



HAL
open science

Le management environnemental : de l'entreprise au parc d'activités économiques. Intérêts d'un changement d'échelle pour les collectivités territoriales

Ettien Brou, Diana Magalagiu

► To cite this version:

Ettien Brou, Diana Magalagiu. Le management environnemental : de l'entreprise au parc d'activités économiques. Intérêts d'un changement d'échelle pour les collectivités territoriales. [Rapport de recherche] NEOMA BUSINESS SCHOOL. 2016. hal-02079229

HAL Id: hal-02079229

<https://hal.science/hal-02079229>

Submitted on 15 Apr 2019

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.

**LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL, DE L'ENTREPRISE A LA ZONE D'ACTIVITES : LES
INTERETS D'UN CHANGEMENT D'ECHELLE**

Rapport de recherche

Septembre 2017

Auteurs

**ETTIEN BROU
DIANA MAGALAGIU**

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un partenariat entre la Métropole Rouen Normandie et NEOMA Business School.

Les propos émis dans ce rapport doivent être considérés comme propres à leurs auteurs. La Métropole Rouen Normandie n'entend donner aucune approbation ni improbation aux propos exprimés.

Résumé

A la suite de la Conférence environnementale des 20 et 21 septembre 2013, la France a défini sa deuxième feuille de route pour la transition écologique. L'un des principaux axes de travail est l'amélioration de la gouvernance environnementale afin de répondre à l'enjeu majeur de concilier protection de l'environnement, développement économique et progrès social dans les territoires.

S'appuyant sur cette préconisation, la métropole de Rouen a élaboré son Agenda 21, « plan d'action pour une éco-communauté » consistant globalement à assurer la cohérence et la complémentarité des engagements internationaux et européens de la France et des politiques nationales, transversales ou sectorielles

Le projet métropolitain adopté le 9 février 2015 s'inscrit dans cette démarche de mise en œuvre d'un développement économique durable à l'échelle de son territoire qui passe notamment par la définition d'un système de management des zones d'activités incluant les dimensions environnementale et sociale.

Bien sûr, il n'existe pas de modèle idéal de management environnemental des zones d'activités, puisque la définition pour un parc industriel, d'une stratégie de management soutenable doit partir des situations locales, des acteurs institutionnels et surtout des opérateurs économiques, de leurs attentes, de leur vision du territoire et de l'entreprise. Néanmoins, la nécessité d'un cadre d'analyse général des faiblesses et des forces d'un système de management des zones d'activités de Rouen Normandie Métropole dont chacun puisse s'emparer, comme d'une grille de lecture des projets pour les uns, comme d'une aide à la décision pour les autres, apparaît opportune dans ce contexte de transition écologique.

C'est ce cadre d'analyse qui est proposé dans ce document, fruit d'un travail partagé entre de nombreux partenaires (Neoma Business School, Rouen Normandie métropole, conseils communaux, société civile et opérateurs économiques), et nourri des expériences déjà engagées par un certain nombre de collectivités en Europe et en particulier en France.

Sommaire	1
INTRODUCTION GENERALE	
Du développement durable aux stratégies en faveur de l'attractivité des territoires	1
Les zones d'activités, des outils au service du développement territorial	2
Contexte du travail : la gestion durable des zones d'activités rouennaises.....	3
Objectifs de l'étude	6
Méthodologie mobilisée.....	7
1. L'APPROCHE CONCEPTUELLE DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL.....	11
1.1 Les fondements du ME.....	11
1.2 Qu'est ce que le ME ?	12
1.3 La performance environnementale comme finalité d'une stratégie de ME.....	13
1.4 Le ME pour quoi faire ?	13
1.5 Les outils du ME	16
1.6 Evolution du concept de Management Environnemental	20
2. VERS UNE APPROCHE TERRITORIALE DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL.....	23
2.1 Un besoin de visions territoriales du ME pour les entreprises	23
2.3 Le ME à l'échelle des zones d'activités : quelle réelle valeur ajoutée pour les territoires ?	27
2.4 Faisabilité d'un projet de ME au sein d'une zone d'activité : principaux problèmes identifiés et les réponses envisagées	43
CONCLUSION	50
BIBLIOGRAPHIE	51

Liste des tableaux, encadrés et sigles

Tableaux		
N°	Intitulé du tableau	Page
Tableau 1	Bilan d'expériences européennes de zonings durables 27	29
Tableau 2 :	Quelques expériences de zonings durables en France 30	32
Tableau 3 :	Bénéfices socio-économiques et risques liés à un projet de ME de parcs d'activités 36	38
Encadrés		
N°	Intitulé de l'encadré	Page
Encadré 1	La place des zones d'activités dans le Projet métropolitain 2015	5
Encadré 2	L'engagement métropolitain pour l'environnement	6
Sigles, abréviations et signification		
Sigles/Abréviations	Signification	

ARENE	Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies en île de France
DPE	Direction des Politiques Environnementales
GD	Gestion Durable
ME	Management Environnemental
PADD	Plan d'Aménagement et de Développement Durable
PLU	Plan Local d'Urbanisme
ZA	Zone d'Activités
ZAE	Zone d'Activités Economiques
ZAC	Zone d'Aménagement Concerté

Introduction générale

1. Du développement durable aux stratégies en faveur de l'attractivité des territoires

Face aux changements globaux dus notamment aux pressions sur les ressources environnementales et au défi du changement climatique, la France a proposé une révision de l'action territoriale à la lumière des orientations de la stratégie nationale de transition écologique pour le développement durable (SNTEDD, 2015). Comme proposé dans le document d'avant-projet de la SNTEDD 2015-2020 présenté le 19 mars 2014, les collectivités territoriales doivent prendre leur part dans cette initiative. S'appuyant sur les croisements de compétences résultant des réorganisations en cours, elles peuvent être des acteurs territoriaux légitimes et attendus pour inciter et contribuer à cette recherche en finalités et pour se placer à des échelles de territoires et de temps adéquates.

L'ensemble du champ des stratégies d'action et de gouvernance dans les territoires étant désormais largement ouvert, les collectivités qui souhaitent faire de leurs zones d'activités, des outils performants d'attractivité, peuvent franchir un nouveau cap en opérant progressivement une transition dépassant le stade de la simple prise de conscience, pour aller vers une mise en mouvement coordonnée de l'ensemble des acteurs de la société et des opérateurs de l'économie. Le nouveau contexte encourage en effet ces collectivités à lancer et expérimenter des projets de gestion durable lors de travaux d'aménagement, de construction, de requalification, d'implantation et d'urbanisation notamment au sein des zones d'activités économiques. Les actions en faveur de la durabilité des zones d'activités se présentent aujourd'hui comme des démarches essentielles dans le redressement économique dans une perspective d'attractivité territoriale.

Comme nous le décrirons dans la partie suivante, la gestion durable des zones d'activités peut s'articuler en trois phases :

- la phase d'identification des flux de ressources (matières, eau et énergie, émissions), les services et les opportunités de coopération entre entreprises au sein d'un site industriel ou d'un parc économique ;
- la phase de construction des stratégies de développement durable innovantes basées sur l'optimisation de la gestion de ces flux de ressources et services, afin de renforcer la compétitivité des entreprises engagées, de maintenir et/ou de créer des emplois locaux tout en limitant les impacts environnementaux ;
- la phase de mise en œuvre des partenariats locaux performants pour réaliser des synergies.

Ainsi, sur un parc d'activités, la gestion durable se concrétise par la mutualisation volontaire de certaines actions en vue de réaliser des économies ou d'améliorer la productivité, l'offre de services aux salariés, riverains et résidents par les entreprises et les organismes publics. Ces actions et services

communs peuvent être un partage d'infrastructures, d'équipements (réseaux de chaleur, outils ou espaces de production...), de services (gestion collective des déchets, plans de déplacements interentreprises...), de matières (le rebut de production d'une entreprise peut être utilisé comme matière première ou secondaire par une autre). La gestion durable des zones d'activités a également recouru aux démarches d'éco-conception, d'économie de la fonctionnalité ou de développement volontaire de filières locales.

Elle s'adresse ainsi tant aux entreprises en recherche de performance économique, sociale et environnementale et à l'ensemble de la société civile qui doit réinterroger ses besoins et ses préférences, qu'aux collectivités à l'image de la Métropole Rouen Normandie, principal acteur public en charge du développement territorial rouennais.

2. Les zones d'activités, des outils au service du développement territorial

Depuis toujours, la ville et l'activité économique entretiennent d'étroites relations. L'urbanisation, l'aspiration au confort a entraîné la multiplication des zones d'activités économiques (ZAE) avec comme conséquences les transformations, au fil du temps, de l'identité des territoires et espaces urbains. Ainsi, les ZAE, jadis considérées comme composantes utiles et à part entière de l'espace urbain, sont aujourd'hui généralement confinées à l'entrée ou sortie des métropoles ou des communes rurales à cause notamment des impacts potentiels qu'elles pourraient générer sur l'environnement et le cadre de vie des riverains.

Pourtant les zones d'activités économiques restent au cœur des enjeux économiques des territoires. Il est en effet, admis que la reprise économique passe notamment par le redressement industriel et la création d'entreprises. Dans ce contexte, certaines villes ont fait de l'aménagement des leurs zones d'activités, un levier de leur politique de développement. C'est le cas de Rouen Métropole qui s'est naturellement interrogée, dans le cadre de la définition de sa politique d'aménagement, sur les enjeux liés à la requalification de ses zones d'activités dans une optique d'attractivité et de compétitivité de son territoire.

Pour Rouen Métropole, la mise à disposition de sites pour l'implantation de nouvelles activités est le principal levier de son redressement économique (Projet métropolitain, 2015, page 11). En ce sens, elle ambitionne de faire de ses communes, des territoires d'accueil et d'hébergement des entreprises en se positionnant comme le principal interlocuteur de l'aménagement des zones et parcs d'activités.

Gestion des ZA

« Grande cause métropolitaine, la reconversion des friches industrielles est un enjeu particulièrement important sur notre territoire comme à l'échelle de la vallée de la Seine, caractérisée par un tissu industriel en pleine mutation. Pour réussir cette transition économique, il faut que les friches industrielles soient reconverties pour être rendues aux activités économiques ou à la vie urbaine sans consommer d'espaces naturels ou agricoles, selon une logique de densification et de requalification des sites existants ; ces requalifications sont en outre à même de contribuer à l'amélioration de l'environnement dans l'agglomération. »

Projet métropolitain, 2015

3. Contexte du travail : la gestion durable des zones d'activités rouennaises

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, relever le défi d'aménagement en faveur d'un territoire qui se veut attractif et compétitif nécessite un cadre d'innovation technologique, mais aussi et surtout sociale et écologique. Au cœur de cette socialisation et de cette écologisation, se trouve un type d'instruments à haute qualité de services et attractifs par leur exemplarité environnementale. Ces instruments sont les éco-zonings¹. En abordant l'aménagement de ses zones d'activités sous l'angle de la durabilité, en développant les outils indispensables pour valoriser l'image de marque de ses zones d'activités, la métropole souhaite se positionner comme un véritable territoire de pointe, attractif et innovant.

Ainsi, dans son SCOT adopté en octobre 2014, elle a défini 6 enjeux prioritaires :

- Renforcer l'identité en s'appuyant notamment sur la Seine, en tant qu'élément fédérateur pour créer un sentiment d'adhésion et véhiculer une image positive.
- Développer l'attractivité du territoire à travers la valorisation et la connaissance des atouts de son territoire (patrimoine naturel, culturel, touristique ...).
- Assurer la cohérence des politiques publiques en coordonnant la localisation des grands projets d'équipements et de services, d'habitat, de développement économique.
- Garantir les solidarités en prenant en compte les besoins spécifiques (accès au logement, diversité de l'offre de logements, rééquilibrage géographique, mobilité des périurbains et de proximité...).

¹ Le document de Déclaration de Politique Régionale de la Wallonie définit l'éco-zoning comme une zone d'activités économiques aménagée dans une optique d'optimisation de la gestion et de la consommation http://ecozoning.wallonie.be/site/images/stories/pdf/notice_appel_projets_pdf.pdf, consulté le 11/05/2015.

- Respecter les grands équilibres territoriaux par une préservation des espaces naturels et agricoles, essentiels au fonctionnement économique, écologique et paysager du territoire, réduire l'artificialisation des sols et garantir une gestion durable de la ressource en eau.
- Conjuguer aménagement et environnement au travers de l'éco-métropole.

Pour la métropole, il s'agit d'une part, d'amplifier les actions de redressement économique sur un territoire en forte compétition avec son environnement national. Les ZAE constituent, à cet effet, un atout pour développer son attractivité de pair avec sa compétitivité.

D'autre part, il s'agit pour la métropole de renforcer sa politique de responsabilité : politique solidaire (responsabilité devant la société), éco-métropole (responsabilité devant l'environnement). En s'inscrivant dans la dynamique plus large de développement territorial, les thématiques inscrites dans le SCOT, traitent des enjeux qui dépassent la seule dimension économique et revêtent par là un caractère environnemental.

Responsabilité devant l'environnement

« Formulé de manière technique, il s'agit de développer les instruments qui permettront de découpler plus efficacement la croissance des pressions sur l'environnement (et en premier chef sur le climat), orienter les comportements de consommation vers un développement sobre et donc soutenable à long terme, alors que la raréfaction des énergies fossiles, la nécessaire réduction des émissions de gaz à effet de serre, les préoccupations de santé publique imposent à la métropole de se montrer dès à présent plus économe dans sa consommation énergétique et moins polluante dans son fonctionnement. Formulé de manière plus imagée, il s'agit d'inventer une métropole qui prenne acte du passage d'une ère de l'abondance à une nouvelle ère de la rareté. Malgré ou à la faveur de la crise économique, écologique et sociale, le territoire rouennais croît, les modes de vie évoluent et le tissu économique se transforme. La ville est le réceptacle d'une société en pleine mutation, et la Métropole Rouen Normandie se situe à un moment clé de son développement. En mobilisant l'ensemble des politiques métropolitaines : aménagement, logement, politique énergétique, politiques environnementales, sans oublier les grands services publics du quotidien (les transports collectifs, l'eau et l'assainissement, les déchets, demain l'énergie et le numérique) qui constituent à la fois un moyen puissant de moderniser notre territoire en réduisant son empreinte écologique et un gage de développement solidaire, la Métropole encourage et porte ces mutations pour bâtir la ville de demain et l'éco-métropole du XXIème siècle : celle de la sobriété heureuse. »

Projet métropolitain, 2015

Cette prise de conscience, de ce que le redressement économique passe par l'attractivité à travers la mise en place d'un modèle de développement fondé sur l'intégration économie-environnement-

société, a amené la métropole à mener un programme de gestion durable au sein ses zones d'activités économiques.

A ce titre, elle s'est engagée dans des démarches collaboratives de management environnemental.

(i) La démarche d'écologie industrielle en partenariat avec la région haute Normandie

En partenariat avec le GPMR, la CCI et Rouen Normandy Invest, la métropole s'est engagée dans une démarche d'écologie industrielle pour marquer la rupture avec la conception linéaire du fonctionnement de la société industrielle en s'inspirant du caractère cyclique des écosystèmes naturels, de manière à limiter la pression qu'elle exerce sur ces écosystèmes en termes d'exploitation des ressources et de rejets de polluants. Dans ce cadre, une enquête a été menée sur cinq zones caractérisées par une forte concentration d'entreprises, avec le soutien des clubs d'entreprises. Des pistes d'actions communes ont été esquissées :

- Mutualiser la collecte des déchets des entreprises
- Mettre en place des actions d'achats groupés
- Favoriser les initiatives d'échanges d'eaux et de chaleur ...

L'expérimentation sera possible à travers un noyau d'une quinzaine d'entreprises dont Kimberly Clark, SADE et Rubis Terminal.

(ii) La démarche de gestion durable avec le réseau GRANDDE

En partenariat avec le réseau GRANDDE rassemblant des acteurs autour de la Responsabilité Sociétale des Organisations, la métropole mène une action de gestion durable de zone d'activité sur la ZA de Port Angot qui vise, en premier lieu, à rechercher des synergies de substitution et de mutualisation entre les entreprises. GRANDDE a élaboré une méthode d'analyse de zone qui vise à aborder les thèmes suivants : gouvernance, services aux entreprises et aux salariés, aménagement/cadre de vie, réseaux, environnement et risques, cadre de vie/image.

(iii) La démarche d'audit environnemental en partenariat avec la CMA 76

La CMA 76 conduit, à la demande des entreprises de son réseau, des diagnostics environnementaux d'entreprises (gestion des eaux, déchets, besoins des entreprises). Elle aide l'entreprise à se mettre en conformité avec la réglementation et monte des dossiers d'aides, notamment auprès de l'Agence de l'eau. L'enjeu est de faciliter la mise en conformité de l'entreprise et de limiter les risques de pollution. Elle propose aux artisans de valoriser leurs démarches dans le cadre d'un label : Eco-défis. Dans ce cadre, un partenariat avec la métropole est à mettre en œuvre afin d'organiser, au moyen de processus de concertation, des démarches de sensibilisation des entreprises et d'intervention sur les zones d'activités.

Ces diverses démarches de management environnemental en cours ont permis de réaliser des avancées notables en ce qui concerne la connaissance des enjeux de son territoire. Mais la volonté d'être à l'écoute des besoins des agents économiques et des acteurs locaux, nécessite des études approfondies dans un cadre de recherche-action.

Par ailleurs, elle doit élaborer son Plan Pluriannuel d'Investissement relatif à la requalification des zones d'activités pour les années à venir. Cela suppose de prioriser les opérations de requalification et d'élaborer des référentiels d'aménagement pouvant intégrer des prescriptions relatives à la gestion durable des ZA.

4. Objectifs de l'étude

Actuellement, la métropole cherche à approfondir les premières pistes de réflexions identifiées et à identifier les outils pertinents pour encourager la réalisation concrète des projets de gestion des ZAE. C'est dans ce contexte que s'inscrit ce projet de recherche. Il s'agit de définir un système de management des zones d'activités incluant les dimensions environnementale et sociale. En ce sens, la notion de management environnemental des zones d'activités intègre non seulement les logiques environnementales mais aussi l'insertion de la zone d'activité dans le tissu urbain et notamment les questions de services aux salariés, d'accessibilité aux ZAE et d'intégration des riverains. Le terme « environnemental » doit donc être compris dans un sens plus global c'est-à-dire en termes de durabilité.

L'objectif global de ce travail est de fournir des pistes de réflexion en vue de l'élaboration du référentiel métropolitain d'aménagement durable des zones d'activités. Plus spécifiquement, il s'agit de définir un système de management environnemental à l'échelle des zones d'activités économiques avec une extension faite à la notion plus générale de gestion durable.

Notre travail de recherche s'inscrit donc dans l'objectif global d'amélioration de l'aménagement économique du territoire rouennais : mettre à la disposition de la Métropole un référentiel, outil d'aide à la décision dans le cadre de son plan d'action en matière de développement des zones d'activités économiques. Elle comprend un corpus théorique et un pôle empirique. Dans la partie théorique, nous faisons une revue de littérature du concept de management environnemental, des outils et des enjeux liés à ce concept ainsi qu'un panorama des expériences nationales et européennes en la matière. Dans la partie empirique, plusieurs objectifs spécifiques ont été fixés :

Objectif 1 : Montrer dans quelle mesure la gestion durable du Madrillet peut contribuer à améliorer son attractivité au regard des entreprises et des salariés.

Théoriquement, le concept de gestion durable mobilise essentiellement huit axes thématiques qui sont affichés comme enjeux de performance et critères de soutenabilité des zones d'activités (voir Section 2.3.1, Partie 1). Nous nous intéressons ici à la perception des acteurs de chacun de ces axes thématiques au regard de l'attractivité d'une zone d'activité particulière : le Technopôle du Madrillet.

Ainsi, nous cherchons à identifier les thématiques qui peuvent être perçues par les acteurs économiques, sociaux et institutionnels comme un facteur positif ou comme une contrainte à l'attractivité du technopole. Nous évaluons la pertinence des sous-thématiques par rapport à l'attractivité en tenant compte des spécificités du Madrillet afin de construire un schéma de priorisation des thématiques correspondantes.

Objectif 2 : Démontrer la nécessité d'une amélioration de l'approche de gestion durable actuelle à travers une réorganisation de l'animation, du partenariat, de la communication et des services collectifs.

Dans le cadre de la gestion des zones d'activités, la logique d'action de l'acteur public peut différer de celle de l'acteur privé. Il est aussi reconnu que les objectifs de l'un ne peuvent pas être atteints, au moins durablement, sans que les objectifs de l'autre puissent l'être également. Dans ce contexte, l'animation d'une zone d'activité ne peut faire fi d'une approche collaborative. Cette collaboration doit être appréhendée dans plusieurs dimensions dont la coopération interentreprises et le partenariat public-privé. En conséquence, nous avons souhaité impliquer les acteurs locaux dans la conduite de cette étude. Nous essayons de construire avec ces acteurs, l'organisation d'une telle approche participative pour la gestion durable de la zone d'activités concertée du Madrillet.

Objectif 3 : Définir une stratégie de communication pour améliorer l'appropriation sur le terrain des démarches œuvrant pour la prise en compte de la durabilité dans la gestion du Technopôle

Comme dans le cadre d'un management environnemental à l'échelle de l'entreprise, la gestion durable à l'échelle de la zone d'activités nécessite une communication en interne et externe. Le plan d'animation du technopole doit aussi permettre de définir la stratégie la plus efficace pour d'une part communiquer sur les avantages du Technopôle en termes d'attractivité (communication externe) et d'autre part, échanger les expériences et connaissances entre les acteurs du site à l'occurrence dirigeants, salariés, collectivités et associations (communication interne). Il peut exister plusieurs éléments et stratégies de communication autour du concept de durabilité d'un territoire. Nous verrons laquelle serait mieux adaptée aux contextes et réalités du Technopôle du Madrillet.

5. Méthodologie mobilisée

La méthodologie mobilisée regroupe l'ensemble des outils ayant servi à la collecte et à l'analyse des données.

Pour la collecte des données, trois types d'approche ont été mobilisés dans le cadre de cette étude : (i) l'analyse des documents, (ii) l'observation directe, (iii) les entretiens.

(i) L'analyse des documents

Les documents constituent une source d'informations riches et diversifiées. Une exploration bibliographique conséquente s'est imposée à nous, afin de pouvoir mieux définir et orienter la thématique de recherche que nous devrions mener. Pour ce faire, des rapports d'activités, publications, manuels et guides de l'Organisation internationale de normalisation ont été consultés. Les ouvrages et articles scientifiques portant sur diverses expériences de gestion durable ont été aussi consultés (associations *orée*, *ecoparc* et *econetwork*).

(ii) L'observation directe

L'observation directe consiste à observer des comportements ou des événements qui se déroulent dans un temps donné. Après l'analyse des documents, une série de visites de repérage et d'exploration a été effectuée pour des observations directes dans certaines zones d'activités rouennaises. Un accent particulier a été mis sur le Technopole du Madrillet. La situation du Technopole du Madrillet a été évaluée dans un premier temps à travers une observation des tendances relatives à l'évolution des actions de gestion durable : gestion raisonnée des flux de matières (ressources, déchets), d'eau et d'énergie ; mise en place de synergies et de coopération pour les services collectifs. La série de visite du Technopole a aussi permis d'identifier les entreprises d'ancrage sur ce site ; de repérer les observateurs privilégiés (institutions et individus) susceptibles de servir de relais pendant le déroulement du travail de terrain ; d'identifier les catégories de répondants potentiels spécifiques à la zone d'étude, selon les critères de durabilité des parcs d'activités (voir section 2.3.2) ; de réaliser des entretiens exploratoires afin de se familiariser avec le contexte du site et, surtout, dans le but de construire le guide d'entretien.

(iii) Les entretiens

L'entretien est une quête d'information réalisée par interrogation systématique des sujets d'une population d'étude bien déterminée. Il nécessite l'utilisation d'un guide. A l'aide d'un guide conçu à cet effet, nous avons opté pour un entretien semi-directif avec les acteurs que nous avons identifiés comme les plus importants (résidents, prestataires, salariés, riverains, services administratifs et techniques de la métropole et des communes impliquées) dans le cas du Technopole du Madrillet. Ce guide a aussi servi de support pour les entretiens téléphoniques avec certains acteurs à l'occurrence les agents des services administratifs et techniques de la métropole et des communes impliquées (Petit Couronne et Saint Etienne de Rouvray). L'intérêt d'un tel type d'entretien est de favoriser le dialogue entre le répondant et l'enquêteur en permettant une discussion structurée et une ouverture de réponse à la personne ressource, ce qui permet de poser d'autres questions en fonction des réponses obtenues. Il est utile de rappeler qu'une part des entretiens a été également faite par courriel.

Globalement, les entretiens nous ont permis de mieux cerner la représentation que les répondants se font du parc, leur perception de la durabilité au sein d'une zone d'activités et la logique dans laquelle

ceux-ci s'inscrivent dans la mise en œuvre d'un projet de gestion durable au sein d'un parc d'activités. Autrement dit, ces séances d'entretien ont été le cadre où les personnes ressources ont exprimé des idées, des interprétations et des expériences vécues.

En ce qui concerne l'analyse des données, nous avons considéré les valeurs particulières des éléments linguistiques et les réseaux de sens. Notre étude est donc fondée sur une analyse qualitative basée sur une composante sémantique et une composante compréhensive.

La première composante a pour but la découverte du sens des phrases et la définition du champ des significations d'un objet dans un ensemble cohérent donné. Le but consiste à mettre en évidence les principes qui organisent les éléments du discours, de manière indépendante du contenu même de ces éléments. Selon Mucchielli (1984), l'analyse sémantique traite des principes d'organisation sous-jacents des discours, les systèmes de relations, les règles d'enchaînement, d'association, d'exclusion des mots, c'est-à-dire, toutes relations qui structurent les éléments de manière invariante ou indépendante de ces éléments.

Quant à l'analyse compréhensive, elle nous a permis de cerner l'évolution du contexte sociopolitique, socio-écologique du Technopole en facilitant l'appréhension des logiques dans lesquelles les acteurs s'inscrivent dans la mise en œuvre des axes thématiques de gestion durable au sein du parc.

Globalement, l'analyse qualitative nous a permis de saisir les différentes perceptions des parties prenantes du projet de gestion durable du parc et ce, à la fois en ce qui concerne les modes organisationnels de gestion que le contenu du projet.

6. Structure du rapport

Ce rapport est structuré comme suit : la Partie A propose, à travers un état de l'art, une définition du ME des zones d'activités économiques et de ses caractéristiques. Le ME est analysé sous un angle étendu de gestion durable. La Partie B explore comment un projet de gestion durable au sein des zones d'activités de Rouen Métropole peut répondre aux enjeux d'attractivité et de compétitivité du territoire. L'analyse prend en compte les acteurs du territoire, leurs intérêts, leurs interactions historiques ainsi que les relations entre ces acteurs et la Métropole. Des conclusions et recommandations sont formulées à la fin du rapport.

1. L'approche conceptuelle du management environnemental

1.1 Les fondements du ME.

L'idée de responsabilité environnementale a réellement émergé dans les années 1960 dans le rapport² de Meadows et al (1972) qui prônaient l'idée selon laquelle la croissance avait des effets négatifs. La

² Rapport paru sous le titre « Limits to growth », du livre « Halte à la croissance ? » (Ecologie - Fayard -1972)

conclusion forte de ce rapport dit « du Club de Rome³ » sur le développement est que la croissance matérielle perpétuelle conduira à un "effondrement" des milieux dans lesquels nous vivons.

Quelques années plus tard, la nécessité de prendre en compte le risque environnemental dans les stratégies des entreprises tombe dans le domaine scientifique avec des auteurs comme Lattès, (1972), d'Iribarne (1973) et Freeman (1984). Les écrits de ces auteurs montraient d'une part, les effets nocifs (pluies acides, effets de serre) de l'industrialisation sur l'environnement naturel, et d'autre part, l'avantage concurrentiel dont pouvait bénéficier les firmes à travers la prise en compte du risque environnemental dans la formulation des stratégies de management de l'entreprise.

Mais l'exigence croissante d'un environnement plus sain et d'un avantage concurrentiel ne suffit pas à expliquer cette nécessité de prendre en compte l'environnement dans la stratégie de la firme. L'enchaînement d'accidents majeurs qu'on a pu observer dans les seuls secteurs de la chimie et la pétrochimie depuis les années 1970 met aussi en lumière le danger généré par des systèmes industriels complexes qui produisent des substances dangereuses « dans des environnements vulnérables » (Fabiani et Theys, 1987).

Face notamment aux révélations scientifiques sur les menaces liées à l'environnement naturel et à l'évolution de la fréquence des accidents industriels, un des éléments les plus déterminants semble avoir été l'émergence du risque environnemental majeur (Moreau, 1994). Les réflexions quittent l'arène scientifique pour gagner la société civile représentée par les organisations non gouvernementales à l'image de Greenpeace. La société civile à l'égard des pouvoirs publics va jouer un rôle déterminant dans leur engagement à mettre en place des mesures pour emmener les industriels à faire preuve de responsabilité dans les processus de production.

Répondant à ces sollicitations, des mesures réglementaires vont être définies dans certains pays. En France, les lois du 10 et 19 juillet 1976 - portant respectivement sur la protection de la nature et les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) - vont être adoptées. Dans d'autres pays (Allemagne, Suède, Grande Bretagne notamment), des réflexions sur le renforcement des mesures réglementaires de contrôle, de prévention et de réparations des atteintes industrielles à l'environnement sont mis en œuvre. Les réformes politiques vont accroître le champ des dommages indemnisables. Le système d'assurance des dommages indemnisables devient plus contraignant et surtout plus coûteux pour les groupes industriels. En outre, comme le souligne Duclos (1994), les

³ Le Club de Rome est un groupe d'experts internationaux (industriels, économistes, scientifiques et hauts fonctionnaires d'une dizaine de pays) qui mirent en évidence les effets négatifs de la croissance au début des années 70. A l'origine de plusieurs rapports (Halte à la croissance - 1972, Stratégie pour demain, Nouvel ordre économique mondial) ces experts mirent notamment l'accent sur les limites des ressources écologiques, sur les moyens du développement des pays et sur les inégalités sociales dans le monde.

tentatives de communication (chartes environnementales, engagements de progrès) par les industriels pour redorer l'image de marque de l'entreprise n'ont pas suffi.

Dans ce contexte, il ne peut y avoir qu'une seule réaction de la part de la firme (Godet, 1991), celle d'adopter une posture proactive c'est à dire anticiper la situation. La firme ne doit plus chercher à subir le risque mais plutôt le gérer. L'idée est d'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise, l'ensemble des mécanismes de gestion et d'organisation visant à prendre en compte de façon systématique les impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement, en situation normale et anormale de fonctionnement, à évaluer ces impacts et à les réduire. On parle de management environnemental (ME).

1.2 Qu'est ce que le ME ?

Pour approcher le terme de ME, il paraît utile de donner une définition de ce qu'est la notion de « management ». Le terme management est un anglicisme se rapportant à l'ensemble des techniques d'organisation de ressources (financières, humaines, matérielles...) mises en œuvre pour la gestion et l'administration d'une organisation (entreprise, association, administration...).

Le ME est l'ensemble des méthodes d'organisation qu'une entreprise met en place pour s'assurer que les produits et services qu'elle conçoit, fabrique et met sur le marché ne menacent pas, directement ou indirectement, l'environnement. Le ME est donc l'action d'orienter une entreprise dans le but d'obtenir un rendement satisfaisant de productivité tout en maîtrisant les effets nocifs des activités de cette entreprise sur l'environnement c'est-à-dire les identifier, les évaluer et les réduire. Il s'agit de mettre en œuvre la structure organisationnelle, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources nécessaires aux objectifs que l'entreprise se fixe en matière de protection de l'environnement, ceci de façon compatible avec les autres critères de gestion.

Pour rendre plus aisée l'assimilation de la définition du ME, il est utile de se pencher sur sa finalité, c'est-à-dire le but poursuivi par la firme lorsqu'elle s'engage dans une politique environnementale. On parle de performance environnementale.

1.3 La performance environnementale comme finalité d'une stratégie de ME

Classiquement, parler de performance pour une entreprise, c'est chercher à atteindre le meilleur niveau du couple valeur-coût tendant vers la maximisation de la création nette de valeur et cela, de la façon la plus pérenne possible (Gendron, 2004, p. 104). On en déduit qu'une entreprise performante est une entreprise concurrente en termes de qualité et de rapidité de service, innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement... (A. Dohou-Renaud, 2009b). En entreprise donc, la performance est la combinaison de systèmes connexes et résulte de la vertueuse articulation entre le

système de gouvernance, celui de la production, celui de la vente et, celui de la stratégie prospective.⁴ Dans le cadre d'une démarche environnementale en entreprise, l'analyse de la performance vérifie que l'organisation analysée réalise de façon effective et efficiente les résultats fixés ou attendus et - in fine - répondre aux besoins et aux attentes des clients en limitant le plus possible l'impact de son process (éventuellement de ses produits et/ou services) sur l'environnement.

La performance environnementale vise à rechercher les résultats mesurables fixés sur la base de la politique environnementale de l'entreprise, en relation avec sa maîtrise des aspects environnementaux, des objectifs et cibles environnementaux (Norme ISO 14031, 1999, p. 2). La performance environnementale est la finalité d'une politique environnementale et en tant que telle, elle se traduit en termes d'enjeux ou objectifs stratégiques. Quels sont les enjeux poursuivis par l'entreprise dans sa recherche d'une performance environnementale ?

1.4 Le ME pour quoi faire ?

La prise en compte de la PE dans les stratégies managériales de l'entreprise se traduit par la définition et la mise en œuvre de SME. Qu'est ce qui explique l'engouement des managers pour le ME ? Après avoir analysé les chiffres⁵ issus de l'enquête 2003 réalisée par l'iso, Reverdy (2005) a justifié les initiatives volontaires des entreprises en faveur de l'environnement par trois principaux arguments : la contrainte réglementaire, les bénéfices directs et/ou indirects et l'avantage concurrentiel.

1- La contrainte normative

Une des principales lignes d'argumentation généralement mobilisée par les auteurs pour expliquer les avantages d'une prise en compte des considérations environnementales dans la définition de la stratégie globale de la firme, réside dans les mesures de dissuasion (amendes ou sanctions) ou d'incitation (primes ou bonus) de la part des pouvoirs publics (Shane et Spicer, 1983). La contrainte normative subie par la firme est née de la volonté légitime des pouvoirs publics d'assurer l'internalisation par les agents de leurs impacts sur l'environnement. Il s'agit de miser sur l'effet dissuasif pour inciter les firmes à une gestion proactive des impacts environnementaux que pourraient générer les processus de fabrication ou les effets nocifs des produits et services sur l'environnement. Cette contrainte peut se traduire aussi bien par un système financier incitatif (avantages fiscaux, primes...) que par un système coercitif porté par la loi à travers notamment la notion de stricte responsabilité (amande, paiements de dommages et intérêts, emprisonnement...).

2- Les bénéfices directs ou indirects

⁴ <http://www.petite-entreprise.net>

⁵ Voir www.iso.org

Une autre ligne de justification du ME en entreprise est qu'une meilleure qualité environnementale peut être une stratégie rentable génératrice de gains directs ou plus indirects : l'adoption de technologies plus économes en ressources permet potentiellement de réaliser des réductions de coûts (Moreau, 1994). L'effort de réduction à la source des rejets, par des technologies intégrées ou par des actions d'amélioration continue, ou plus globalement, d'articulation entre gestion intégrée et technologies de traitement permet d'obtenir une performance environnementale supérieure à un coût moindre (Reverdy, 2005). Une stratégie d'efficacité énergétique qui réduit la facture énergétique de l'entreprise est un facteur de performance. Aussi une politique d'aménagement de l'espace, prenant en compte l'amélioration de l'aspect paysager et donc la protection de la biodiversité sur le site d'implantation, peut stimuler la fréquentation de la clientèle. Par ailleurs, une stratégie de ME portée sur la maîtrise du risque, réalise des avantages assuranciers.

L'engagement dans une démarche de prévention devient gage d'une assurance qui limite l'exposition au risque spécifique de l'entreprise et donc aux coûts liés aux dommages causés en cas d'accidents ou de dégradations des milieux [Godfrey2005]. Les auteurs comme Loubergé (2000, pp.3-33), Godard (2002, p. 377), Lascoumes (1996, p. 363), Hansen (2009) ont montré l'apport du ME dans la rentabilité économique de l'entreprise via « le capital prudentiel » des assureurs. Pour ces auteurs, il existe une relation étroite entre risques et assurances. Le lien se noue autour de l'inquiétude que provoquent les risques et l'aspiration à la sécurité qu'apporte l'assurance. L'adoption d'une politique de maîtrise du risque au sein de l'entreprise entraîne une réduction des coûts d'assurance.

Dans la même lignée, Siegel (2006), à travers une étude empirique sur le ME, montrent que la responsabilité environnementale des entreprises, est gage de bonne réputation et donc d'attractivité aussi bien pour les salariés que pour la clientèle. L'étude montre que dans certains cas, la performance environnementale est un critère de choix beaucoup mieux perçu que le prix des produits vendus ou services rendus. De même, Porter et Van der Linde (1995) ont estimé que l'implémentation des normes notamment environnementales dans les entreprises contribue significativement à l'amélioration de la performance économique et de la compétitivité. Une récente analyse empirique avec des études de cas en France, faite par Grolleau, Mzoughi et Pekovic (2015) a montré que les normes environnementales améliorent le chiffre d'affaires de 13 % et n'ont aucun impact perceptible sur l'excédent brut d'exploitation des entreprises.

3- L'avantage concurrentiel

Dans un environnement très concurrentiel, l'organisation assure sa survie par sa capacité à s'adapter (flexibilité), mais aussi à faire face à la concurrence (compétitivité). On dit alors que, pour être compétitive, l'organisation doit développer des avantages concurrentiels par rapport aux autres. Une

organisation dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permettent de se distinguer de la concurrence.

L'avantage concurrentiel est constitué d'atouts : les compétences stratégiques et les facteurs clés de succès. Ces derniers représentent les caractéristiques organisationnelles et technologiques de la firme, liées à l'offre de services ou de produits. On peut citer, par exemple, l'image donnée par l'entreprise, les technologies spécifiques utilisées, les capacités financières, etc. Ainsi, une stratégie d'efficacité énergétique qui améliore le bilan carbone de l'entreprise est un facteur de succès. Aussi une politique de protection de la biodiversité sur le site d'implantation de l'entreprise améliore son image de marque vis-à-vis de sa clientèle. Etant donné l'augmentation de la sensibilité des consommateurs et des actionnaires aux problématiques environnementales, s'inscrire dans une perspective de long terme en intégrant la performance environnementale à la rentabilité économique, contribue à donner une meilleure image de l'entreprise vis-à-vis des consommateurs et donc à relever le niveau de satisfaction de sa clientèle (Graves, 1997). Dans cette perspective, le développement d'outils de ME se révèle être une nécessité.

1.5 Les outils du ME

Si l'on dépasse le débat sur ce qu'est l'intérêt du ME pour l'entreprise, on peut noter principalement que, le ME n'est utile que s'il peut être communiqué auprès des parties prenantes. Aujourd'hui, la motivation des entreprises pour le ME résiderait dans ce que Reverdy (2005, p12) désigne d'isomorphisme mimétique ou normatif c'est-à-dire le besoin de faire comme les autres ou de faire comme les normes le recommandent. Dans ce contexte, les outils de mesure, de diagnostic, de certification et de diffusion trouvent leur importance. Ces approches sont utiles pour permettre l'intégration opérationnelle des critères de l'environnement dans l'entreprise. On peut citer les systèmes ou indicateurs de mesure, l'éco-audit, les dispositifs de conformité EMAS et ISO 14001 et le Reporting.

1- Les systèmes de mesure environnementale

Il est reconnu que généralement les entreprises ont tendance à inclure les coûts nécessaires pour la sauvegarde de l'environnement dans les frais généraux de fonctionnement de l'entreprise alors que réellement ceux-ci s'intègrent dans le calcul des coûts de production. Corriger cette erreur de calcul, nécessite des outils d'où l'importance de définir des systèmes de mesure environnementale. Les systèmes de mesure environnementale constituent des outils d'évaluation de l'impact environnemental. Ils visent donc la quantification des variables environnementales en se basant sur une série d'instruments comptables dont certains indicateurs environnementaux. Ceux-ci servent à définir à partir de quantités observables ou calculables, reflétant de diverses façons possibles, les impacts sur l'environnement occasionnés par une activité donnée (Tyteca, 2002, p.1). Il en existe deux

catégories ⁶ : les Indicateurs de Performance Environnementale (IPE) et les Indicateurs de Condition Environnementale (ICE) qui permettent aux entreprises de fixer des objectifs clairs et de comparer les techniques managériales aux meilleures pratiques adoptées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (Mercier, 1999).

Parmi les IPE, on trouve :

- les IPM (Indicateurs de Performance de Management) qui mesurent les efforts accomplis par la direction pour influencer la performance environnementale des opérations de l'entreprise ;
- les IPO (Indicateurs de Performance Opérationnelle) qui mesurent la performance des procédés techniques de l'entreprise ;

Les ICE qui définis par les pouvoirs publics ou les ONG ou encore les instituts scientifiques, donnent des informations relatives à la condition locale, régionale, nationale ou mondiale de l'environnement (Dohou-Renaud, 2010).

2- L'audit environnemental

La Commission Européenne définit l'audit environnemental comme « *une évaluation systématique, documentée, périodique et objective des performances environnementales d'une organisation, du système de management et des procédés destinés à assurer la protection de l'environnement* » (Règlement CE n°1221/2009).

L'audit environnemental a pour objectif l'évaluation du fonctionnement de l'organisation en matière d'environnement (Lafontaine, 1998, p. 888). Il s'agit d'évaluer les systèmes de management en place et de déterminer la conformité à la politique et au programme de l'organisation. C'est donc un outil de diagnostic environnemental qui constitue un élément clé dans le fonctionnement du SME. Mais c'est surtout un outil proactif puisqu'il permet de déceler des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise (Gendron, 2004, p. 209). De plus, lorsqu'il est réalisé par un organisme indépendant, il peut donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes (Dohou-Renaud, 2010). Une démarche de management environnemental peut être poussée à différents stades, jusqu'à sa reconnaissance éventuelle à travers les dispositifs d'évaluation ou d'initiatives volontaires dont les plus reconnus sont l'ISO 14001 et l'EMAS.

⁶ Source : journal « l'économiste », consulter le 23/03/2015 <http://www.leconomiste.com/article/le-management-environnemental-une-source-d'avantages-competitifs-durables>

3- Le système européen de gestion et d'audit environnemental : l'EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*)

L'adhésion des entreprises à la norme EMAS est l'un des phénomènes les plus significatifs parmi l'ensemble des initiatives volontaires des entreprises en matière de protection de l'environnement et de développement durable (Reverdy, 2005).

L'EMAS est un système européen de gestion et d'audit environnemental. Ce référentiel sert d'outil aux industriels pour la mise en œuvre opérationnelle de leur engagement pour une amélioration continue de leur performance environnementale. Ce dispositif s'appuie sur une démarche volontaire et conduit à une reconnaissance externe : une « déclaration environnementale » mettant en évidence les objectifs d'amélioration et leur performance environnementale est rendue publique. La conformité du système de management environnemental aux exigences listées dans ce règlement et la crédibilité de la déclaration sont attestées par un « vérificateur » agréé après un audit dans l'entreprise et sur ses sites. Après la vérification, l'entreprise est « enregistrée » et apparaît dans une liste publiée au *Journal officiel de la Communauté européenne*. Elle peut, dès lors, utiliser le logo de l'EMAS et la déclaration environnementale dans sa communication vers l'extérieur. L'EMAS est assimilé à un processus de labellisation le distinguant toutefois du système de certification ISO 14001.

4- La norme ISO 14001

La Norme internationale ISO 14001 (*International Organization for Standardization*) définit les critères d'un système de management environnemental c'est-à-dire des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services. Elle n'énonce pas d'exigences pour la performance environnementale, mais trace un cadre qu'une entreprise ou une organisation peuvent appliquer pour mettre sur pied un système efficace. La norme ISO 14001:2004 donne à la direction, au personnel et aux parties prenantes extérieures, l'assurance que l'impact environnemental fait l'objet de mesures et d'améliorations⁷. La mise en place de la norme ISO 14001 permet de réduire les coûts liés à la gestion des déchets et à la distribution des produits, de réaliser des économies dans la consommation d'énergie et de matériaux, d'améliorer l'image de marque de l'entreprise auprès des autorités réglementaires, des donneurs d'ordre et du public... La norme iso 14001 propose aux entreprises sur une base volontaire, d'obtenir une certification par la mise en œuvre d'un système de management environnemental qu'elles peuvent utiliser dans leur communication externe⁸. À travers des recommandations générales, elle invite les entreprises à repenser et formaliser leur organisation tout en respectant quelques règles concernant les points suivants : engagement de la direction,

⁷ <http://www.iso.org/iso/FR/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

⁸ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification.htm>

planification des améliorations, et pilotage des activités, organisation d'actions correctives et préventives, formation du personnel en matière d'environnement.

Actuellement l'ISO 14001, est en cours de révision. La nouvelle version prévoira l'exigence d'une bonne compréhension du contexte de l'organisation afin de mieux gérer les risques, et mettra l'accent sur le rôle de la hiérarchie dans la promotion du management environnemental. En outre, elle se focalisera davantage sur l'amélioration de la performance environnementale plutôt que sur l'amélioration du système de management. La publication de la nouvelle version finalisée devrait intervenir d'ici la fin 2015.

Si la certification selon la norme iso 14001 ou la labellisation selon l'EMAS sont des initiatives volontaires des entreprises en faveur de l'environnement (ce qui suppose qu'elles ne sont pas obligatoirement tenues de le faire), il existe dans certains pays d'autres outils de prise en compte de l'environnement qui obéissent plutôt à une logique réglementaire. C'est le cas du reporting environnemental et social qui a été imposé depuis 2013 à une certaine catégorie d'entreprises en France.

5- Le reporting environnemental et social

Votée en France en 2012, la loi Grenelle 2 relative à l'obligation de transparence des entreprises en matière environnementale et sociale rend le reporting obligatoire dans certaines catégories d'entreprises. En effet, depuis le 31 décembre 2013, les sociétés de plus de 500 salariés et 100 millions d'euros de total de bilan ou de CA annuel sont tenues à publier un bilan d'activités incluant un rapport social et environnemental. Véritable exposé des actions menées par l'entreprise pour prendre en considération «les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable⁹», le rapport environnemental et social comprend trois volets d'informations parmi lesquels figure le volet environnemental. En plus des informations relatives aux engagements en matière socioéconomiques, l'entreprise doit définir une politique générale en matière d'environnement. Dans ce rapport, il est question de détailler les impacts en termes de pollutions générées par l'entreprise, les informations sur les rejets de gaz à effet de serre, sur les déchets produits et leur gestion et l'inventaire des ressources naturelles utilisées et les impacts de cette utilisation sur la diversité biologique.

L'adhésion des entreprises aux engagements volontaires de protection de l'environnement est l'une des innovations les plus significatives parmi l'ensemble des initiatives volontaires des entreprises en matière de développement durable.

⁹ Décret d'application n° 2012-557 de l'article 225

Par ailleurs, les modalités de prise en compte de l'environnement dans les stratégies de management de l'entreprise ont, elles aussi, évolué. En effet, l'approche sectorielle (séparation des diverses dimensions : qualité, environnementale, sociale, humaine...) tend à être remplacée par une logique intégrée dans laquelle toutes les dimensions du management sont regroupées dans une approche globale.

Aussi, le ME qui se faisait traditionnellement au sein d'une seule entité, s'est désormais fondu dans le concept de « supply chain management » qui le long d'une chaîne, part du fournisseur du fournisseur au client du client. L'efficacité de la « Environmental Chain Management » est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car il est facteur de différenciation par rapport à la concurrence en termes d'image ou d'exemplarité.

Au delà de cette innovation d'ordre substantiel et procédural, c'est aussi l'aspect partenarial du management qui mérite qu'on s'y attarde. En effet le ME classiquement vu comme une stratégie individuelle (au sein de l'entreprise), devient un ensemble d'actions collectives menées en synergies au sein d'une zone d'activités. Nous décrivons dans la partie qui suit, le contexte de cette évolution.

1.6 Evolution du concept de Management Environnemental

1.6.1 Du Management Environnemental au Système de Management Intégré

En 2008, dans l'ouvrage “ *The integrated use of management system standards*”, l'ISO montre qu'on peut faire interagir de normes managériales entre elles dès l'instant où les points communs font gagner en efficacité et que les exigences spécifiques à chaque domaine sont respectées. On passe d'une logique sectorielle à une approche intégrée du ME. Riverdy (2005) affirme qu'une étude menée par l'ISO en 2003, montre que la plupart des entreprises ayant l'ISO 14001, sont aussi certifiées ISO 9001. En effet, si les différences entre ces normes peuvent être largement d'ordre substantiel (qualité du service, qualité du produit vs réduction de l'emprunte écologique), elles diffèrent peu sur le plan procédural (formation, ressources humaines). Ce constat explique l'établissement par l'ISO, d'une passerelle entre les normes de système de management dans une perspective de faire évoluer la démarche de management.

Etant donné les caractères compatibles des normes de système de management, les entreprises ont intérêt à mettre en œuvre les normes de manière intégrée (Personne, 1998). C'est dans ce contexte que l'ISO a pris des mesures importantes pour améliorer l'alignement des normes de système de

¹⁰ Par exemple, la future norme ISO 14001:2015 répondra aux toutes dernières évolutions et sera compatible avec d'autres systèmes de management comme celui de la norme ISO 9001.

management en définissant la structure et les exigences de base qui s'appliquent à tout système de management. Le but de cette réforme est de simplifier la gestion des normes. Une seule démarche de management incluant la Qualité (ISO 9001), la Sécurité (OHSAS 18001), l'Environnement (ISO 14001) et le Social (ISO 26000) est désormais possible. On parle de système de management intégré. A travers cette innovation, les normes ne se juxtaposent plus au sein du fonctionnement de l'organisation, et de ce fait les organisations gagnent en efficacité. Cependant qu'il soit sectoriel ou intégré, le ME reste encore défini au niveau d'entreprise ou d'organisation. Classiquement la démarche de mise en œuvre d'un plan de ME au sein de l'entreprise impose de définir initialement le champ d'actions dont le périmètre ne dépasse le site d'implantation de l'entreprise.

Ainsi on peut remarquer que de nombreuses entreprises implantées sur des ZAE sont certifiées ISO 14001. Et pourtant la qualité de ces zones d'activités laisse à désirer. Aujourd'hui, la tendance est la mise en place d'un système de management environnemental au sein des zones d'activités. Cette tendance qui a pour finalité leur pérennité répond à un besoin d'élargissement ou d'appropriation collective du système de management environnemental. L'approche partenariale du ME entre de plus en plus évoquée par les acteurs impliqués dans la gestion des zones d'activités. L'idée est de s'associer pour mieux gérer en dépassant l'approche classique d'éco-entreprise pour une logique innovante d'éco-zone (ou éco-parc).

1.6.2 De la démarche éco-entreprise à l'approche éco-zone pour une logique conjointe de ME des zones d'activités

L'utilisation des énergies, les rejets de polluants, les déchets, les contraintes de mobilité des salariés, les besoins d'aménagements des abords constituent autant de problématiques environnementales que doivent gérer les entreprises mais aussi les pouvoirs publics. Afin de répondre à ces problématiques, les entreprises ont classiquement adopté des stratégies individuelles de management qui offrent des avantages sur le plan technique, économique et sociétal. En mettant en place leur système de management environnemental, consistant notamment à harmoniser les spécifications techniques des produits et des services, les entreprises se sont vues renforcer leur performance et dans certains cas éliminer les obstacles au commerce international (exemple de l'entrée des produits chinois dans l'espace CE). Nous aborderons plus tard également la question de possibles conséquences négatives de la gestion durable sur les performances des entreprises.

La mise en place d'un SME en entreprise (éco-entreprise) est un gage de confiance pour les consommateurs que les produits seraient sûrs, efficaces et sans danger pour l'environnement. Mais les entreprises peuvent par ailleurs, apporter des solutions communes à ces questions sectorielles en se regroupant. Sur une même zone d'activité économique, une démarche environnementale apparaît encore plus pertinente. Les entreprises participant à une démarche conjointe de ME de leur site

d'implantation (éco-parc), échangent leurs expériences, font part de leurs besoins et mutualisent leurs moyens. Ainsi, les améliorations obtenues peuvent être supérieures aux améliorations que chaque entreprise pourrait atteindre individuellement¹¹. Les expériences notamment européennes de mise en place d'un cadre de gestion collective de l'environnement sur les parcs d'activités économiques se multiplient¹². Ces approches collectives permettent aux entreprises de mutualiser leurs besoins et de trouver ainsi des solutions plus adaptées et moins coûteuses. Elles permettent de trouver des solutions pour des besoins dont les solutions individuelles ne sont pas satisfaisantes en mettant en place des actions au sein de leur parc d'activité (zoning).

En organisant, non pas seulement au niveau de l'entreprise, mais également au niveau de la zone d'activités, certaines actions comme la collecte des déchets, les flux de personnes, de matières ou d'énergie, les aménagements paysagers ou encore les rejets d'eaux usées, des solutions apparaissent à des coûts moindres vu les économies d'échelle escomptées¹³. Les bénéfices cumulés (environnementaux, économiques et sociaux) seront plus importants que la somme des bénéfices que chaque entreprise pourrait réaliser seule en optimisant ses performances individuelles.

Toutefois, il semble que cette synergie - cette double approche holistique et conjointe - nécessite que la coordination des actions soit bien assurée. Dans cette perspective, l'aménageur et gestionnaire de l'espace public a un rôle à jouer. La construction d'un système de ME au sein des parcs d'activités repose donc sur une logique partenariale dans laquelle l'autorité publique a sa place.

1.6.3 Approche partenariale du ME des zones d'activités

Le partenariat public-privé (PPP) a une double origine. D'une part, le terme naît aux États-Unis et au Royaume Uni, au milieu des années 1970, pour des problématiques de renouvellement urbain et dans un contexte de réduction des dépenses publiques (Le Galès, 1995), et d'autre part, le terme incarne un nouvel habillage du modèle de délégation des services publics locaux (Lorrain, 1998). Le PPP se définit comme une relation fondée sur une communauté d'intérêts entre une collectivité publique et des partenaires privés sur la base d'un projet.

Dans le domaine de la gestion de l'environnement, le PPP est également une stratégie d'action, qui permet de renouveler les approches des deux acteurs (Bah, 2009). La définition d'une stratégie de ME se fait en fonction d'un contexte présentant des contraintes liées à la protection de l'environnement. C'est en intégrant les contraintes auxquelles sont confrontées les collectivités territoriales et les

¹¹ Pour un partenariat entre territoires et entreprises, par Bruno Lucas, président de la commission Réseau territorial et militantisme patronal, Medef, Etude issue du 59e congrès du CNER - Vichy, les 20 et 21 septembre 2012

¹² <http://www.econetwork.eu>

¹³ Démarche de gestion collective de l'environnement, Rapport environnemental, Pierre Plichon, airele – Mai 2008

entreprises que l'on peut définir le PPP comme une stratégie d'action pour la recherche collective de la performance environnementale dans les zones d'activités économiques.

La première fonction du PPP est donc d'établir une interdépendance et une solidarité entre l'engagement du pouvoir local et celui de l'entreprise. Cette solidarité est le support d'une mutualisation des risques environnementaux avec deux notions importantes : celle de durée du partenariat et celle de confiance (Bah, 2009). Dans le cadre de la gestion des zones d'activités, l'interdépendance des objectifs ne signifie pas que ces derniers sont communs, car les acteurs ont des logiques d'action très différentes, l'un (l'entreprise) recherchant une rentabilité et un taux de profit, l'autre (l'autorité publique) recherchant un « optimum collectif » tant politiquement, écologiquement que socialement. Cependant, l'inscription de ces deux acteurs dans un partenariat pour la gestion des parcs d'activités, fait que les objectifs de l'un ne peuvent pas être atteints, au moins durablement, sans que les objectifs de l'autre puissent l'être également. Car l'entreprise et le parc d'activité sur lequel elle est implantée forme un continuum. Dans ce contexte, l'évolution du ME des zones d'activités vers une logique de partenariat public-privé, reste une bonne alternative. Dans cette perspective, la construction d'un système de ME des zones d'activités doit reposer sur une logique de territorialisation. Car si l'entreprise fait l'objet de gestion de l'acteur privé, la zone d'activité, en tant que chose foncière fait l'objet de gestion de l'autorité publique.

2. Vers une approche territoriale du ME

2.1 Un besoin de vision territoriale du ME pour les entreprises

La forte concurrence entre les territoires, l'offre importante de terrains et le ralentissement de la création d'entreprises ont fait de ces arguments un minimum requis¹⁴ en termes d'indicateurs de choix. Aujourd'hui les critères d'implantation des entreprises sur les territoires ont beaucoup évolué. En effet, l'installation d'une entreprise sur un territoire et la pérennisation de son implantation dépend de l'attractivité que ce territoire offre : infrastructures de communication, équipements sportifs et récréatifs, écoles, paysage et surtout cadre sain de vie et de travail. Les faveurs fiscales ne suffisent plus. Les entreprises veulent trouver sur un parc d'activités, en plus d'un terrain moins cher, les moyens d'assurer leur développement. Une étude du CJD (Comité des Jeunes Dirigeants)¹⁵ a montré que le choix d'un territoire était lié à 78 % au ramassage des déchets industriels, 70% au service maintenance des équipements collectifs et 62 % au gardiennage permanent. La quête de ressources pour trouver collectivement des solutions à des besoins dont elles ont du mal à trouver de manière

¹⁴ <http://www.ecoparc.com>

¹⁵ Les groupements d'employeurs : une innovation pour créer des emplois et développer les PME, CJD, Juin 2004

individuelle comme la gestion des déchets, la sécurité ou les services aux employés, reste un critère de choix. Ce choix est également conditionné par les opportunités mises à leur disposition pour mutualiser leurs besoins sur les zones d'activités. Dans ce contexte, les collectivités territoriales, propriétaires des zones d'activités, doivent les accompagner dans cette amélioration en tant qu'animateur de ces espaces qui sont des territoires où la proximité d'un grand nombre d'activités devrait favoriser des approches collectives. Leur intégration systématique dans les démarches de management à l'échelle des zones d'activités apparaît comme une exigence incontournable. Comme le propose la circulaire sur la « Territorialisation de la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement », les collectivités territoriales doivent prendre leur part dans la gestion de l'environnement au sein de leur territoire. S'appuyant sur les croisements de compétences résultant des réorganisations en cours, elles peuvent être des acteurs territoriaux légitimes et attendus pour coordonner les synergies interentreprises pour le ME des zones d'activités que pour investir dans l'aménagement de ces zones.

La coordination de ces synergies interentreprises au sein de la zone d'activités peut permettre d'améliorer la qualité de vie et de travail des employés et le fonctionnement de nombreuses entreprises en particulier les TPE et PME qui, pour différentes raisons, ne peuvent avoir des services performants à un coût viable en raison de la faible demande en termes de fréquences ou du nombre d'utilisateurs. Les enjeux de cette participation des collectivités à la gestion environnementale des zones d'activités sont nombreux.

2.2 Le ME des zones d'activités et ses enjeux pour le territoire

Le lien entre management environnemental et territoire reste moins évoqué dans la littérature de gestion. Pourtant, la gestion environnementale d'une zone d'activités a des incidences sur le territoire aussi bien sur les plans institutionnel, économique que sociétal.

2.2.1 L'exemplarité et l'image de marque du territoire

Les évolutions constatées ces dernières années en ce qui concerne les territoires, placent aujourd'hui les collectivités au cœur d'un défi de marketing territorial. La concurrence sur plusieurs formes dont sont soumis les territoires, les conduit à réfléchir sur leur attractivité, d'une part, vis-à-vis de financeurs qu'ils soient publics ou privés et, d'autre part, vis-à-vis des touristes, de la main d'œuvre ou des simples résidents. Dans ce contexte de marketing territorial, les élus et dirigeants de collectivités territoriales sont placés dans des fonctions de manager ayant en charge, l'élaboration et la mise en œuvre d'une offre territoriale et également de sa communication (Chamard et Liquet, 2012).

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'image de marque d'un territoire quant à sa proportion à attirer les investisseurs. Certains évoquent le thème de « management de la marque pour les villes et les régions » (Anholt, 2007). Aujourd'hui l'évaluation de l'image d'un territoire précède bien souvent la mise en œuvre d'une politique visant à modifier les aspects négatifs, pour la plupart, relatifs

à l'insécurité et aux pollutions. Plus que la cherté de la ville ou même l'accessibilité, ce sont les critères de cadre de vie, de sécurité et d'esthétique qui sont mis en avant comme critères d'attractivité de la ville (Planète et cités, 2014). Ainsi, l'approche territoriale du management environnemental est aujourd'hui vue comme l'un des indicateurs de performance d'une collectivité territoriale.

Dans cette perspective, des modifications organisationnelles et des actions nouvelles doivent être menées tant les zones résidentielles que dans les zones d'activités économiques. La dynamique est enclenchée puisque de nombreux territoires se sont mis dans la gestion durable de leurs zones d'activités économiques¹⁶. Calquées bien souvent sur les démarches d'entreprises privées, les méthodes utilisées peuvent décevoir tant par leur inadéquation en l'état aux zones d'activités que par le manque de coordination de la part de leurs utilisateurs. Pourtant, l'intégration progressive du management environnemental au sein des zones représente un réel enjeu d'attractivité voire de captation de valeur pour les collectivités territoriales.

2.2.2 Les retombées économiques

La fonction publique territoriale a subi des mutations profondes dans ses missions et s'est donc réorganisée. Dans le cas qui concerne plus particulièrement la gestion de l'environnement, les collectivités territoriales font figure d'exemples. Depuis la loi de décentralisation¹⁷, elles n'ont cessé d'accroître leurs missions de captation de valeur à travers l'incitation à la création d'entreprises sur leur territoire. Cette dynamique a créé une situation de concurrence au plan national comme au plan international, vis-à-vis d'autres régions sur ses missions économiques ou toutes celles qui ont trait à l'attractivité du territoire (marketing externe). Dès lors, l'attractivité devient un objectif clé de la gouvernance territoriale. Dans ce contexte, les collectivités se doivent de mettre les moyens pour attirer les entreprises notamment en animant la gestion de leurs parcs industriels et zones d'activités économiques et en communiquant sur les enjeux économiques de ces pratiques. Car aujourd'hui de nombreuses entreprises se méfient d'un affichage trop environnemental des ZAE car elles perçoivent les coûts et pas forcément la valeur ajoutée. C'est d'ailleurs l'objet de cette étude, à travers laquelle nous essayons de donner des arguments à Rouen Métropole. L'animation doit prendre en compte la dimension environnementale, un des facteurs clés d'attractivité des entreprises, sources de création de valeur économique pour le territoire.

¹⁶ L'initiative européenne « Life-environnement SMIGIN (*Sustainable Managment by Interactive Governance and Industrial Networking*) » – a pour objectif d'améliorer la gestion environnementale des entreprises situées sur un même parc d'activités économiques. A ce jour ce sont les quelques 9 projets de management environnemental qui ont été mis en œuvre dans le cadre de cette initiative.

¹⁷ [Loi n° 2004-809](#) du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales ; [Loi n° 2014-58](#) du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

Mais créer les conditions rendant les zones d'activités attractives n'est pas le seul avantage économique lié à la durabilité du territoire. Il ya aussi la question de la compétitivité : compétitivité de l'entreprise et donc compétitivité du territoire. Comment l'éco-zoning peut –il rendre une entreprise compétitive ?

Dans un contexte de mondialisation mais aussi de crise environnementale, la compétitivité passe notamment par l'innovation territoriale en termes de durabilité. La gestion durable des zones d'activités permet d'affronter la concurrence entre région en mettant en avant le principe d'intégration économique - environnementale – sociale et la logique partenariale entre les entreprises elles mêmes d'une part, et d'autre part, entre elles et les territoires. En favorisant la mise en place d'une gestion collective par les entreprises des services, des besoins et de l'emploi, les zonings contribuent à la pérennisation du développement économique du territoire. L'évolution en termes de chiffres d'affaires du parc de l'aérodrome du Pas de Calais ¹⁸ après la mise en œuvre de son schéma de gestion durable, le regain de notoriété du parc d'activités économiques de Nivelles (Belgique) suite à son programme de gestion collective de l'environnement en constituent d'autres illustrations.

L'impact de l'approche de gestion environnementale des zones d'activités peut être estimé en termes de hausse de productivité. En effet, une étude de l'ISO a permis de mettre en évidence les avantages économiques liés à la mise en place des SME au sein des entreprises et de ce fait au sein des zones d'activités (Dehouck et Schaar, 2006). Cette étude qui s'est intéressée à divers secteurs d'entreprises de taille variée, a montré que les bénéfices financiers moyens générés par les entreprises conformes aux normes environnementales pouvaient atteindre, dans la plupart des cas, les 0,5% de leurs revenus annuels (Gerundino et Weissinger, (2012).

2.2.3 Le ME comme indicateur de performance sociale

Depuis la fin des années 2000, différentes recherches ont permis d'affiner la compréhension du concept de ME dans le but de prendre plus largement en compte l'apport de celui-ci dans la satisfaction des salariés et des consommateurs. Articles et ouvrages se sont succédés démontrant les avantages que peut tirer une entreprise à mettre en place son SME. Une récente étude, a montré que les actions en faveur de l'environnement permettent à l'entreprise d'améliorer la productivité de ses salariés. En divisant la valeur ajoutée de l'entreprise par le nombre d'employés, Delmas et Pekovic (2012) ont obtenu la productivité moyenne par employé pour des entreprises françaises. Les chercheurs ont conclu que les entreprises qui adoptent des normes environnementales ont des employés 16% plus productifs que celles qui s'en affranchissent. Les bénéfices observés peuvent être liés à une hausse de la motivation du salarié, son développement personnel, de meilleures relations

¹⁸ CCI de Valenciennes (2008), Parcs d'activités de l'Aérodrome :Démarche de gestion collective de l'environnement, Rapport environnemental

entre collègues, etc. L'effet de plus haute productivité provient de l'appréciation des employés pour leur environnement de travail. Tandis que l'étude se limite au périmètre de l'entreprise, on peut retenir qu'une simple extrapolation à la zone d'activités présenterait pour les salariés, des avantages similaires. Par exemple si à l'échelle de l'entreprise, la formation du personnel sur l'engagement environnemental de l'organisation, a un impact positif sur la production des déchets, à l'échelle de la zone d'activité, la sensibilisation peut avoir elle aussi un impact positif sur l'utilisation des poubelles. Cette démarche peut également conduire les salariés de plusieurs entreprises à travailler ensemble pour réduire l'impact de l'ensemble des entreprises sur l'environnement. La gestion durable des zones d'activités peut contribuer par ailleurs au développement chez les clients, d'un sentiment d'appartenance à l'égard des parcs d'activités qu'ils fréquentent ou dont ils habitent à proximité et constituer une réponse aux attentes croissantes des consommateurs, de plus en plus sensibles aux problématiques environnementales, qui veulent avoir par leur pouvoir d'achat, une influence positive sur le monde qui les entoure. Pour les demandeurs d'emploi et pour les riverains, les engagements environnementaux d'une zone d'activités peuvent également être perçus respectivement comme critère d'un meilleur environnement de travail et comme indicateur d'un cadre de vie sain.

2.3 Analyse des retours d'expérience du ME des zones d'activité

2.3.1 Choix des projets analysés

A l'échelle nationale, ce sont aujourd'hui des centaines voire de milliers d'initiatives de gestion durable (projets de management environnemental, d'économie circulaire, d'écologie industrielle, d'énergie nouvelle ou renouvelable, de plan de déplacement...) qui sont recensées¹⁹. Cette dynamique, qu'elle prenne la forme d'initiatives spontanées, parfois à petite échelle, entre deux acteurs économiques (échanges d'utilités ou autres) ou à plus grande échelle à travers un véritable projet de territoire autour de la gestion des ressources, témoigne de l'intérêt croissant des acteurs de terrain (élus, industriels, chercheurs, etc.) vis-à-vis de la gestion durable des zones d'activités.

Nous avons choisi d'analyser d'une part des expériences menées en France (tableau 2) et d'autre part, plus globalement en Europe (tableau 1). Tandis que les expériences en matière de gestion durable sont nombreuses en France comme en Europe, l'information disponible sur ces expériences est faible. C'est pourquoi nous avons retenu pour l'analyse seulement des projets qui permettent d'avoir un accès facile à son état d'avancement (disponibilité de site Internet ou information sur des personnes ressources). Nous avons également tenu compte de la taille du projet pour pouvoir établir des comparaisons à ceux menés sur le territoire rouennais, de sa nature (au niveau d'une zone d'activités économiques ou d'un parc industriel, ou encore d'un port ou aéroport...) et de l'existence de synergies ou coopérations entre

¹⁹ D'après le Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie

les entreprises installées dans la zone d'activité. Nous avons porté une attention particulière à l'intégration ou non de ces démarches dans des politiques de développement durable au sein des territoires considérés ainsi qu'à l'existence d'un partenariat public– privé dans l'animation du parc. En tenant compte de ces critères de sélection, nous avons retenu les projets ci-après.

- Analyse des parcs d'activités durables à l'échelle européenne

Projets	Objectifs	Parties prenantes	Forces	Contraintes	Actions	Indicateurs de suivi
Zoning EcoStart ²⁰ (Rantasalmi, Finlande)	-Compétitivité -Attractivité -Image environnementale	-7 Entreprises -Bureau régional de l'environnement -Commune	-Partenariat entre entreprises, -Confiance mutuelle -Participation active - Conscience environnementale -Réseau -Bonne Communication	-Arrivée de nouvelles entreprises	-Signature d'une Charte commune -Mise en place d'un plan de gestion de l'énergie -Action de formation, sensibilisation et communication - Actions de maintenance environnementale -Action de suivi de la biodiversité	-Déchets -Rejets de substance -Rénovation -Circularité -Synergies

²⁰ Source: Eco-industrial Parks, a background report for the eco-industrial park project at Rantasalmi, publication of regional council of Etelä-Savo 71:2006

Environmental Park (Torino, Italie)	-Coopérer pour réduire l'impact environnemental du zoning	-50 entreprises -Ville de Turin -Région de Piémont -CCI	-Accessibilité aux axes routiers, ferroviaires - Entreprises tournées vers l'innovation technologique - Financement par l'UE - Dynamique d'échanges entre acteurs	(Non renseigné)	-Production d'énergie renouvelable - Réduction des déchets - Gestion de l'énergie - Recyclage des eaux	- Isolation par murs et toits végétalisés - Système Photovoltaïque - Déchets - Energie - Récupération des eaux de pluie
Ecopark Emmeloord, Flevoland, the Netherlands, pays Bas	Gestion collective des infrastructures et consommation partagée de l'énergie	-Comité d'entreprises -Gestionnaire privé	- Accord du Département de l'Eau reconnaissant le parc comme une seule entité de production des eaux usées -Facturation unique donc économie d'échelle -Responsabilisation des entreprises à travers une association d'entreprises -Responsabilisation du personnel au niveau des actions environnementales,	- retard dans la mise en œuvre du traitement mutualisé des déchets -Divergence avec la Politique de la municipalité - Processus décisionnels longs	-Achat groupé d'énergie et de capteurs solaires -Filtrage et captage des eaux usées -Collecte et traitement groupés des déchets - Aménagement paysager - Constructions durables - Carsharing - Sécurité du parc	- Quantité de déchets collectés - surface d'espaces verts -Surface aménagée - Ratio du personnel prenant le transport partagé -Ratio actes de vandalisme ou d'incivilité

			d'infrastructures et d'aménagement paysager. -Partenariat public/privé. – Soutien de la municipalité dans la phase de mise en œuvre			
Dyfi EcoPark (Machynlleth, UK)	- Créer un site durable et agréable pour des entreprises	-Entreprises -Autorité locale -Gestionnaire privé	-financement Public-Privé -Promotion publicitaire -Couverture presse -Attraction salariés/clients -Image "verte" des entreprises	-Pauvre qualité du sol - Région fortement rurale - Région peu encline au développement économique	-Réduction de l'impact environnemental - Prévention de la pollution - Préservation de la flore existant	-Ratio Bénéfice collectif/individuel -Réduction des déchets et des émissions de CO2 -Part dans l'économie locale -Nombre d'entreprises arrivant
Dagenham Dock Sustainable Industrial Park	Reconvertir un site industriel en parc industriel durable	-Commune -Gouvernement	-création du centre "International Institute for Sustainability" - Action de stimulation du business -Promotion d'un savoir-faire technologique -financement locaux, nationaux et européens	- longue phase de réflexion - Retrait d'un acteur - Tractations dans l'acquisition du site -Modalités réglementaires de reconversion	-construction de bâtiments économes en énergie -Economie industrielle -Création d'emplois verts	-Taux de recyclage -Taux de transfert de déchets -Nombre d'emplois verts générés

Tableau 1 : Bilan d'expériences européennes de zonings durables (Source : <http://www.econetwork.eu> , consulté le 27/04/2015)

- Panorama d'expériences de zonings durables en France

objectifs	Parties prenantes	Forces	Contraintes	Actions	Outils et Types de financement mobilisés	Indicateurs de mesure et Efforts d'amélioration réalisés
1. Projet Technolac du Bourget du Lac ²¹ (Savoie)						
Mettre en place une approche collective de ME au sein du parc	<ul style="list-style-type: none"> -Club d'entreprise -Entreprises -Autorité locale -Gestionnaire de zoning 	<ul style="list-style-type: none"> -Qualité de l'animation du projet -Crédibilité managériale en termes d'actions concrètes -Capacité à mobiliser dans un consensus les acteurs privés et publics -Partenariat entre Savoie Technolac et les Communautés d'Agglomération de Chambéry, d'Aix-les-Bains et du Bourget -Volonté de favoriser le bien-être professionnel, social et 	<ul style="list-style-type: none"> -Sources de financement multiples (Savoie Technolac, Agglomération de Chambéry, Communauté d'agglomération du Bourget, Conseil Général de Savoie, Ademe, Région Rhône-Alpes) - capacité à assurer de manière sereine la pérennité financière des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilisation -Education à l'environnement -Gestion des déchets -Energie renouvelable -Sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'actions d'informations -Quantité de déchets collectés -Taux d'urbanisation du site - Nombre d'action d'informations sur le Risque -Nombre de panneaux photovoltaïques -Taux de réduction des consommations d'électricité -Nombre d'accidents du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un Club environnemental, ECOLAC -Mise en place de plusieurs collectes de déchets -Construction de bâtiments économes - Obtention d'une Certification ISO 9001 -Mise sur pied d'un Bureau de l'Environnement (A actualiser)

²¹ www.savoie-technolac.com, consulté le 27/04/2015

		culturel				
2. Zone d'Activités (ZA) Pôle de la République ²² (Agglo de Poitiers)						
Mettre en place un plan de déplacement entreprises et réduire les émissions de gaz à effet de Serre	-Communauté d'Agglomération de Poitiers -Club de 150 entreprises	-Animation de conférences sur le développement durable - Affichettes dans les entreprises par l'association d'entreprises - Parution d'articles dans la presse à l'initiative de l'agglo	-Intérêt lié à l'augmentation du prix du carburant - Difficultés dans l'organisation des navettes - Problèmes liés à l'uniformisation des horaires	-Création d'une plateforme de covoiturage - Sensibilisation des entreprises et des usagers de la zone	-Evolution du nombre de voitures dans les parkings	(A actualiser)
3. Projet SEZAM ²³ au sein de la Zone d'Activités Economiques du Malaquis (Parc Régional des Boucles de la Seine Normande)						
Mise en œuvre d'un système de management environnemental pour la zone d'activités	-Ville du Trait -26 entreprises	-Important intérêt des élus - Rencontres de sensibilisation avec les	- Cherté des actions et opérations - Longue délai et fréquence de réalisation des actions	-Audits -Charte - Gestion des déchets	-Quantité de bois et papiers cartons recyclés - Nombre de pistes cyclables - Nombre d'accidents bord de seine	-Environ 71% Réduction des impacts préservation du patrimoine naturel -75% Amélioration du tri

²² www.vive-la-republique.fr, Consulté le 27/04/2015

²³ Dossier Charte environnementale de la zone d'activités du Malaquis - Version A.1– Août 2005

		dirigeants d'entreprises - Aides de l'Agence de l'Eau pour la phase opérationnelle - existence d'un animateur temps plein	- Retour /investissement non perceptible en termes de bénéfices financiers - Inadéquation des processus décisionnels entre collectivités et entreprises - non existence de club d'entreprises	-Recyclage des eaux usées -Sécurité et surveillance -aménagement paysager -Plan de Déplacement Entreprises -Actions de sécurisation		sélectif des déchets dangereux et du stockage -75% Maîtrise des pollutions chroniques et accidentelles
4. Projet COMETHE de la Zone Industrielle de Torvilliers						
Gestion environnementale mutualisée des flux, des services et des infrastructures	-Club d'Ecologie Industrielle de l'Aube - 16 Entreprises Université Technologique de Troyes -CCI de Troyes et de l'Aude	- Forte mobilisation des parties prenantes -Implication et confiance mutuelle entre acteurs -Connaissance des synergies possibles et possibilité d'échange de projets communs - Existence de l'Université Technologique de Troyes - Existence du club d'écologie industrielle	- Problèmes de confidentialité des données -Insuffisance d'échanges entre les industriels concernant les flux de matières et d'énergies -Contrainte réglementaire	-Création d'un club d'écologie industrielle - Réalisation d'un pré-diagnostic - Mise en place concrète de la mutualisation des infrastructures	- site Internet: www.ceiaub.fr - conférences et salons pour sensibiliser les entreprises -Financement privé (entreprises). -Charte de confidentialité	(A actualiser)

		- Existence d'une fédération d'entreprises				
5. Le Projet PALME ²⁴ de la Zone d'activités de Sars et Rosières (Nord Pas de Calais)						
Aménagement et gestion durables du parc	-Communauté de Communes de la Vallée de la Scarpe -Parc naturel de Scarpe Escaut - Conseil Général du Nord -13 entreprises	-Actions de communication -Réunions d'échanges entre les chefs d'entreprises -Situation dans un parc naturel régional -Existence d'une conseillère projet	(Non communiqué)	-Installation de panneaux photovoltaïques sur les toitures des entreprises -Rédaction d'un cahier des charges pour un entretien écologique et paysager des parcelles privées - Réduction des déchets -Optimisation du tri et de la collecte à l'échelle du parc -Construction d'arrêts de bus à proximité du Parc -Conseil aux entreprises sur l'entretien des parcelles privées	-Tableurs Excel permettant le suivi aisé des factures d'électricité, de gaz et de mazout -Organisation de conférences -Visites des conseillers énergie -Site Internet	(A actualiser)

²⁴ <http://www.econetwork.eu/pages/nos-parcs/sars-et-rosieres.html>, consulté le 28/04/2015

				-Système de vidéosurveillance		
6. Le projet LIFE du parc de l'aérodrome ²⁵ (Région Pas de Calais)						
Mettre en place une démarche de requalification intégrant la qualité environnementale	-17 entreprises - Valenciennes Métropole - Commune de Prouvy -Commune de Rouvignies -Commune d'Hérin -Commune de la Sentinelle -Association d'entreprise Aéroпарк -SITURV ²⁶	-Existence d'une association d'entreprises -Volonté des acteurs locaux -Groupement de certaines commandes -Groupement de certaines offres de services-prestataires	-Mixité des acteurs -Faible adhésion des entreprises Report de certaines actions -Forte fréquentation des poids lourds	-Réduction des consommations d'électricité -mise en place d'une plateforme de mobilité partagée (carpoolings) -Plan de déplacement-entreprises -amélioration de la qualité écologique et paysagère du site	-Newsletters -Conférences et définition de solutions organisationnelles, comportementales et techniques -outils de suivi des consommations d'énergie -	(A actualiser)

Tableau 2 : Quelques expériences de gestion durable de parcs d'activités en France

²⁵ www.aeropark.fr

²⁶ Syndicat Intercommunal des Transports Urbains de Valenciennes

2.3.2 Bilan des retombées socioéconomiques

Une analyse du retour d'expériences du projet « life- SMIGIN »²⁷ qui incite les entreprises à gérer ensemble leurs impacts sur l'environnement, a montré les bénéfices inhérents à de telles initiatives en Europe. En effet, au travers d'une approche collégiale, des initiatives conjointes de gestion durable des parcs d'activités, peuvent améliorer de façon perceptible les efforts de protection de l'environnement, et cela beaucoup plus que des projets individuels. La raison est que la volonté seule ne suffit pas à engager des actions préventives contre les risques environnementaux. Par exemple, de nombreux PME ont cette volonté de mettre en place un système de ME au sein de leur structure. Cependant, elles ont rarement la taille critique et les ressources nécessaires pour mettre en place et gérer de façon efficace ce système de ME. Pourtant, en menant des actions collectives entre elles et d'autres grandes entreprises, au niveau de leur zone d'implantation, des solutions durables peuvent être développées. Ainsi, des actions de gestion des flux de personnes, de matières ou d'énergie, d'aménagement paysager, des initiatives de collecte des déchets ou de rejets d'eaux usées peuvent être conjointement mises en œuvre à moindres coûts grâce aux économies d'échelle réalisées. Lorsqu'au sein d'une même zone d'activités, des entreprises se regroupent pour mettre en synergie des actions de gestion de l'environnement en décidant de mener conjointement des projets destinés à diminuer leur coût de fonctionnement, des économies substantielles peuvent également être générées. Il peut s'agir d'économies d'échelle et d'apprentissage à toutes les étapes d'élaboration et de mise en œuvre du SME (comme la définition de la stratégie environnementale d'une entreprise donnée du fait de la préexistence d'une entreprise déjà certifiée ISO14001) diminuant le coût d'opportunité pour les autres entreprises localisées dans la même zone d'activités. Ces économies s'effectuent à la fois au niveau individuel (une entreprise située sur une zone d'activités aux normes environnementales a un coût d'adoption de la norme ISO 14001 plus faible qu'une firme isolée), mais aussi au niveau du parc, grâce au développement de savoir-faire spécifiques, d'une culture de la norme et des mécanismes associés (comme l'existence d'un club d'entreprise, d'un gestionnaire, d'un conseil...) diminuant le coût de mise en conformité avec le référentiel normatif.

Le tableau suivant récapitule ces actions stratégiques inhérentes à une approche de management collectif de l'environnement au sein d'une zone d'activités économiques ainsi que les facteurs de risques liés à la mise en œuvre de ces initiatives.

²⁷ Le projet Life-environnement SMIGIN – «*Sustainable Management by Interactive Governance and Industrial Networking*» – a pour objectif d'améliorer la gestion environnementale des entreprises situées sur un même parc d'activité économique. Ce projet est cofinancé notamment par le Programme Life de la Commission Européenne et l'ADEME.

Axes stratégiques	Actions	Bénéfices	Facteurs de risques		
			Facteurs techniques et réglementaires	Facteurs financiers	Facteurs humains et organisationnels
Déchets	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une collecte groupée des déchets par un prestataire unique - Formations sur la gestion des déchets et sur la législation présente et à venir en la matière - Organisation de visite de centres de tri de déchets - Mise en place d'actions propreté sur le parc 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diminution des prix de collecte car réduction des coûts de transport, économie de temps et d'énergie ➤ Possibilités de développement de nouvelles filières de tri ➤ Création d'une dynamique de groupe <p>Amélioration de l'image de marque du parc et des entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés d'accès aux containers à ordures - Difficultés techniques de mutualisation des collectes si existence d'entreprises soumises à la réglementation des déchets dangereux - Manque de professionnalisme et de proactivité du prestataire - Inexistence d'outils de suivi et d'évaluation - Hétérogénéité de la nature des déchets - Adaptation de la collecte à la taille de l'entreprise - Participation d'un conseil pour lever les verrous réglementaires - Refus de divulguer les données (confidentialité des informations) - Existence ou non de contrats nationaux de collecte 	<ul style="list-style-type: none"> - Si certaines entreprises ont déjà contractualisé leur service de collecte, la rupture du contrat posera problème - Cherté du service de collecte - Existence d'entreprises qui valorisent leur propre déchets et réalise déjà des économies substantielles - Si une part des couts d'investissement n'est pas supportée par les institutions, il peut avoir une réelle démotivation de la part des entreprises - Différenciation de facturation : proportionnalité au volume des déchets <p>Absence ou réduction de la TEOM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication incomplète des entreprises si elles ne produisent pas les mêmes quantités de déchets - Inadéquation entre le nombre d'entreprises participantes et les objectifs fixés - Insuffisance de la dynamique collective - Inexistence de comité d'animation - Insuffisance de la communication interne pour rendre compte de la qualité du tri et de l'optimisation du tonnage collecté - Manque d'accord sur le choix du prestataire - Existence d'une pluralité d'interlocuteurs - Existence ou non d'entreprises phares en

			<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une connexion avec une station d'épuration - Montage juridique 		<p>matière d'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envisager ou non une certification environnementale du site comme objectif possible à atteindre - Participation ou non de l'Ademe comme acteur du suivi du projet - Existence ou non d'un club d'entreprise porteur du projet
Energie	<ul style="list-style-type: none"> - Séances d'informations (sur l'utilisation rationnelle de l'énergie, le chauffage, le suivi des consommations, l'optimisation de l'éclairage...) - Mise en place d'un suivi des consommations - Sensibilisation du personnel - Différenciation de l'éclairage - Achat groupé de panneaux solaires photovoltaïques 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaitre les besoins réels du personnel ➤ Réduire ses consommations ➤ Réaliser des économies ➤ Améliorer l'image 	<ul style="list-style-type: none"> - Réticence de certaines entreprises quant à la réussite du projet - Volontariat comme cadre de l'opération - Pluralité des fournisseurs d'énergie - Accord sur la faisabilité d'une plateforme unique de collecte de données - Durée de mise en œuvre du projet - Existence de cas d'expériences et de données réelles sur le retour/investissement - Quantité et qualité des informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs doivent être compatibles avec les impératifs économiques - Mise en place d'un outil commun de suivi des consommations - Mutualisation de la formation des salariés à l'efficacité énergétique - Participation au financement de l'étude de faisabilité - Stabilité du prix de l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien de la métropole dans les négociations avec les fournisseurs - Implication de l'ALEC notamment en matière de conseils - Mutualisation des outils de sensibilisation des salariés à la sobriété énergétique - Existence d'une entreprise leader engagée dans une logique d'économies d'énergies - Communication sur les retours d'expériences (partage

	- Achat groupé du gaz et de l'électricité		divulguées par les entreprises		du know-how)
Aménagements paysagers	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des ouvriers à l'entretien différencié (plus économique et sans pesticide) - Etude pour l'amélioration de l'aspect paysager et de la biodiversité sur les espaces publics - Plantation d'espèces indigènes sur la zone d'activité économique 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Attractivité paysagère et image de marque ➤ Bien-être des salariés et productivité ➤ Réduction des coûts d'entretien des espaces 	<ul style="list-style-type: none"> - La superficie du site - Le nombre d'entreprises adhérentes - La biodiversité est potentiellement exclue des priorités des entreprises - Inexistence de contrainte réglementaire soumise aux entreprises - Mise en évidence du ou des travaux de fin d'études sur la préservation - Pluralité des prestataires engagés par les entreprises - Présence dans l'équipe projet de scientifiques ou d'experts biodiversité - Durée du projet d'aménagements (risque de lassitude) - Etats du terrain (nature et texture du sol) - Flou juridique au niveau urbanistique (subsidiarité des lois) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nature privée ou publique du terrain - Cout financier des plantations et de l'entretien - Apports de subsides externes - La préservation n'a pas d'avantages économiques - Faisabilité économique du système de copropriété permettant la gestion collective à moindre coût des espaces verts, des parkings et des voiries - Coûts financiers - Le temps d'entretien - Gratuité des plants 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de la mobilisation des acteurs - Degré d'implication des acteurs publics - Niveau de communication sur la notion d'éco-management de la ZAE - Sensibilité des dirigeants d'entreprises à un urbanisme de qualité - Sensibilisation des dirigeants d'entreprises à la notion de trame verte - Implication des propriétaires de la zone - Flexibilité de pressions institutionnelles locales (possibilité de compromis) - Volonté de mutualiser les plantations et l'entretien des parcelles privées - Existence d'un club d'entreprises

					<ul style="list-style-type: none"> - Développement de types de loisirs (pique-nique, parcelles de repos, de désaltération...)
Eaux et sols	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un Système d'infiltration à la parcelle - Construction de zones d'expansion de crue - Construction de bassin de conservation ou d'un réseau de zones humides - Construction d'un système de télé-relève avec émetteur d'impulsions posé sur les compteurs d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intérêt hydraulique et écologique ➤ Amélioration de l'arrosage ➤ Préservation paysagère ➤ Amélioration de l'image de marque ➤ Suivi des consommations en temps réel ➤ Détecter et réparer les fuites. 	<ul style="list-style-type: none"> - La proximité des entreprises au sein du site pour accroître les possibilités de synergies - Etat du terrain (nature, texture du sol) - Degré de diversité des activités sur le site - législation (quelle autorisation demandée) - Place des canalisations - Satisfaction des contractants - Possibilité de valorisation des effluents - Manque de cadre de références pour monter le projet et réaliser le cahier de charges 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact du projet sur les avantages économiques existants - Coûts du matériel de collecte des eaux - Contribution financière des entreprises à la construction ou entretien des réseaux d'égouts (celui n'étant pas de leur ressort) - Contribution financière des entreprises à l'entretien des berges (celui-ci n'étant pas de leur ressort) 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un fort lobbying pour établir les synergies - Degré d'implication des organismes publics - Importance de l'intérêt des élus au projet - Fréquences des rencontres entre dirigeants d'entreprises et services publics - Existence d'un gestionnaire du parc - Extension du parc (volonté des nouveaux arrivants à suivre la dynamique)
Mobilité	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de la mobilité alternative (navette, bus, co-voiturage, vélo) - Organisation de formations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la ponctualité ➤ Limiter l'absentéisme ➤ Limiter les investissements dans la construction de nouveaux parkings 	<ul style="list-style-type: none"> - Pluralité des entités territoriales ayant une influence sur le site - Flexibilité des réglementations des collectivités propriétaires du site 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un réseau de transport commun - Implication de la métropole dans le développement d'un réseau de transport commun 	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquences des rencontres entre dirigeants d'entreprises et services publics (existence d'une dynamique d'échange entre les acteurs)

	<p>à l'éco-conduite</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la sécurité routière au sein des ZAE (signalisation, aménagement des infrastructures). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduire la surface bétonnée du parc ➤ Améliorer l'accessibilité du parc ➤ Améliorer l'image des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Mixité des offres de transport - Existence de brochures d'information sur les efforts réalisés (parcelles individuelles, consommations électriques, taux de fréquentations...) - Existence de zones classées - Existence d'un potentiel d'approches multimodales - Confidentialité des Données géographiques des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Faisabilité d'un réseau de piste cyclable - Stabilité du prix de l'énergie - Le poids des investissements <p>Volonté des entreprises de trouver une solution au problème d'accès de leurs employés au site</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication des services de mobilité - Implication des entreprises pour l'élaboration d'un PDE commun - Rigidité, frein à l'innovation, vulnérabilité des salariés - Changement d'état d'esprit de la part des entreprises - Risque d'essoufflement des parties impliquées si projet trop long - Taux de déplacement des travailleurs en journées (nécessité d'utiliser les véhicules personnels) - Réticences des employés à cause des conditions climatiques, des distances à parcourir et de la sécurité routière - Bonne connaissance des besoins <p>Réticence des salariés à changer leur habitude de déplacement</p>
--	--	---	---	--	---

Animation	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une association d'entreprises - Désigner un interlocuteur représentatif de la zone - Mettre en place un planning de rencontre - Construire un programme d'actions annuel avec des objectifs chiffrés - Organiser des déjeuners de chefs d'entreprise - Organiser des réunions de formation, sensibilisation et information au personnel - Création d'un site Internet dédié 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitation des échanges d'informations ➤ Amélioration de la culture environnementale ➤ Externalités informationnelles ➤ Apprentissage social 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un site Internet - Respect de la charte environnementale si elle existe - Existence d'un fichier d'entreprises - Organisation de séminaires, audits et workshops - Degré de mobilisation des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau des cotisations versées par les entreprises - Intégration ou non des couts dans les charges locatives des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation ou non des salariés en mettant l'accent sur la sécurité du site et du personnel et les avantages sociaux tels que des crèches - Absence de PPP - Fréquences des échanges pour faire émerger de nouvelles idées - Permanence de l'animateur ou existence d'u club d'entreprise - Communication des études d'audits environnementaux - Flexibilité et rapidité dans les processus de prise de décision - Existence d'une mentalité collective et solidaire
------------------	--	---	---	---	--

Tableau 3 : Bénéfices socio-économiques et risques liés à un projet de gestion durable au sein d'un parc d'activités

2.4 Contraintes et freins

De ce qui précède, l'on peut affirmer que la mise en œuvre d'une synergie de management environnemental au sein d'un parc d'activités rencontre un certain nombre de freins et contraintes que nous développons ci-après.

- Contraintes organisationnelles

Les retours d'expériences dans le cadre du programme Life-SMIGIN montre que la mise en œuvre dans certains cas, a été retardée pour diverses raisons : longue phase de réflexion, tractation dans l'acquisition des sites, le retrait subite d'un partenaire dû à des divergences de vue. A ces contraintes d'ordre organisationnel, la réponse adéquate est la création d'un poste de gestionnaire du site ou la création d'un comité de gestion qui peut être composé de salariés ou de dirigeants assurant bénévolement des missions de gestion, de contrôle des prestataires ou de lancement des appels d'offres.

- Contraintes techniques

Ce type de projet peut rencontrer des freins techniques. Par exemple, dans le cas de la construction d'un système de traitement mutualisé de collecte des eaux de pluies ou d'un système de toiture végétalisée, se pose la question de la compatibilité de la structure des toitures actuelles avec une telle solution.

- Contraintes humaines

Des problèmes liés à la confiance entre acteurs peuvent également survenir. C'est le cas des problèmes de confidentialité des données. Les dirigeants sont par exemple méfiants quant à la divulgation des informations sur leur flux de matières et de déchets. Dans ce cas, le porteur de projet doit avoir une démarche de transparence et de clarté. Des outils tels qu'une charte de confidentialité doivent pouvoir être utilisés pour argumenter le bien fondé de l'initiative.

- Contraintes partenariales

La pluralité des acteurs est dans la plupart des cas, bénéfiques, mais peut s'avérer être un obstacle dans d'autres cas. Les opérateurs économiques ont tendance à gérer jalousement leurs entreprises en dehors des collaborations politiques souvent nuisibles pour leur image. La mixité entre entités publiques, autorités politiques ne produit pas toujours des résultats positifs souhaités. D'abord, parce que les processus décisionnels ont lieu sur des échelles temporelles différentes (quinquennats pour les élus, bilans annuels pour les dirigeants d'entreprises). Ensuite les cibles sont différents (administrés pour les élus, clients pour les entreprises). Enfin parce que les enjeux peuvent sensiblement différer : le politique guidé par les enjeux de société afin de préserver son électorat tandis que le dirigeant est guidé par des objectifs économiques.

- Contraintes financières

Des obstacles d'ordre financier seraient à prévoir. Le coût des actions et opérations et le manque de visibilité des retours /investissements non perceptibles en termes de bénéfices financiers peuvent dissuader les entreprises de s'engager dans ces types d'actions collectives.

- Contraintes réglementaires

Un élément important à considérer dans la mise en place d'une approche managériale de l'environnement au sein des parcs d'activités est relatif à la réglementation. Il y a une hiérarchie d'éléments réglementaires qui partent du local à l'Union Européenne en passant par le national. A chaque niveau des éléments bloquants peuvent freiner le processus. Par exemple il ya une classification des déchets selon la loi européenne (Réglementation ICPE) qui offre un cadre réglementaire applicable aux différents types de déchets. De même qu'une mesure régionale d'urbanisation doit être conforme aux lois nationales, la prise d'un arrêté communal sur la collecte des déchets doit se faire en conformité avec le cadre réglementaire européenne. C'est pourquoi l'utilisation d'un conseil environnemental est cruciale pour la mise en œuvre d'un système collectif de management environnemental.

- Contraintes comportementales

Enfin, il est utile de rappeler le caractère volontaire du management environnemental au sein d'une zone d'activité. Ce qui suppose qu'il ne peut y avoir une obligation de participation pour les entreprises implantées dans la zone. Dans ce contexte, une entreprise qui refuse de s'engager dans l'action collective peut toutefois profiter des avantages inhérents. Ce comportement de passager clandestin²⁸ peut expliquer le refus de certaines entreprises à participer à l'action collective en minimisant leurs investissements et en profitant des autres. Ce type de comportement peut constituer un frein à l'implication de certaines entreprises dans l'action environnementale.

Conclusion

Malgré les contraintes analysées ci-dessus, de nombreux projets de mise en œuvre collective d'un système de management environnemental continuent à voir le jour. Les points forts de ce système collectif sont à observer notamment dans la motivation des acteurs, mais surtout dans la mise en place d'actions de communications expliquant les retours concrets en termes économiques, sociaux et

²⁸ La théorie du passager clandestin (Free Rider, en anglais), s'applique à un investisseur dont l'intérêt est que les autres investisseurs de sa catégorie fassent collectivement une opération à laquelle il ne participe pas à titre individuel mais dont il profite.

écologiques. Dans cette perspective, il est nécessaire de proposer des démarches innovantes, des solutions locales adaptées, qui méritent d'être partagées en vue de les répliquer d'une zone d'activités à une autre. Cette phase essentielle de généralisation, demande un passage de la théorisation à l'expérimentation. C'est dans cette logique que s'inscrit la seconde partie de l'étude qui analyse les résultats d'un projet pilote de gestion durable sur un parc d'activités rouennais à l'occurrence le Technopole du Madrillet.

Quelques références bibliographiques

ARENE (2007). La gestion durable des zones d'activités – Guide méthodologique, Paris, Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies Île-de-France, 58 p.

Anholt, S. (2007). Competitive identity, the new brand management for nations, cities and regions.

Chamard, C. et Liquet, J-C. (2012). L'image de marque des territoires comme indicateur de leur performance : des enjeux pratiques aux interrogations éthiques ? Congrès de la Société de l'Industrie Minérale, Liège.

D'Iribarne, P. (1973). La politique du bonheur. Paris: Du Seuil.

Duclos, D. (1994). L'homme face au risque technique. L'Harmattan, Paris

Dohou-Renaud, A. (2009). Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales. Thèse de doctorat, université de Poitiers.

Dohou-Renaud, A. (2010). Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 Management & Avenir, pp. 344-362.

Freeman, R. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston.

Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase profits. The New York Times Magazine.

Gendron, C. (2004). Entre responsabilité sociale et entreprise, une éthique d'intérêts ? Entreprise Éthique, n° 21, p. 100-104.

Godard, O. (2003). Du risque à l'univers controversé et au principe de précaution, ou le raisonnable à l'épreuve. Regards d'un chercheur migrateur, Actes de séminaire du GIS 'Risques collectifs et situations de crise', CNRS & École nationale supérieure des Mines de Paris, 140 p.

Grolleau, G., Mzoughi, N et Pekovic, S. (2015). Environmental management practices: good or bad news for innovations delivering environmental benefits? The moderating effect of market characteristics. Economics of Innovation and New Technology. Volume 24. n° 4, pages 339-359.

Gendron, C. (2004). La gestion environnementale et la norme ISO 14001, Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal.

Gerundino, D. and Weissinger R. (2012). Economic benefits of standards. Volume 1.

Lafontaine, J-P. (1998). L'implantation des systèmes d'information environnementale: un domaine en quête de théories, Actes du 19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, vol. 2, pp. 884-899.

Lattès, R. (1972). Pour une autre croissance. Paris: Du Seuil.

Moreau, F. (1994). L'entreprise face aux diverses formes du risque environnemental. Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n° 4, p. 665-680.

Mercier, S. (1999). L'éthique dans les entreprises, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris.

Norme internationale ISO 14001 (2004), Systèmes de management environnemental : Exigences et lignes directrices pour son utilisation, AFNOR.

Norme internationale ISO 14031 (1999), Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale, lignes directrices, AFNOR.

Porter M. et Van der Linde (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate, Harvard business review.

Reverdy T. (2005). Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale. Ed. Presse de sciences po. n° 10 ; pp 97-119.