	Attentes des clients	Réponses apportées par SCOP EV	Suggestions des clients interrogés pour aller plus loin	Avis personnel sur les réponses apportées
2	Proposer des services d'éco pâturage	Etude de faisabilité et étude financière déjà effectuées.	Déploiement de l'action.	
2	Se conformer aux réglementations	Analyses et veilles réglementaires dans le cadre de l'ISO 9001 et ISO 14001. Conformité réglementaire formalisée dans un fichier Excel renseigné avec les notions « Conforme », « Non-conforme » ou « Non déterminé ». Certification et agrément phytosanitaires à jour.	/	
2	Réduire l'utilisation des produits phytosanitaires et se positionner comme précurseur et moteur dans les procédés alternatifs	Promotion du désherbage vapeur (prix ID Alsace en 2014). Se tient au courant des innovations dans ce domaine par une veille technologique. Investissement env. 250 000 € sur la période 2012-2016 (5 ans). Chiffre d'affaires de cette activité = env. 180 000 € HT en 2016, en progression constante.	Parvenir au zéro phyto. Innover et rechercher de nouvelles techniques viables et écologiques. Améliorer le process du désherbage vapeur pour les herbes hautes.	
2	S'adapter à chaque chantier	Prise en compte des spécificités de chaque opération.	/	
1	Connaître les empreintes carbone des matériaux et réaliser des préconisations	Choix de fournisseurs locaux. Conseils aux clients.	Connaître les caractéristiques techniques des matériaux.	
1	Retour des mémoires de performances environnementales	Organisation des déplacements des salariés, distance du lieu de production au lieu de destination, traçabilité du bois, valorisation des déchets, mesures en faveur de la préservation de la biodiversité, ...	Proposer des solutions innovantes qu'il est possible de tester et de mettre en œuvre en ville.	

L'entreprise répond aux attentes des clients :



Entièrement



Partiellement



De manière incomplète



Pas du tout

1	Rechercher des techniques de génie végétal pour le maintien des berges	Installation de pieux et plessis, adapter aux irrégularités de la berge, assurant un maintien stable et solide. Utilisation de matériaux naturelles.	Trouver des techniques innovantes, écologiques et économiques pour répondre à ce type de demande.	
1	Pratiquer un management de l'environnement	Certifié ISO 14001 et AFAQ 26000 depuis 2013. Analyse environnementale en 2012 et 2015.	Adapter ce management en fonction des évolutions des besoins des usagers, des nouvelles machines et des nouveaux produits.	
1	Signer les chartes et les cahiers des charges environnementaux (Exemple : la charte NOSE : Note d'Organisation Santé Sécurité Environnement d'EDF)	Désherbage vapeur pour réduire l'utilisation des produits phytos. Plantations d'espèces locales en se basant sur le livret mis en place par l'EMS. Retour des questionnaires RSE demandés par les clients.	S'adapter aux exigences des nouvelles chartes environnementales mises en place par les clients.	

L'entreprise répond aux attentes des clients :



Entièrement



Partiellement



De manière incomplète



Pas du tout

Concernant les attentes les plus fréquemment citées, **l'adéquation entre les pratiques de SCOP EV et la demande de conformité réglementaire ou d'une forte capacité d'adaptation à chaque chantier est entière. Cette adéquation est cependant moins aboutie concernant la suppression des produits phytosanitaires ou la proposition de prestations d'éco-pâturage.** En effet même si des processus sont amorcés il reste à déployer certaines actions, à améliorer des pratiques en place (vapeur) et à continuer les efforts pour parvenir au zéro-phyto. Néanmoins pour la majeure partie des clients interrogés SCOP EV répond à leurs attentes, elle est d'ailleurs qualifiée par l'EMS d'« **entreprise avant-gardiste** » ou encore perçue comme « **précurseur et moteur dans les procédés alternatifs** » par EDF.

Il est à noter que le maintien de la qualité, le respect des délais ainsi que la prise en compte de l'aspect économique ont été formulées lors de cette enquête, preuve de leurs importances primordiales pour les clients.

II. 2. 3. Attentes des fournisseurs et recherche d'adéquations

Une recherche dans les documents internes de SCOP EV a été entreprise afin de savoir si des démarches permettant de recueillir les attentes des fournisseurs ont déjà été menées. Suite à l'absence de résultats, la méthode employée sera la même que pour les clients à l'exception qu'aucune hypothèse ne sera formulée en amont des **enquêtes téléphoniques** au vu du peu d'information disponible en ligne sur les engagements des fournisseurs.

Les thèmes traités lors de l'enquête sont les suivants :

- **Les actions du fournisseur** dans le domaine de la responsabilité environnementale,
- **Les contraintes imposées par leurs clients** dans ce domaine,
- **Leurs attentes vis-à-vis de SCOP EV** au niveau de l'engagement environnemental. **Une note allant de 1 à 4** jugeant de l'adéquation entre les engagements de SCOP EV et leurs attentes dans le domaine de l'environnement sera attribuée,
- **Les évolutions possibles de leurs attentes** dans ce domaine.

Un questionnaire vierge est présenté en Annexe XIII. L'enquête a été menée du 31 juillet au 25 août soit durant 26 jours. Le taux de réponse à l'enquête fournisseur est de 83%, il est satisfaisant au vu de la période des investigations. Les attentes formulées par les fournisseurs figurent dans le nuage de mot (Figure 16).

Les actions de SCOP sont motivantes pour les fournisseurs
Maintenir un contact constant
Favoriser les entreprises locales
Soutenir les entreprises qui produisent durablement
S'intéresser à la qualité de nos produits

Figure 16 : Questionnaire fournisseurs - Quelles sont vos attentes vis-à-vis de SCOP Espaces Verts dans le domaine de la responsabilité environnementale ? ; Source : KROMER, 2017

Dans le Tableau 12 sont exposées les attentes, les réponses déjà mises en place par l'entreprise ainsi que des suggestions d'amélioration.

Tableau 12 : Les attentes, les réponses de SCOP EV et les perspectives d'évolution selon le point de vue des fournisseurs ; Source : KROMER, 2017

Nbre de fois citée	Attentes des fournisseurs	Réponses apportées par SCOP EV	Suggestions des fournisseurs interrogés pour aller plus loin	Avis personnel sur les réponses apportées
2	Favoriser les entreprises locales	Se fournit de plus en plus chez des fournisseurs locaux lorsque l'opportunité se présente Politique d'achat qui essaye de privilégier la proximité géographique mais guidée par la qualité/fiabilité/prix en premier lieu (fourniture en Hollande et Allemagne à hauteur de 80%)	Modifier les critères de sa politique d'achat.	
1	Soutenir les entreprises qui produisent durablement et s'intéresser à la qualité de nos produits	Politique d'achat : le choix des fournisseurs s'opère en fonction de leurs engagements dans une démarche proactive en matière d'environnement, de leurs labels et certifications.	Réaliser un cahier des charges intégrant les critères environnementaux pour les fournisseurs. Evaluer les fournisseurs.	
1	Maintenir un contact constant entre les fournisseurs et l'entreprise	Maintien de la qualité de la relation commerciale avec le fournisseur	/	

L'entreprise répond aux attentes des fournisseurs :



Entièrement



Partiellement



De manière incomplète



Pas du tout

Selon les fournisseurs « il est difficile d'imposer aux clients des attentes » (Gissinger), c'est pourquoi elles sont moins nombreuses pour cette catégorie. A noter que **l'adéquation entre les pratiques de SCOP EV et l'attente de favoriser les entreprises locales ou de soutenir les entreprises qui produisent durablement est partielle**. En effet la politique d'achat de SCOP EV en faveur d'une économie locale reste à développer. Cependant **la concordance est entière concernant le maintien d'un contact constant avec les fournisseurs**. Ces derniers admettent que « les actions de SCOP sont motivantes » et qu'elle est l'une des entreprises « à montrer le plus d'intérêts envers nos démarches qualités » (Pépinères Gissinger).

II. 2. 4. Attentes globales des parties prenantes

Afin de traduire le niveau de satisfaction de l'ensemble des parties prenantes interrogées de manière chiffrée, la question suivante leur a été posée : Sur une échelle de 1 à 4, comment jugez-vous l'adéquation entre les engagements de l'entreprise SCOP Espaces Verts et vos attentes en matière de responsabilité environnementale ? 1 étant le niveau de satisfaction le moins élevé. 4 étant le niveau de satisfaction le plus élevé. Les réponses à cette question sont présentées en figure 17.

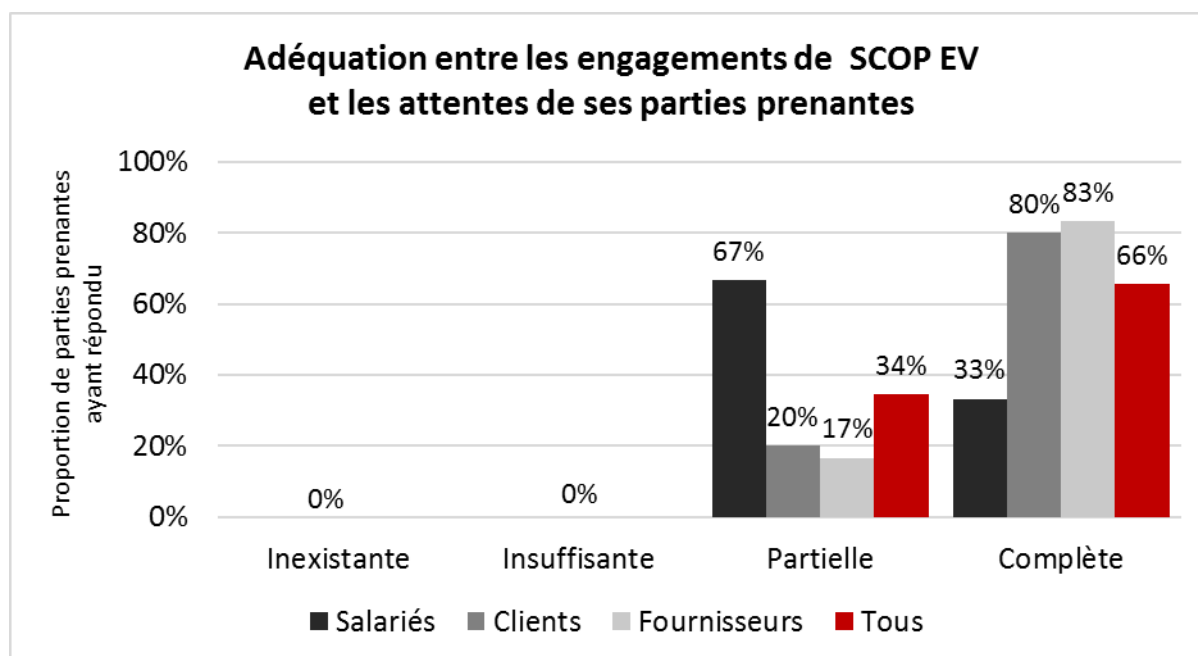


Figure 17 : Adéquation entre les engagements de SCOP EV et les attentes de ses parties prenantes ; Source : KROMER, 2017

Ce sondage a été effectué sur 6 salariés, 7 clients et 5 fournisseurs soit un échantillon total de 18 personnes. Cette analyse chiffrée montre que l'ensemble des parties prenantes juge l'**adéquation entre les engagements de l'entreprise et leurs attentes comme « partielle » ou « complète »**. 83% des fournisseurs et 80% des clients l'ont jugé comme « complète », les salariés sont eux plus modérés et la jugent à 67% comme partielle. Cette différence peut s'expliquer par un regard plus sévère porté par les salariés vis-à-vis de leur entreprise mais également par leur capacité à connaître le potentiel de son évolution. Les engagements de SCOP EV sont en bonne voie mais **certaines actions restent à déployer** pour répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.

II. 3. LES LIMITES

La méthodologie présentée en première partie comporte cependant des limites. En effet d'autres parties prenantes moins importantes au vu des critères considérés dans cette méthodologie mais potentiellement intéressantes pour cette étude aurait pu être interrogées notamment celles apparaissant dans la sphère environnementale de la cartographie des parties prenantes tels que la DREAL et le Syndicat des Eaux et de l'Assainissement.

Par ailleurs la sélection des parties prenantes, si elle a été établie selon des critères qui semblent pertinents, restreint cependant le nombre de salariés, clients et fournisseurs à sept maximum par catégories. Cela nous amène à nous poser la question de la pertinence des pourcentages élaborés à la suite des enquêtes. Sont-ils pertinents et représentatifs ? Pour aller plus loin dans cette étude il serait intéressant de pouvoir comparer les avis au sein d'une même catégorie (exemple de Bouygues et Nexity pour les promoteurs) soit d'avoir au minima deux représentants de chaque catégorie (collectivités et Etat, entreprises privées et autres, syndicats de copropriétés). En effet Bouygues Immobilier et Nexity ont des attentes similaires, ce qui permet de généraliser leurs perceptions à l'ensemble de la catégorie « promoteurs ». Cependant dans le cas de l'EMS, d'EDF ou de CEGIP, n'ayant aucun point de comparaison il est plus délicat de généraliser leurs perceptions.

Enfin les entretiens avec des clients et fournisseurs ont amené des personnes appartenant aux entités « EMS », « Nexity », « Nungesser », ... à parler au nom de ces entités. Les réponses de ces personnes ne sont pas forcément représentatives des réels engagements de leur société (selon leurs niveaux de responsabilités, leurs connaissances de leur entreprise et des liens client-fournisseur). De plus ces individus possèdent eux-mêmes des attentes particulières partagées ou non avec leur société (exemple : le technicien principal d'EDF, souhaite mettre en place l'éco-pâturage mais il reconnaît que cette attente n'est pas formulée par sa société).

L'adéquation entre les engagements de SCOP EV et les attentes de ses parties prenantes peut être considérée comme partielle au vu des points soulevés lors des enquêtes et questionnaires. Toutefois l'entreprise est en bonne voie et les actions déjà mises en place sont largement soutenues par ses parties.

PARTIE III. LES SCENARIOS D'EVOLUTION

L'attention croissante concernant l'état de l'environnement, puis du développement durable, s'est traduite, comme nous l'avons vu précédemment, par des exigences réglementaires et des demandes exprimées à l'intention des entreprises. Aujourd'hui, l'anticipation de ces problématiques environnementales ainsi que leurs liens avec la vie et le développement de l'entreprise sont nécessaires à la définition des nouvelles stratégies. Elle est gage de leur développement et de leurs performances futures. La prospective stratégique, outil au service de l'anticipation des enjeux futurs, contribue à l'élaboration de stratégie en réponse à ces enjeux. Elle apparaît ainsi comme un instrument essentiel à ce champ des problématiques environnementales et vise à « explorer les futurs possibles pour mieux préparer l'action présente » (GODET, 2001).

La prospective comprend la création de scénarios. Un scénario est construit en partant d'une situation actuelle, en imaginant des évolutions par étapes successives, qui conduisent à un autre état du système (MERMET et POUX, 2002). L'intérêt des scénarios n'est pas tant les réalités futures qu'ils dessinent que ce que ces réalités portent en elles d'enjeux (ADEUS, 2011).

L'objectif de cette partie est de réaliser trois scénarios exploratoires, l'un tendanciel, les deux autres contrastés. Exploratoire car ils partent d'une situation connue, initiale, pour explorer progressivement le futur. Tendanciel car ce scénario correspond à une poursuite des tendances actuelles, sans rupture majeure, et intègre des facteurs de changements déjà connus dont la probabilité est certaine. Et enfin contrasté car ces scénarios sont destinés à explorer des hypothèses de rupture, ayant un degré de probabilité faible mais dont l'impact est potentiellement important [5].

Les variables utilisées dans les trois scénarios seront :

- La composante : « **SCOP Espaces Verts et le jeu des acteurs** » : l'absence de prise en compte, la prise en compte ou l'anticipation à long terme des attentes des parties prenantes.
- La composante : « **SCOP Espaces Verts et le suivi de la réglementation** » : le suivi à minima, la prise en compte ou l'anticipation à long terme des réglementations.

III. 1. SCENARIO 1 : LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE COMME UNE CONTRAINTE

Ce premier scénario se caractérise par :

- La composante : « SCOP Espaces Verts et le jeu des acteurs » :
l'absence de prise en compte des attentes des parties prenantes.
- La composante : « SCOP Espaces Verts et le suivi de la réglementation » :
le suivi à minima des réglementations.

La Figure 18 traduit les valeurs, la stratégie d'action de l'entreprise ainsi que les résultats qui en découlent.

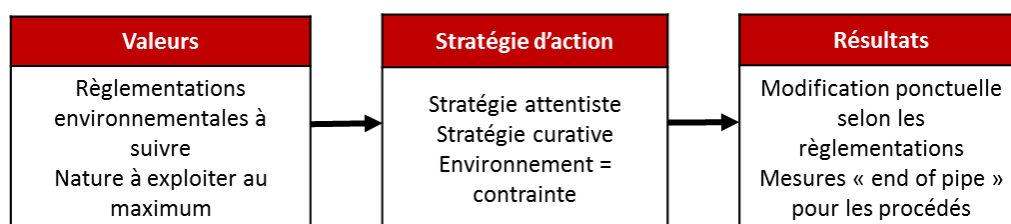


Figure 18 : La dimension environnementale comme une contrainte ; Source : adapté de MILLET et al, 2003

Dans ce scénario le monde est assimilé à un espace infini, la nature et le milieu naturel apparaissent comme une ressource à exploiter sans limite et comme un réceptacle sans fond pour les rejets de l'entreprise. La stratégie consiste à se débarrasser des produits nuisibles pour la santé et provoquant des pollutions reconnues comme dangereuses (ex : pesticides), l'objectif étant de les remplacer par des produits de substitution (ex : produits de biocontrôle). Un autre objectif consiste à minimiser les consommations de ressources jugées comme trop coûteuses. Il s'agit d'une stratégie environnementale indirecte car ce sont les nuisances perçues comme exagérées sur le plan de la santé ou sur le plan économique qui conduisent à s'intéresser à l'environnement. Cette stratégie peut également être qualifiée d'attentiste : ce sont les pressions de l'opinion publique, des riverains, des associations qui, par leurs réactions face aux nuisances émises, imposent la mise en place de mesures. Les modifications issues de cette stratégie sont superficielles et souvent de type « end of pipe » c'est-à-dire qui interviennent en fin de processus. Il s'agit de mesures de corrections plus que d'anticipations. La dimension environnementale devient une contrainte pour l'entreprise (MILLET et al, 2003).

Les risques et les opportunités identifiés pour l'entreprise dans le cadre de cette évolution sont répertoriés dans le Tableau 13.

Tableau 13 : Evolution de SCOP EV vers le scénario 1, risques et opportunités pour l'entreprise ; Source : KROMER, 2017

Types de risques ou d'opportunités	Risques	Opportunités
Opérationnels	Mécontentement des parties prenantes suite à la non prise en compte de leurs attentes = perte de clients fidèles	Pérenniser les activités déjà en place.
Règlementaires	Sans anticipation des réglementations SCOP EV n'arrive pas à s'adapter rapidement aux nouvelles normes. Elle ne dispose pas du matériel et des compétences nécessaires pour cette adaptation.	/
Economiques	Perte de l'accès à certains marchés Perte de part de marché Baisse des revenus	Réduction des coûts de production. Economies des investissements.
Image de l'entreprise	Baisse de sa réputation liée à un défaut dans l'écoute des demandes de ses PP et à un manque de réactivité.	/

Les opportunités sont peu nombreuses dans ce scénario et les risques sont présents dans tous les domaines : opérationnels, règlementaires, économiques et réputationnel. SCOP EV adopte une position défensive, une attitude de « conformité » par obligation. Elle cherche avant tout à maximiser ses marges bénéficiaires à court terme au profit de ses coopérateurs, sans s'encombrer des surcoûts qu'entraîneraient l'innovation ou l'anticipation des réglementations.

III. 2. SCENARIO 2 : LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE COMME UN NOUVEAU CRITERE

Ce deuxième scénario se caractérise par :

- La composante : « SCOP Espaces Verts et le jeu des acteurs » :
la prise en compte des attentes de ses parties prenantes.
- La composante : « SCOP Espaces Verts et le suivi de la réglementation » :
la prise en compte des réglementations.

La Figure 19 traduit les valeurs, la stratégie d'action de l'entreprise ainsi que les résultats qui en découlent.

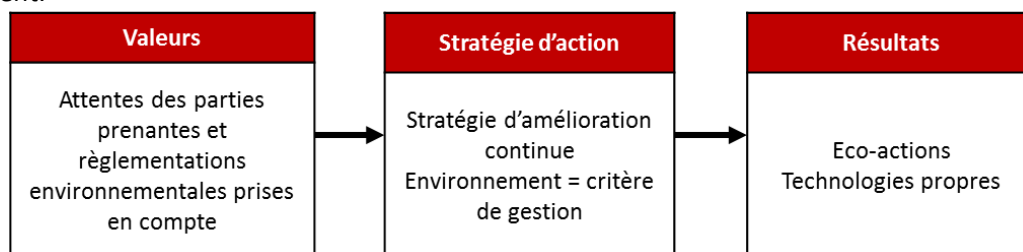


Figure 19 : La dimension environnementale comme un nouveau critère ; Source : adapté de MILLET et al, 2003

Dans ce scénario la dimension environnementale est utilisée comme un nouveau critère au sein de l'entreprise SCOP EV et pour ses parties prenantes. L'entreprise respecte ses valeurs actuelles et essaye de répondre au maximum aux attentes des parties prenantes. Le monde est considéré comme un espace fini, possédant des ressources épuisables. Ce monde fini, s'il ne doit pas être exploité au maximum comme le suggère le premier scénario, autorise une croissance constante. Les ressources énergétiques sont à consommer en tenant compte de leur vitesse d'épuisement. Les rejets sont à dimensionner en fonction des capacités de régénération du milieu. SCOP EV, si elle suit ce scénario, affichera sa volonté d'engager un processus d'amélioration continue sur le plan environnemental. Le système de management sera basé essentiellement sur le respect de la norme ISO 14001 (MILLET et al, 2003). Les risques et les opportunités identifiés pour l'entreprise dans le cadre de cette évolution sont répertoriés dans le Tableau 14.

Tableau 14 : Evolution de SCOP EV vers le scénario 2, risques et opportunités pour l'entreprise ; Source : KROMER, 2017

Types de risques ou d'opportunités	Risques	Opportunités
Opérationnels	S'engager dans des projets sous l'influence des parties prenantes mais sans pérennité.	Se différencier des concurrents ne prenant pas en compte leurs parties prenantes.
Réglementaires	Manque d'innovation pour anticiper la réglementation = les concurrents plus rapides décrochent les nouveaux marchés.	Prise en compte des innovations des concurrents précurseurs, repérer les dysfonctionnements et améliorer le produit = réduction du risque économique.
Economiques	Perte de clientèle en recherche d'entreprises innovatrices.	Economies dans la recherche et l'innovation par rapport au scénario 3.
Image de l'entreprise	Apparaît comme une entreprise attentive mais ne sachant pas anticiper et s'adapter rapidement à de nouvelles demandes des clients.	Apparaît comme une entreprise « conforme » = suffisant pour conserver sa clientèle.

La part entre risques et opportunités est équilibrée dans ce deuxième scénario : SCOP EV reste un « citoyen concerné » en tenant compte des intérêts de l'ensemble des parties intéressées. Elle cherche une différenciation vis-à-vis de ses concurrents sans trop engager d'investissements et en s'assurant des bénéfices à en tirer. Le critère environnemental vient rejoindre les considérations économiques. L'entreprise se veut conforme et cultive une image de société responsable, engagée dans des démarches de management environnemental.

III. 3. SCENARIO 3 : LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE COMME UNE NOUVELLE VALEUR

Ce troisième scénario se caractérise par :

- La composante : « SCOP Espaces Verts et le jeu des acteurs » :
l'anticipation à long terme des attentes des parties prenantes.
- La composante : « SCOP Espaces Verts et le suivi de la réglementation » :
l'anticipation à long terme des réglementations.

La Figure 20 traduit les valeurs, la stratégie d'action de l'entreprise ainsi que les résultats qui en découlent.

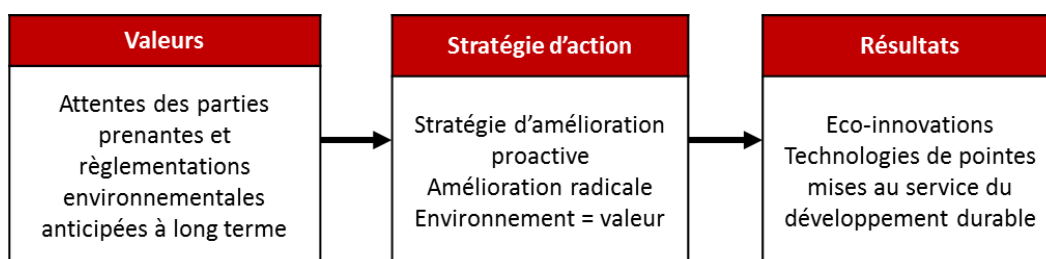


Figure 20 : La dimension environnementale comme une nouvelles valeur ; Source : adapté de MILLET et al, 2003

De ce schéma découle une stratégie environnementale qui reconnaît la responsabilité de l'entreprise sur l'ensemble des impacts environnementaux générés par son activité. Il s'agit d'une stratégie proactive où l'action environnementale n'est plus le résultat de pressions externes mais bien d'une volonté interne. La mise en œuvre de cette stratégie conduit SCOP EV à adopter des mesures qui visent à éviter l'apparition de problèmes environnementaux, voire à restaurer l'environnement en optimisant la consommation des ressources grâce aux avancées technologies. Ce scénario donne lieu à de nouvelles formes de relations entre les parties prenantes. La dimension environnementale devient une véritable valeur de développement pour l'entreprise comme pour ses parties prenantes (MILLET et al, 2003).

Dans ce scénario, les parties prenantes jouent un rôle majeur dans la stratégie de l'entreprise. L'anticipation de leurs attentes est une priorité pour SCOP EV. Les enquêtes menées dans la partie II ont permis de sonder les parties prenantes de l'entreprise sur leurs attentes futures. Les résultats sont exposés ici afin d'établir les orientations possibles de la politique de SCOP EV.

❖ Salariés

D'après l'enquête menée dans la partie précédente les attentes futures les plus formulées par les cadres sont les suivantes (Figure 21) :



Figure 21 : Questionnaire cadres – Que voyez-vous pour le futur de SCOP Espaces Verts dans le domaine de l'environnement ? ; Source : KROMER, 2017

Ce nuage de mots montre de la part des cadres un désir d'évoluer vers des pratiques toujours plus respectueuses de l'environnement. Leurs attentes sont principalement liées à six domaines : la réduction des consommations (carburants, eaux et électricité), la réduction des déchets produits, l'abandon complet des produits phytosanitaires, la préservation de l'environnement et le développement de l'activité vers une diversification des pratiques.

❖ Clients

Les attentes les plus formulées par les clients sont exposées dans la Figure 22.



Figure 22 : Questionnaire clients – Comment vont évoluer vos attentes dans le domaine de l'engagement environnemental (à court et long terme) ? ; Source : KROMER, 2017

Les clients souhaitent en premier lieu respecter les réglementations et répondre aux pressions, émanant pour l'essentiel des pouvoirs publics, s'exerçant sur eux en diminuant l'usage des produits phytosanitaires. L'aspect économique revient régulièrement chez les interrogés qui sont en demande de solutions plus écologiques tout en respectant des barrières budgétaires. Des pistes sont proposées à SCOP EV : pratiquer l'éco-pâturage, développer des techniques de génie végétal, mener des projets participatifs, ...

❖ Fournisseurs

Les attentes les plus formulées par les fournisseurs sont exposés dans la figure ci-dessous (Figure 23).

Les normes environnementales sont des freins à nos activités
Aller trop loin dans les contraintes entraînera des difficultés de fonctionnement
Le label "Végétal local" sera gage de qualité
C'est l'envie et l'engagement des entreprises du paysage qui nous ferons grandir
Soutenir les entreprises qui produisent durablement
Favoriser les entreprises locales
Maintenir un contact constant avec les fournisseurs
Besoin de SCOP pour s'intéresser à la qualité de nos produits
Ne pas évoluer vers des idées environnementales trop extrémistes
Rester dans les réalités économiques
Evoluer dans le process

Figure 23 : Questionnaire fournisseurs – Comment vont évoluer vos attentes dans le domaine de l'engagement environnemental (à court et long terme) ? ; Source : KROMER, 2017

Les préoccupations économiques formulées par les clients sont partagées par les fournisseurs. En effet ils craignent que des contraintes trop fortes dans le domaine environnemental donnent lieu à des difficultés pour le maintien de leurs activités. Ils souhaitent également que SCOP EV favorise les fournisseurs locaux et qui produisent durablement.

❖ Risques et opportunités

Les risques et les opportunités identifiées pour l'entreprise dans le cadre de cette évolution sont répertoriés dans le Tableau 15.

Tableau 15 : Evolution de SCOP EV vers le scénario 3, risques et opportunités pour l'entreprise ; Source : KROMER, 2017

Types de risques ou d'opportunités	Risques	Opportunités
Opérationnels	Difficulté d'anticiper avec exactitude l'évolution du marché au vu des nombreux facteurs à prendre en considération.	Conquérir de nouveaux marchés grâce aux renouvellements des compétences. Réactivité découlant de la politique d'anticipation de l'entreprise
Règlementaires	Anticiper des réglementations qui ne seront pas mises en œuvre = perte financière	Innovations techniques mises en place pour anticiper l'évolution des réglementations.
Economiques	Innovation synonyme d'incertitude vis-à-vis du rendement sur investissement = risque d'investissement sans retombées économiques satisfaisantes. Perte de part de marché	Se démarquer de la concurrence par la mise en place de procédés innovants. Capacité à se positionner sur des marchés susceptibles d'évoluer rapidement. Abaissement des coûts de consommation.
Image de l'entreprise	Apparaît comme une entreprise prenant des risques inconsidérés et qui s'engage dans des démarches sans rentabilité = non viable.	Développement et enrichissement de sa notoriété = apparaît comme une entreprise citoyenne, ambitieuse et innovante.

L'entreprise met l'enjeu environnemental et social au cœur de sa politique. Les opportunités sont importantes et les risques tendent à être maîtrisés par une anticipation à long terme. L'environnement est considéré comme une nouvelle valeur. SCOP EV se positionne en tant qu'« éco-leader » en mettant en place des mesures proactives et innovantes. Elle prend en compte l'avis des parties intéressées et tente de devancer leurs attentes. Sa capacité d'anticipation lui permet de s'adapter et de réagir rapidement face à une évolution des tendances du marché. L'innovation et la recherche de solutions aux problèmes environnementaux actuels représentent une grande part des investissements.

III. 4. LES LIMITES DES SCENARIOS

Ces scénarios ne font intervenir que deux variables, choisies de par leur rapport direct avec notre sujet d'étude. Ils en omettent certaines qui pourraient fortement impacter la stratégie future de SCOP EV. Au vu de l'évolution des problématiques environnementales d'autres anticipations pourraient être menées concernant : les logiques de conception et de mise en œuvre des politiques publiques, les processus de débat et d'arbitrage publics, les incertitudes et controverses scientifiques, et leurs enjeux, les modifications du contexte économique, les changements dans les comportements et les arbitrages des clients (CHAPUY, 2003). L'anticipation des tendances futures représente un challenge pour les entreprises. Pour augmenter la crédibilité de ces scénarios, la prise en compte de l'intégralité de ces variables est à considérer.

En suivant les valeurs actuellement développées par SCOP EV, son évolution la plus probable s'orienterait vers le deuxième scénario : le scénario tendanciel où la dimension environnementale est considérée comme un nouveau critère dans lequel les parties prenantes sont ponctuellement associées à la politique de l'entreprise. Avec ses nombreuses certifications et ses préoccupations sociales l'entreprise se positionne comme avant-gardiste face à ses nombreux concurrents. Elle pourrait facilement s'approcher du scénario 3 et tenir compte de l'ensemble de ses parties prenantes en vue d'améliorer sa performance globale (ALBERTINI, 2011).

Conclusion et perspectives

La société actuelle prend peu à peu conscience de l'impact de nos activités passées et actuelles sur les générations futures. C'est ainsi que la notion de responsabilité est apparue, s'est développée et a pris ces dernières années une ampleur considérable dans l'opinion publique. Les valeurs sociétales et environnementales ont la « côte » auprès des citoyens et pour les entreprises labels et certifications permettent d'afficher leurs implications dans ces domaines. La prise en compte de ces valeurs va jouer un rôle majeur dans leurs stratégies de développement.

L'entreprise peut prendre une position de leader où le management de l'environnement est considéré comme une fonction aussi importante que les autres, porté par la direction et relayé par les salariés. Dans cette démarche la prise en compte des intérêts des différents acteurs est une condition de la performance économique et financière de l'entreprise. Cette approche est prédictive car elle appréhende les parties prenantes en tant que leviers d'accroissement de la performance de l'entreprise.

Ce mémoire met en évidence les adéquations ou contradictions entre les engagements de l'entreprise SCOP EV et les attentes de ses parties prenantes en matière de responsabilité environnementale. Il propose une méthodologie d'identification et de hiérarchisation des parties prenantes de l'entreprise et suggère la possibilité de reproduire cette méthodologie dans d'autres contextes. Les résultats de cette étude montrent la cohérence des démarches déjà engagées par l'entreprise avec les attentes actuelles de ses parties prenantes mais également les axes d'amélioration qu'il lui reste à mettre en œuvre tels que :

- Poursuivre les efforts dans la réduction de l'usage des produits phytosanitaires en développant des techniques alternatives de désherbage
- Développer l'expertise écologique du bureau d'études pour l'entretien (ex : éco pâturage)
- Gérer et limiter les déchets en revalorisant au maximum
- Réduire et quantifier les impacts environnementaux de l'activité
- Favoriser les contrats avec des fournisseurs locaux

Suite à l'identification de ces attentes, des scénarios d'évolution de l'entreprise sont proposés en tenant compte de deux variables : le jeu des acteurs et le suivi des réglementations environnementales. Ces scénarios présentent chacun des risques et des opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte lors du suivi d'une stratégie. La question se pose du degré de probabilité des différents scénarios. Les orientations de l'entreprise seront peut-être tout autre que ceux envisagées dans ce mémoire. La possibilité que SCOP EV mêle deux scénarios, à priori incompatibles, reste entière. L'anticipation des grandes tendances et des attentes des parties prenantes demeurent un sujet délicat et dépendent d'une multitude de facteurs qui n'ont pas tous été pris en compte dans cette étude. Ce travail s'étant limité au domaine des engagements environnementaux il serait intéressant de combiner plusieurs domaines en se posant la question : est-il possible de tendre vers un scénario idéal liant la rentabilité économique, la prise en compte de l'humain et de l'environnement ?

Bibliographie

- ADEUS. 2011.** Les actes des journées prospectives. Dans *Les séminaires de l'ADEUS*, p.32.
- ALBERTINI, Elisabeth. 2011.** L'engagement environnemental des entreprises : une revue de littérature. Dans *Comptabilités, économie et société*, p.2. Disponible à l'adresse : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00645988/document>. Consulté le : 30 juillet 2017.
- ALVES, Jenifer. 2016.** La responsabilité environnementale. Thèse en économies et finances. Centre d'Economie de la Sorbonne : Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 387p. Disponible à l'adresse : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01528371>. Consulté le : 30 juillet 2017
- AUZANNEAU, Muriel, MARGONTIER, Sophie, CHARLET, Peggy, MARTIN, Ludovic, TESSIER, Nathalie CORMIER, Sandrine et MATUS, Murielle. 2017.** Observatoire national des emplois et métiers de l'économie Verte - Rapport d'activité 2016. Document de travail 33. 26p. Disponible à l'adresse : http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/fileadmin/documents/Produits_editoriaux/Publications/Documents_de_travail/2017/document-de-travail-33-rapport-onemev-mai2017.pdf. Consulté le : 24 juin 2017
- BARET, Pierre, and François PETIT. 2010.** L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un 'cheminement' structuré ? Dans *Le point sur*, n°188. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-3-page-96.htm>. Consulté le : 25 juin 2017
- BERGER-DOUCE, Sandrine. 2010.** Gestion environnementale et certification : le cas de trois P.M.E. HEC Montréal, Vol 35, 120p. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-1-p-10.htm>. Consulté le : 20 août 2017
- CHAPUY, Pierre. 2003.** Entreprises & développement durable - Prospective stratégique des enjeux environnementaux. Série recherche - n°5. Dans *Cahier du LIPSOR*, p.20. Disponible à l'adresse : http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/cahier_chapuy.pdf. Consulté le : 30 juillet 2017
- CHASSAGNETTE, Anne. 2016.** Politique de responsabilité environnementale et sociétale d'ENGIE." Direction de la Responsabilité Environnementale et Sociétale. Disponible à l'adresse : <http://www.engie.com/analystes-rse/politique/>. Consulté le : 27 juillet 2017
- CHIROLEU-ASSOULINE, Mireille. 2006.** "Les stratégies de développement durable des entreprises." Disponible à l'adresse : <https://hal-paris1.archives-ouvertes.fr/hal-00306217/document>. Consulté le : 4 juin 2017
- COSSART, Sandra, et LAPIN, Raphaël. 2016.** La sphère d'influence des groupes de sociétés et les principes directeurs des nations unies. Dans *La Revue des droits de l'homme*, 11p. Disponible à l'adresse : <http://revdh.revues.org/2106>. Consulté le : 3 septembre 2017
- Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES). 2017.** DARES Résultats 2017-007 Professions de l'économie verte en 2017. Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, 10p. Disponible à l'adresse : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-007.pdf>. Consulté le : 26 juillet 2017
- École supérieure pour le développement économique et social (ESDES). 2010.** Responsabilité sociale et environnementale des entreprises : quelle démarche pour les PME ? 23p. Disponible à l'adresse : http://www.riposteverte.com/sites/default/files/documents/Blog/Blog_DD_PME_ESDES_2010.pdf. Consulté le : 2 août 2017

- EZZEROUALI, Amine.** 2008. Hiérarchisation des attentes des parties prenantes : le cas d'une unité de soins alzheimer (EHPAD). Conférence *Journée transdisciplinaire de recherche*, 12p. Disponible à l'adresse : https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1059/Ezzerouali_EHPAD.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Consulté le : 30 juillet 2017
- FRISER, Alice.** 2010. La protection de l'environnement selon les entreprises qui ont pour leitmotiv l'écologie. UQAM. Disponible à l'adresse : archives.cerium.ca/IMG/ppt/1-7-2010_entreprises_ecologie_fr_ALICE.ppt. Consulté le : 22 août 2017
- GODET, Michel.** 2001. Manuel de prospective stratégique. 3ème ed, Vol 2, Tome 2, L'art et la Méthode, Dunod. Disponible à l'adresse : http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t2--manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf. Consulté le : 31 juillet 2017
- LACOSTE, Paul.** 2013. Le développement durable, une vraie philosophie d'entreprise. Dans *Matériel et paysage*, n° 91, p. 44-47.
- LARPIN, Eric.** 2014. La RSE au cœur de la stratégie d'Idea Groupe. Dans *PARTICIPER*, n° de septembre octobre novembre 2014.
- MARTINET, Alain-Charles et REYNAUD, Emmanuelle.** 2001. Shareholders, stakeholders et stratégie. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-297.htm>. Consulté le : 1^{er} juillet 2017
- MERMET, Laurent et POUX, Xavier.** 2002. "Pour une recherche prospective en environnement. Repères théoriques et méthodologiques." *Natures Sciences Sociétés*. Disponible à l'adresse : <https://www.nss-journal.org/articles/nss/pdf/2002/04/nss20021003p7.pdf>. Consulté le : 31 juillet 2017
- MIGUET, Laurent.** 2017. "Responsabilité sociétale des entreprises - une norme naturellement en phase avec l'aménagement vert."
- MILLET, Dominique, BISTAGNINO, Luigi, LANZAVECCHIA, Carla et CAMOUS, Roger.** 2003. L'entreprise face au développement durable : changement de paradigme et processus d'apprentissage. Dans *Revue Française de Gestion*, Vol 136, p. 12-25. Disponible à l'adresse : <https://www.nss-journal.org/articles/nss/pdf/2003/02/nss20031102p146.pdf>. Consulté le : 6 juin 2017
- Ministère de l'écologie et du développement durable.** 2017. Code de L'environnement. 2493p. Disponible à l'adresse : http://www.cjoint.com/doc/17_01/GAkkSHM7aNM_codeenvironnement.pdf. Consulté le : 15 août 2017
- MULLENBACH, Astrid.** 2007. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. Dans *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol 223, p. 109-120. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm>. Consulté le : 1^{er} juillet 2017
- SCOP Espaces Verts.** 2016a. ABC clients. (document interne). 12 p.
- SCOP Espaces Verts.** 2016b. Enquête bien-être au travail. (document interne). 18 p.
- SCOP Espaces Verts.** 2016c. Manuel Développement Durable. (document interne). 10 p.

SCOP Espaces Verts. 2017. Politique de développement durable de SCOP Espaces Verts. (document interne). 1 p.

SNIDER, Jamie, HILL, Ronald Paul et MARTIN, Diane. 2003. Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. Dans *Journal of Business Ethics* Vol 48 (2), p. 175–187.

TORRES, Emmanuel. 2002. Adapter localement la problématique du développement durable : rationalité procédurale et démarche-qualité. Dossier 1. Dans *Réseau Développement durable et territoires fragiles*, 2p. Disponible à l'adresse : <https://developpementdurable.revues.org/878>. Consulté le : 30 juillet 2017

Sitographie

[1] EMS. "Le plan Strasbourg Grandeur Nature." *Site officiel de La ville et de l'Eurométropole de Strasbourg*. Disponible à l'adresse : <http://www.strasbourg.eu/environnement-qualite-de-vie/nature-en-ville/plan-strasbourg-grandeur-nature>.

[2] UNEP. "Stratégie et vision des entreprises du paysage." *Les entreprises du paysage*. Disponible à l'adresse : <http://www.lesentreprisesdupaysage.fr/decouvrir-l-unep/qui-sommes-nous/vision-et-strat%C3%A9gie>.

[3] "Fiche partie outil – cartographier les parties prenantes." 2010. *Responsable.net*. Disponible à l'adresse : http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/1_cartographie_parties_prenantes.pdf.

[4] MAHO, Andrew. 2014. "Analyser les réponses aux questions ouvertes : une mine d'or à exploiter." Evaluer et piloter la performance des projets formation et RH. *ForMetris*. Disponible à l'adresse : <https://www.formetris.com/analyses/analyser-les-reponses-aux-questions-ouvertes-une-mine-dor-exploiter/>.

[5] TABARLY, Sylviane. 2009. "Le développement durable, approches géographiques. Prospective et scénarios : des méthodes pour simuler et préparer l'avenir." *Géoconfluences*. Disponible à l'adresse : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/transv/DevDur/DevdurFaire4.htm>.

Année universitaire : 2016 - 2017

Spécialité :

Paysage

Spécialisation (et option éventuelle) :

Ingénierie des territoires

Mémoire de fin d'études

☒ d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage

☐ de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage

☐ d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

La responsabilité environnementale de l'entreprise SCOP Espaces Verts

Recherche d'adéquations entre ses engagements et
les attentes de ses parties prenantes. Etude prospective.

Par : Marie KROMER

ANNEXES



Soutenu à Angers le 14 septembre 2017

Devant le jury composé de :

Président : Damien ROUSSELIERE

Maître de stage : Bruno BARRY

Enseignants référents : Véronique BEAUJOUAN et Elise GEISLER

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

Liste des annexes

ANNEXE I : POLITIQUE DEVELOPPEMENT DURABLE DE SCOP ESPACES VERTS	1
ANNEXE II : CERTIFICATION ISO14 001	2
ANNEXE III : CERTIFICATION AFAQ 26000	3
ANNEXE IV : CHARTE BIODIVERSITE DE L'EUROMETROPOLE DE STRASBOURG	4
ANNEXE V : CHARTE PARC NATUREL URBAIN ILL BRUCHE DE L'EUROMETROPOLE DE STRASBOURG	5
ANNEXE VI : PLAQUETTE DE PRESENTATION DU DESHERBAGE VAPEUR	6
ANNEXE VII : PLAQUETTE DE PRESENTATION DES AMENAGEMENTS ECOLOGIQUES	10
ANNEXE VIII : LISTE DES PARTIES PRENANTES DE SCOP EV	14
ANNEXE IX : EXPLICATION DES NIVEAUX DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES	17
ANNEXE X : HIERARCHIE DES PARTIES PRENANTES DE SCOP EV SELON LEUR ECHELLE D'IMPORTANCE	18
ANNEXE XI : QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES CADRES DE SCOP EV	19
ANNEXE XII : ENQUETE TELEPHONIQUE A L'ATTENTION DES CLIENTS DE SCOP EV	23
ANNEXE XIII : ENQUETE TELEPHONIQUE A L'ATTENTION DES FOURNISSEURS DE SCOP EV	24

ANNEXE I : Politique développement durable de SCOP Espaces Verts

DOC.0005 – Version n°3 du 31/01/2017 – Politique développement durable de Scop Espaces Verts

Au nom de l'ensemble des coopérateurs,
Le Conseil d'Administration s'engage au travers de cette,



Scop Espaces Verts

Politique Développement Durable Qualité – Sécurité – Environnement – Responsabilité Sociétale

La qualité de notre organisation, notre culture d'entreprise basée sur les **valeurs coopératives** et la qualité des services que nous fournissons à notre clientèle sont les facteurs majeurs de la réussite de notre Entreprise.

Cette culture et le besoin permanent d'amélioration continue mis en œuvre depuis de nombreuses années nous ont conduits à l'élaboration d'un engagement structuré en matière de Développement Durable adapté à l'ensemble de nos activités. Cette démarche globale de Développement Durable inclut des engagements en matière de **Qualité**, de **Sécurité**, d'**Environnement** et de **Responsabilité sociétale**.

Aussi, dans la continuité des actions que nous menons au sein de notre Société depuis sa création, nous nous sommes engagés dans une « Démarche de management par la **Qualité**, la **Sécurité** et l'**Environnement** » conformément aux référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 et d'évaluation **RSE** basée sur le référentiel ISO 26000.

Notre **projet d'entreprise** s'appuie sur les **valeurs** fondamentales suivantes :

- La pérennité de l'entreprise
- La personne au cœur du développement de l'entreprise
- La démocratie participative, mode de gouvernance durable
- La solidarité, le partage et la qualité du climat social
- La promotion de la qualité de vie au travail
- Le respect des personnes et de l'environnement naturel

Economie
Sociale Solidaire
et Efficace

Nos engagements prioritaires = **TOP PRIORITES**

- **PERENNITE** - Partager une vision stratégique à long terme basée sur les principes du développement durable.
- **QUALITE** - Maintenir un système de management dont l'objectif est la confiance et la satisfaction pour toutes nos parties prenantes.
- **EFFICACITE** - Améliorer en permanence notre organisation pour optimiser nos performances et les inscrire sur le long terme.
- **COOPERATION** - Faire vivre la coopérative et permettre à chacun de participer au projet collectif et de s'y épanouir.
- **BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL** - Garantir des conditions de travail de qualité et la sécurité de tous.
- **ENVIRONNEMENT** - Conforter la démarche en matière de préservation de l'environnement et poursuivre l'innovation.

Nous invitons chacun à prendre part à ce **PROJET D'ENTREPRISE** et à prendre conscience que ce système de management du **Développement Durable** ne constitue pas une contrainte mais plutôt un état d'esprit, du bon sens, une méthodologie, une partition commune pour tous.

Rédigé à ESCHAU, le 31 Janvier 2017

Pour le conseil d'administration :

Marie YUMA

Michel REUTENAUER

Christian KERN

Marc GASS

Franck ERB

Bruno BARRY



CERTIFICAT

ISO 14001:2004

DEKRA Certification SAS certifie par la présente que l'entreprise



SCOP ESPACES VERTS

Activité(s) certifiée(s):

Aménagements paysagers et entretien des espaces verts

Site certifié:

23 Rue du Tramway - 67114 ESCHAU - FRANCE

a mis en place et maintient un système de management environnemental conforme à la norme ci-dessus référencée. La preuve de conformité a été démontrée dans le rapport d'audit de certification n° 15-06-0316-F

Ce certificat est valable du 29/02/2016 jusqu'au 14/09/2018

Numéro du certificat 16-02-018

Duplicata

Date audit re -/certification 22/01/2016



DEKRA Certification SAS
Bagneux, 26/02/2016



Le non-respect des clauses définies dans les Conditions Générales peuvent rendre ce certificat invalide

ANNEXE III : Certification AFAQ 26000



Attestation

AFNOR Certification atteste avoir évalué
la contribution au développement durable, en cohérence avec l'ISO 26000, au sein de :
*AFNOR Certification attests having assessed the contribution to sustainable development
according to ISO 26000 within:*

SCOP ESPACES VERTS

23 RUE DU TRAMWAY FR-67114 ESCHAU

selon le modèle
according to the model

AFAQ 26000

La présente attestation a été délivrée dans les conditions d'application fixées par AFNOR Certification.
This attestation has been issued under AFNOR Certification application rules

Le niveau obtenu lors de cette évaluation correspond au niveau : **Confirmé.**
*The obtained evaluation level corresponds to the level: **Confirmed.***

Niveau Initial : de 0 à 300 points - Progression : de 301 à 500 - Confirmé : de 501 à 700 - Exemplaire : de 701 à 1000
Level Initial: from 0 to 300 points - Progression: from 301 to 500 - Confirmed: from 501 to 700 - Exemplary: from 701 to 1000

Un rapport d'évaluation a été établi, reprenant la synthèse et les résultats de cette évaluation.
An evaluation report including the evaluation synthesis and results has been drafted.

Cette attestation a été délivrée en :
This attestation was issued on:

**mai 2014
may 2014**

Cette attestation est valable jusqu'en :
This attestation is valid until:

**mai 2017
may 2017**

sous réserve de la réalisation d'une évaluation de suivi au bout de 18 mois.
on the condition that a surveillance evaluation is conducted in 18 months.

F. MÉAUX

Directrice Générale d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

SCOP ESPACES VERTS (dit l'entreprise), titulaire de la présente attestation a demandé à AFNOR Certification de procéder à l'évaluation de ses activités, selon le modèle AFAQ 26000. Au terme de son évaluation indiquée ci-dessus, AFNOR Certification a délivré à l'entreprise la présente attestation, attestant que l'entreprise intègre les principes du développement durable à hauteur de 609 points sur 1000, tels qu'exposés au sein du modèle AFAQ 26000 et ce aux fins de réalisation de l'évaluation par AFNOR Certification. Cette attestation ne porte que sur le site indiqué sur celle-ci, aux dates mentionnées au sein des présentes. La présente attestation qui est inextinguible, ne peut, en aucune manière, être modifiée unilatéralement ni altérée par l'entreprise. L'entreprise s'engage à donner communication, sous la forme et les modalités qu'elle souhaite, immédiatement dès réception de la demande en ce sens, à toute personne qui en fait la demande, du rapport d'évaluation AFNOR Certification ou, le cas échéant, de la totalité de la partie concernée de celui-ci qui intègre les résultats de la présente, et ce sans altération ni modification dudit rapport ou de la totalité de la partie concernée de celui-ci. La délivrance de cette attestation et des résultats de celle-ci ne vaut pas par elle-même notification de la conformité, passée, présente et/ou future aux exigences de la législation et/ou d'une réglementation édictée par une administration nationale ou internationale. L'évaluation AFNOR Certification n'ayant pas pour but ni ne possède les moyens de vérifier l'application passée, présente et/ou future par l'entreprise de la réglementation à laquelle celle-ci est soumise. L'entreprise ne saurait en aucun cas prétendre qu'elle-même et/ou ses produits/services ont été, sont ou seront en conformité avec la législation et/ou la réglementation par le simple fait qu'elle se soit fait délivrer et/ou qu'elle dispose de la présente attestation ou des résultats de cette dernière.
CERTIFI 0963,8 2013-03 AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.



100552 - 02/2012

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00

SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor
CERTIFICATION

ANNEXE IV : Charte biodiversité de l'Eurométropole de Strasbourg



Strasbourg.eu
& COMMUNAUTÉ URBAINE



Tous unis
pour + de
bioDIVERSITÉ!

La reconquête de la biodiversité est essentielle à la préservation de nos ressources naturelles et à notre bien-être. Cette reconquête relève d'une responsabilité collective, partagée par les signataires de la présente charte. En s'engageant à mener au moins six des actions prescrites par cette charte, ils contribueront à + de biodiversité et - de pollutions, au bénéfice de nos concitoyens.

☒ 1 Abandon de l'utilisation des produits chimiques pour l'entretien des espaces verts	☒ 7 Plantation de haies champêtres
☒ 2 Utilisation de techniques alternatives pour l'entretien des espaces verts	☒ 8 Plantation d'arbres fruitiers
☒ 3 Réduction des tontes	☒ 9 Installation d'un composteur collectif
☒ 4 Réduction des arrosages et paillage des massifs	☒ 10 Installation de nichoirs ou de mangeoires
☒ 5 Plantation d'espèces locales	☒ 11 Création d'une mare
☒ 6 Plantation de prairies mellifères	☒ 12 Réduction de la pollution lumineuse
	☒ 13 Installation de murs ou de toitures végétalisés

L'entreprise, le groupement, le gestionnaire, la collectivité SCOP ESPACES VERTS
situé à ESCHAY et représenté par Fabrice REUTEMANN
s'engage à contribuer à la reconquête de la **bioDIVERSITÉ**
par le respect des prescriptions de la présente charte.

Date 22.10.2014 Signature 



AGENCE
DE L'EAU
RHIN-MEUSE
Chasseurs - Pisciculteurs -
Baigneurs - Amateurs de
biodiversité



ANNEXE V : Charte Parc Naturel Urbain Ill Bruche de l'Eurométropole de Strasbourg



LA CHARTE DU PARC NATUREL URBAIN ILL BRUCHE

UN PROJET
DE TERRITOIRE,
UN TERRITOIRE
DE PROJETS

PROFESSIONNEL ET ACTEUR SOCIO-ÉCONOMIQUE

Je signe la charte du PNU Ill Bruche
en tant que **PROFESSIONNEL ET ACTEUR SOCIO-ÉCONOMIQUE**

représentant la structure :

SCOP ESPACES VERTS

Nom Prénom Qualité : Nicolas RETENAKER

Dirigeant Général

Adresse :

La structure adhère aux valeurs du Parc naturel urbain Ill Bruche, à sa démarche participative et s'engage sur au moins 6 des items suivants pour les années 201... à 201... :

- ☒ Découvrir les lieux et les acteurs du PNU Ill Bruche : "Qui fait quoi ?" et "où ?" dans les 3 quartiers de Koenigshoffen Montagne verte et l'Elsau ;
- ☒ Valoriser ses locaux, par une intégration paysagère favorisant la biodiversité et la mise en valeur du patrimoine (ex. : illustration de la pergola du restaurant O Portol) ;
- ☒ Signer la charte "Tous unis pour plus de biodiversité" en cas de gestion d'espaces de nature ;
- ☐ Participer à des opérations de nettoyage des espaces publics ;
- ☐ Parrainer un site du PNU et y assurer une présence régulière ;
- ☐ Faire visiter sa structure lors de temps de découverte du PNU thématiques (artisanat, métier de la bouche, santé, éducation ...) sur les 3 quartiers du PNU Ill Bruche ;
- ☒ Mettre son savoir-faire au service du territoire, par des formations ou des conférences utiles localement, et faire connaître le PNU Ill Bruche à son propre public ;
- ☐ Organiser ses manifestations de manière éco-responsable ;
- ☒ Adopter des pratiques responsables et économes (limiter ses déchets, boire l'eau du robinet, économiser l'énergie, promouvoir les trajets à pied, à vélo, en transport en commun, covoiturage, voiture partagée...) ;

☐ Participer à la création d'une carte de fidélité locale PNU pour les habitants, d'un pass PNU pour les touristes ou d'un label PNU pour les produits locaux ;

☐ Participer à la conception d'une plateforme d'échange de matériaux, selon le principe que des déchets pour les uns, peuvent être des ressources pour d'autres (en lien avec Emmaüs et ENVIE, et l'accompagnement d'Alsace Active...) ;

☒ Rester informé du programme et des travaux du PNU Ill Bruche de Strasbourg aux adresses E-Mail suivantes :

Date et signature : 18.04.2015



La structure, en tant que signataire de la charte du PNU Ill Bruche, et sous réserve de l'autorisation du Conseil des acteurs du PNU et de la Ville de Strasbourg pourra utiliser le logo du PNU Ill Bruche de 201... à 201....





Scop Espaces Verts

DEPUIS 1983

DÉSHÉRBAGE
ALTERNATIF :
des solutions
proprement efficaces !





Scop Espaces Verts

Innover pour l'environnement

Collectivités, maîtres d'ouvrage, agriculteurs, particuliers... Réduire l'utilisation de produits phytosanitaires est désormais un défi incontournable pour notre environnement. Scop Espaces Verts s'inscrit dans la démarche ZERO PHYTO et met son savoir-faire ainsi que son sens de l'innovation au service de méthodes alternatives au désherbage chimique.

LES QUATRES TECHNIQUES que nous proposons ont été testées dans le cadre d'une approche globale en quatre volets :

- 1 > Analyse comparée de l'efficacité
- 2 > Diagnostic technique et logistique
- 3 > Mesure de l'impact environnemental
- 4 > Évaluation des risques professionnels

Pour le choix des solutions les plus pertinentes, reposez-vous sur Scop Espaces Verts et son accompagnement durable !

4 TECHNIQUES pour s'adapter à toutes les situations

- > Le désherbage **thermique au gaz**
- > Le désherbage **manuel**
- > Le désherbage **mécanique**
- > Le désherbage **à la vapeur d'eau**



> Le désherbage MÉCANIQUE :

Spécialement adapté au traitement des zones sablées, ce procédé consiste à gratter les surfaces à l'aide d'une herse rotative. Les zones traitées doivent ensuite être re-compactées.

> LES PLUS :

- Bonne efficacité sur les sablés
- Impact carbone réduit
- Rendement satisfaisant

> Le désherbage THERMIQUE AU GAZ :

D'une extrême polyvalence en termes de surfaces, cette technique provoque l'éclatement des cellules végétales par choc thermique. Les grandes surfaces sont traitées via un système de rampe de 1 m de large, les zones peu accessibles avec un équipement dorsal à lance.

> LES PLUS :

- Grande efficacité sur une végétation développée
- Rapidité, maniabilité et simplicité de mise en œuvre
- Rendement moyen

> Le désherbage

MANUEL :

L'arrachage intégral des mauvaises herbes, racines comprises, permet de stopper leur croissance et de préserver les sols en évitant l'emploi de produits polluants.

> LES PLUS :

- Aucune contrainte météorologique
- Zéro émission de gaz carbonique
- Pour toute typologie de surface



Le désherbage À LA VAPEUR D'EAU :

La solution efficace,
respectueuse
de l'environnement

INNOVATION
SCOP ESPACES VERTS

De l'eau à haute température (130°C) est pulvérisée à très faible pression (3 bars) pour créer un choc thermique qui détruit les cellules des plantes indésirables. Désormais mécanisé pour une efficacité optimale, ce procédé permet de traiter rapidement les surfaces importantes.

> LES PLUS :

- Excellent rendement
- Impact carbone limité
- Aucune contrainte météorologique
- Polyvalence d'utilisation



Scop Espaces Verts

Scop Espaces Verts
Rue du Tramway
67114 ESCHAU
Tél. 03 88 59 05 00
Fax 03 88 59 06 66
e-mail : info@scop-espaces-verts.fr



QualiPaysage
ENTREPRISE QUALIFIÉE
DU PAYSAGE ET DE L'ENVIRONNEMENT





Scop Espaces Verts

DEPUIS 1983

AMENAGEMENTS
ECOLOGIQUES :
des solutions pour
plus de biodiversité !



Entretien des espaces verts, parcs, jardins et milieux naturels

Mais aussi :

- Prairie
- Arbres
- Hôtellerie
- Rucheries
- Façades
- Mares

Tous
unis



bioD

Scop Espaces Verts est leader dans l'est de la France pour la prestation de maintenance du paysage. Nos atouts depuis plus de 30 ans :

- Une quinzaine d'équipes expertes et motivées
- Un parc matériel important et à la pointe
- Un savoir-faire reconnu
- La disponibilité et l'accompagnement personnalisé pour tous nos clients

ETUDES ET CONSEILS

Scop Espaces Verts met à votre disposition son savoir-faire pour :

- > Etablir un diagnostic de votre patrimoine d'espaces verts
- > Mettre en place un plan de gestion différenciée.
- > Réaliser un audit biodiversité

Aujourd'hui, nous vous proposons une large palette de prestations, incluant la gestion écologique du paysage.

Scop Espaces Verts vous accompagne dans vos projets et vous conseille pour trouver des solutions adaptées spécifiquement à vos besoins et votre contexte.



AMÉNAGEMENTS ÉCOLOGIQUES

Scop Espaces Verts vous propose des solutions concrètes pour :

- Infiltrer les eaux de pluie
- Utiliser des matériaux locaux, écologiques
- Economiser l'énergie et les matières premières
- Planter des essences végétales locales
- Aménager ou restaurer des espaces naturels

aussi la mise en place d'installations à valeurs écologiques :

• Prairies fleuries et mellifères, haies champêtres
• Arbres et arbustes fruitiers
• Abris à insectes, nichoirs et mangeoires à oiseaux,
• Bancs, tables
• Terrasses et toitures végétalisées,
• Puits et autres points d'eau



SOLUTIONS POUR UN ENTRETIEN OPTIMUM

- > **ZERO PHYTO** grâce à des techniques alternatives innovantes
- > Gestion durable de l'eau
- > Réduction des déchets
- > Optimisations logistiques et réduction des coûts

UNE LARGE PALETTE DE PRESTATIONS :

- Tonte et maintenance des pelouses
- Fauchage et débroussaillage
- Eco-pâturage
- Désherbage écologique
- Soins aux arbres, taille
- Fleurissements et entretien des massifs
- Déneigement



Scop Espaces Verts

Scop Espaces Verts
Rue du Tramway
67114 ESCHAU
Tél. 03 88 59 05 00
Fax 03 88 59 06 66
e-mail : info@scop-espaces-verts.fr

www.scop-espaces-verts.fr



QualiPaysage
ENTREPRISE QUALIFIÉE
DU PAYSAGE ET DE L'ENVIRONNEMENT



ANNEXE VIII : Liste des parties prenantes de SCOP EV

Parties prenantes	Social	Environnement	Economique	Niveau de communication actuel	Niveau de communication souhaité
Clients			X	4	4
Ginkgo (Filiale)	X		X	4	3
PRESTATAIRES DIVERS					
Fournisseurs		X	X	2	2
Sous-traitants	X	X	X	2	2
Co-traitants (groupements d'entreprises)		X	X	3	3
Prestataires de gestion des déchets (Chimirec, Lingenheld, metafer, etc.)		X	X	1	1
Titanium (Intranet)			X	2	2
RGI Solutions (Régie informatique)			X	2	2
Entreprise de nettoyage			X	1	1
Inforbat 57 (SAGE, Multidevis et Visual Planning)			X	2	2
CPE (Fournisseur de carburant)		X	X	1	1
ES (Fournisseur d'électricité)		X	X	1	1
SDEA et autres fournisseurs d'eau		X	X	1	1
Agences d'intérim				3	3
Fournisseurs de veille technologique et réglementaire (magazines, abonnements divers...)	X	X	X	1	1
Banques et assurances					
BECM (banque)			X	3	3
Crédit coopératif (banque)			X	3	3
Groupama (assureur)			X	3	3

5 : Co-décision
4 : Concertation
3 : Consultation
2 : Information
1 : Echanges informels

Formations					
FAFSEA (organisme de formation OPCA)	X		X	3	3
Centres de formation (Tryad et autres)	X		X	2	3
Centres de formation et écoles de nos apprentis (CFA Obernai, Lycée Agricole de Rouffach, Tecomah, ITIAPE, Compagnons, etc.)	X			2	3
Cabinet Bricola (Expertise comptable)	X		X	4	4

5 : Co-décision
4 : Concertation
3 : Consultation
2 : Information
1 : Echanges informels

INTERNE					
Salariés CDI	X	X	X		4
Apprentis et stagiaires	X	X	X		2
Intérimaires	X	X	X		2
Associés (Commissions, etc.)	X	X	X		5
Délégués syndicaux	X	X	X		4

INSTITUTIONNELS et ADMINISTRATION					
Conseil Général	X	X	X		2
Conseil Régional	X	X	X		2
Communauté Urbaine de Strasbourg	X	X	X		2
Mairie d'ESCHAU	X	X	X		2
Union sociale SCOP	X				3
DIRRECTE Alsace	X		X		3
DREAL Alsace		X			1
Qualipaysage (Organisme de qualification)			X		

CAAA	X				3
Inspection du Travail	X				3
Chambre de commerce			X		
M.S.A. d'Alsace (Médecine du travail et sécurité sociale)	X				3

5 : Co-décision
4 : Concertation
3 : Consultation
2 : Information
1 : Echanges informels

AUTRES					
Voisinage direct (Super U, Europ étanchéité, Huron, Fritsch...)		X	X		1
Idée Alsace	X	X	X		2
Association PARI (Prévention Appliquée aux Risques Industriels)	X	X			1
SGS pour audit et suivi Phytosanitaire		X	X		3
DEKRA pour audit et suivi QSE	X	X	X		3
Positiv Energies pour Accompagnement ISO 26000 et Bilan carbone	X	X	X		3
AFNOR pour évaluation ISO 26000	X	X	X		3
Maison de l'Emploi et de la Formation du Bassin de Strasbourg	X				2
SDIS 67	X				1
Union des SCOP	X				2

ASSOCIATIONS					
Machak'wayra	1	1			1
Jardins de la Montagne Verte	1	1			1
Collège d'Eschau	1				1
Club de basket d'Eschau	1				1

ANNEXE IX : Explication des niveaux de dialogue avec les parties prenantes

2 : L'information

L'information consiste à donner des éléments à la population concernée sur les projets à venir ou en cours. L'information doit être complète, claire et compréhensible par tous. Elle doit être sincère et objective vis à vis du public informé. Donner une information, c'est donner du pouvoir, ainsi informer quelqu'un c'est lui donner la possibilité d'agir : elle doit être de nature à modifier ou conforter une décision.

L'information est portée à la connaissance de la population à travers différents supports : bulletin d'information, brochure de présentation du projet, site Internet, articles de presse, réunions publiques, etc.

Si l'information représente le niveau le plus faible de la participation, elle demeure une composante indispensable dans les autres niveaux.

3 : La consultation

La consultation permet d'identifier des besoins ou de recueillir des avis sur un projet donné ou sur le fonctionnement de services. Cette démarche peut s'adresser à des collectifs informels (habitants d'une cité par exemple) ou organisés (associations) et prendre la forme d'enquêtes qualitatives ou quantitatives, de réunions publiques, de groupes de travail, de comités de quartier, etc. Cela suppose déjà une volonté de recueillir par diverses méthodes le point de vue des habitants.

La consultation peut intervenir à différents stades de l'élaboration d'un projet : précocement (stade du questionnement, du diagnostic, de la formulation des problèmes), au cours du cheminement (stade de la construction du projet, de l'élaboration de scénarios...) ou tardivement (une fois le projet défini). Plus elle intervient précocement, plus elle est susceptible de peser sur la décision et de rencontrer l'assentiment des personnes consultées.

La partie intéressée ne participe pas à la décision, elle éclaire le décideur dans sa prise de position.

4 : La concertation

La concertation implique l'intervention de non-décideurs (habitants et/ou leurs représentants) tout au long de la constitution d'un dossier. On reconnaît aux habitants un pouvoir d'expertise et cela implique un niveau d'engagement déjà très élevé.

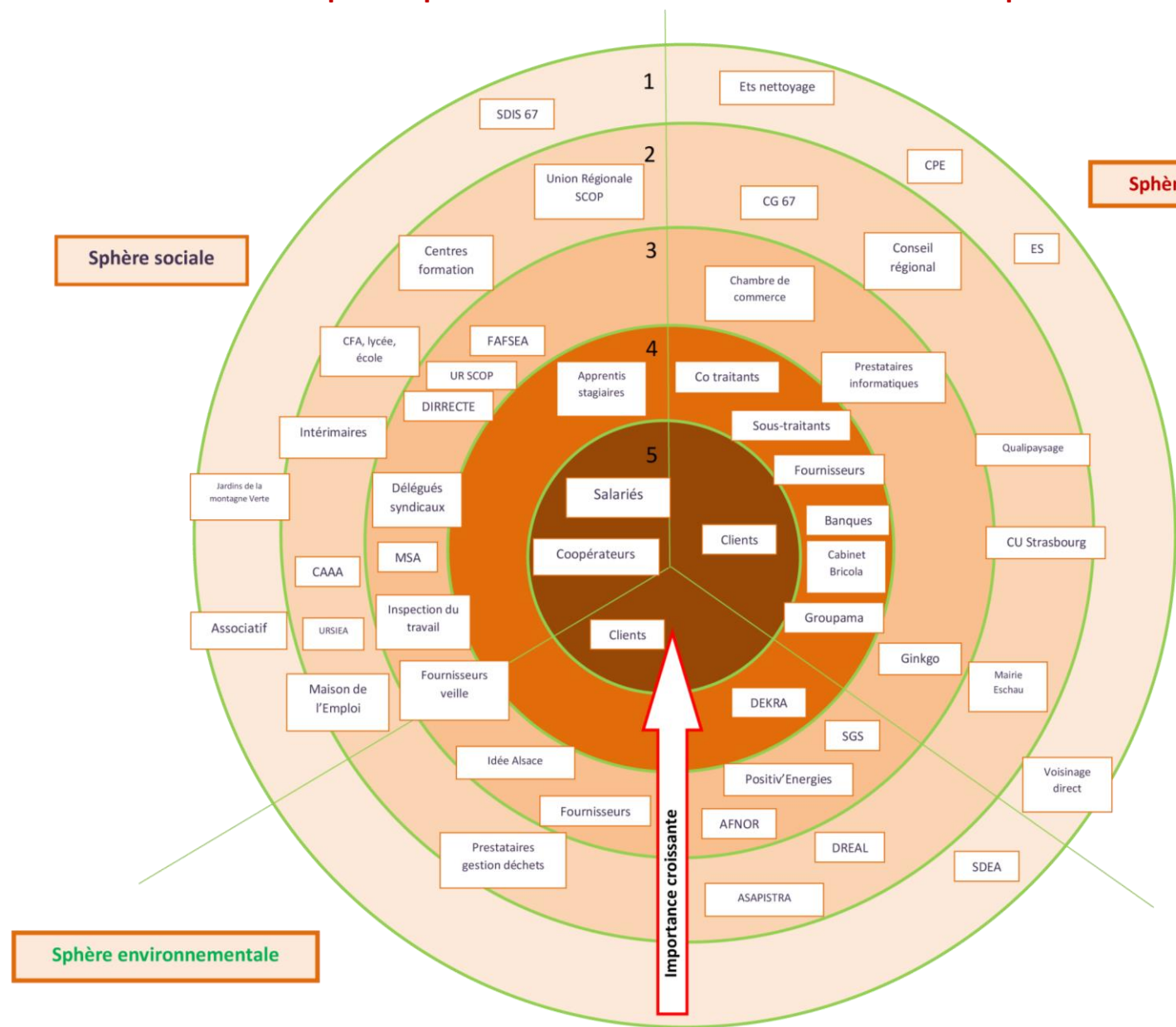
La concertation doit intervenir très en amont de la décision : elle porte donc aussi sur des questions d'opportunité et sur l'analyse des besoins auxquels le projet en cause cherche à répondre.

Elle se distingue de la consultation par le fait que les échanges sont plus nombreux et qu'elle demande une réelle mobilisation et confrontation des intéressés. De surcroît, l'objectif de la concertation est de rechercher un accord entre les participants en vue d'une prise de décision ultérieure, et non pas seulement d'échanger des informations ou des arguments. Elle suppose que les propositions soient acceptées par le plus grand nombre de parties impliquées.

5 : La codécision

La codécision constitue le niveau supérieur de participation. La partie intéressée est amenée à participer directement à la prise de décision et/ou au portage d'une action. L'implication repose sur la mise en œuvre de projets au sein d'associations, d'ateliers, de commissions, de Démocratie de proximité et participation des parties prenantes à la politique de l'entreprise et renvoie à la notion de coproduction de biens ou de services. Elle implique aussi des formes de délégation plus ou moins explicites.

ANNEXE X : Hiérarchie des parties prenantes de SCOP EV selon leur échelle d'importance



Importance	Echelle d'importance des parties prenantes
5	La partie intéressée peut remettre en cause l'existence même de l'organisme et est donc indispensable à la pérennité de l'organisme.
4	La partie intéressée est indispensable à la réalisation de l'ensemble des projets, et peut remettre en cause plusieurs projets de l'organisme.
3	La partie intéressée est indispensable à la réalisation d'un projet et peut remettre en cause la réussite d'un projet de l'organisme
2	La partie intéressée peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle (dans l'espace et dans le temps).
1	La partie intéressée n'est pas à même de remettre en cause l'organisme.

ANNEXE XI : Questionnaire à l'attention des cadres de SCOP EV

Questionnaire concernant la responsabilité environnementale de l'entreprise SCOP Espaces Verts



Objet du questionnaire : Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études - qui a pour problématique : **dans quelle mesure SCOP Espaces Verts répond-t-elle aux attentes de ses parties prenantes dans le domaine de la responsabilité environnementale ?** - je réalise une enquête qui a pour objectif l'identification de vos attentes dans le domaine environnemental.

Je vous remercie de prendre quelques minutes afin de répondre à ce questionnaire.

Responsabilité environnementale : Engagement d'une entreprise à rendre compte de ses impacts environnementaux et à les limiter.

Nom :

Prénom :

Poste/Responsabilité :

Concernant vos attentes

1. Quelles sont vos propres attentes vis-à-vis de SCOP Espaces Verts dans le domaine de la responsabilité environnementale ?

-
-
-
-

2. SCOP Espaces Verts y répond-elle ?

Si non, quels moyens pourraient être mis en œuvre pour y parvenir ?

Exemples : investissements, formations, certifications,...

-
-
-
-

3. Sur une échelle de 1 à 4, comment jugez-vous l'adéquation entre les engagements de l'entreprise SCOP Espaces Verts et vos attentes en matière de responsabilité environnementale ?

1 étant le niveau de satisfaction le moins élevé. 4 étant le niveau de satisfaction le plus élevé.

1

2

3

4

4. Que voyez-vous pour le futur de la SCOP dans le domaine de l'environnement ?

Exemples : une diversification de l'activité (ouverture sur de nouveaux domaines de compétences liés à l'environnement), une spécialisation (focalisation sur un ou plusieurs domaines d'activités : en création ? en entretien ?), ...

-
-
-
-

Concernant les attentes des clients

1. Quelles sont les contraintes imposées à SCOP Espaces Verts par chacun de ces clients dans le domaine de la responsabilité environnementale ?

Exemples : obligation de disposer d'un bilan carbone, contrainte issue d'une réglementation, d'une certification, principe éthique du client,...

Ville et Eurométropole de Strasbourg	-
-	-
-	-
SERS	-
-	-
-	-
NEXITY	-
-	-
-	-
BOUYGUES	-
-	-
-	-
CEGIP	-
-	-
-	-
EDF	-
-	-
-	-

2. Quelles sont les actions menées par chacun de ces clients dans le domaine de l'engagement environnemental ?

Exemples : signature de la charte de la biodiversité, réalisation d'un bilan carbone, obtention d'une certification ISO 14001,...

Ville et Eurométropole de Strasbourg	-
-	-
-	-
SERS	-
-	-
-	-
NEXITY	-
-	-
-	-
BOUYGUES	-
-	-
-	-
CEGIP	-
-	-
-	-
EDF	-
-	-
-	-

3. SCOP Espaces Verts répond-elle à l'ensemble de leurs attentes ? Y-a-t-il des domaines dans lesquels l'entreprise pourrait s'améliorer à court terme ? A long terme ?

Si oui, quels moyens pourraient être mis en œuvre pour y parvenir ?

Exemples : investissements, formations, certifications,....

Ville et Eurométropole de Strasbourg	-
-	-
-	-
SERS	-
-	-
-	-
NEXITY	-
-	-
-	-
BOUYGUES	-
-	-
-	-
CEGIP	-
-	-
-	-
EDF	-
-	-
-	-

4. Selon vous, comment peuvent évoluer leurs attentes dans le domaine de l'engagement environnemental (à court et long terme) ?

Ville et Eurométropole de Strasbourg	-
-	-
-	-
SERS	-
-	-
-	-
NEXITY	-
-	-
-	-
BOUYGUES	-
-	-
-	-
CEGIP	-
-	-
-	-
EDF	-
-	-
-	-

Concernant les attentes des fournisseurs

1. Quelles sont les attentes de SCOP Espaces Verts envers chacun de ces fournisseurs dans le domaine de la responsabilité environnementale ?

Exemples : disposition d'un bilan carbone, d'un circuit de recyclage des déchets, principe éthique,...

GISSINGER	-
-	-
VIOLA	-
-	-
LINGENHELD	-
-	-
FLECK	-
-	-
ATELIER DE LA GESSE	-
-	-

Merci pour votre participation à ce questionnaire,
Marie Kromer

ANNEXE XII : Enquête téléphonique à l'attention des clients de SCOP EV

Nom :

Prénom :

Poste/Responsabilité :

1. Quelles sont vos actions dans le domaine de la responsabilité environnementale ?
Exemples : signature de la charte de la biodiversité, réalisation d'un bilan carbone, obtention d'une certification ISO 14001,...
2. Quelles sont vos attentes vis-à-vis de SCOP Espaces Verts dans le domaine de la responsabilité environnementale ?
Exemples : certifications, de recyclage de déchet, bilan carbone ...
3. SCOP Espaces Verts y répond-elle ?
Si non, quels moyens pourraient être mis en œuvre pour y parvenir ?
Exemples : investissements, formations, certifications,...
4. Sur une échelle de 1 à 4, comment jugez-vous l'adéquation entre les engagements de l'entreprise SCOP Espaces Verts et vos attentes en matière de responsabilité environnementale ? 1 étant le niveau de satisfaction le moins élevé. 4 étant le niveau de satisfaction le plus élevé.
5. Comment vont évoluer vos attentes dans le domaine de l'engagement environnemental (à court et long terme) ?
Exemples : projets de nouvelles chartes, certifications, adaptation à de nouvelles réglementations, ...

ANNEXE XIII : Enquête téléphonique à l'attention des fournisseurs de SCOP EV

Nom :

Prénom :

Poste/Responsabilité :

1. Quelles sont vos actions dans le domaine de la responsabilité environnementale ?
Exemples : labels, certifications, limitation de l'usage des produits chimiques, gestion des déchets, ...
2. Vos clients vous impose-t-ils un cahier des charges à respecter dans le domaine l'environnement ? Quels sont leurs attentes ? Y répondez-vous ?
Exemples : production d'essences indigènes, gestion de l'eau raisonnée, recyclage des déchets, établissement d'un bilan carbone ...
3. Avez-vous des attentes particulières vis-à-vis de SCOP Espaces Verts ?
SCOP Espaces Verts y répond-elle ? Si non, quels moyens pourraient être mis en œuvre pour y parvenir ?
Exemples : des attentes dans les critères de choix de ses fournisseurs, dans sa politique environnementale, ...
4. Sur une échelle de 1 à 4, comment jugez-vous l'adéquation entre les engagements de l'entreprise SCOP Espaces Verts et vos attentes en matière de responsabilité environnementale ? 1 étant le niveau de satisfaction le moins élevé. 4 étant le niveau de satisfaction le plus élevé.
5. Comment vont évoluer vos démarches dans le domaine de l'engagement environnemental (à court et long terme) ?
Exemples : certifications, adaptation à de nouvelles réglementations, aucune évolution prévue,

	Diplôme : Ingénieur Spécialité : Paysage Spécialisation / option : Ingénierie des Territoires Enseignants référents : Véronique BEAUJOUAN et Elise GEISLER
Auteur(s) : Marie KROMER Date de naissance* : 02/06/1993	Organisme d'accueil : SCOP Espaces Verts Adresse : 23, rue du Tramway, 67114 ESCHAU
Nb pages : 43 Annexe(s) : 13	
Année de soutenance : 2017	Maître de stage : Bruno BARRY
Titre français : La responsabilité environnementale de l'entreprise SCOP Espaces Verts. Recherche d'adéquations entre ses engagements et les attentes de ses parties prenantes. Etude prospective. Titre anglais : SCOP Espaces Verts company's environmental responsibility. Search of adequacies between its commitments and stakeholders expectations. Prospective study.	
Résumé (1600 caractères maximum) : La diffusion du concept de responsabilité environnementale a conduit les entreprises à développer et mettre en avant leurs engagements et leurs actions en faveur de l'environnement. Les enjeux d'une telle démarche sont devenus stratégiques pour l'entreprise du paysage SCOP Espaces Verts. Déjà certifiée dans ce domaine, elle souhaite aujourd'hui déterminer les adéquations ou contradictions existantes entre ses engagements et les attentes de ses parties prenantes en matière de responsabilité environnementale. Une méthodologie rigoureuse est mise en place afin d'identifier et de hiérarchiser ces acteurs et leurs demandes. Ce travail a pour objectif de mettre en exergue les points de cohérence et les pistes d'amélioration possibles. Des scénarios prospectifs sont proposés permettant de donner un aperçu des différentes alternatives qui s'offrent à l'entreprise.	
Abstract (1600 caractères maximum) : The dissemination of the environmental responsibility concept has led companies to develop and to showcase their commitments and actions in favor of the environment. The challenges of this approach have become strategic for SCOP Espaces Verts. Already certified in this field, the company now wants to determine existing adequacies or contradictions between its commitments and its stakeholders expectations regarding environmental responsibility. A rigorous methodology is in place in order to identify and prioritize these actors and their requests. This work aims to highlight the points of coherence and possible measures for improvement. Prospective scenarios are proposed to give an overview of the various alternatives available for the company.	
Mots-clés : Développement durable, responsabilité environnementale, parties prenantes, politique environnementale, RSE, responsabilité sociétale Key Words: Sustainable development, environmental responsibility, stakeholder, environmental policy CSR, social responsibility	

* Elément qui permet d'enregistrer les notices auteurs dans le catalogue des bibliothèques universitaires