

La gestion des déchets, «chère» aux entreprises...

Un dossier signé
Frédéric
de Hemptinne
et Aude Lamory



Pas besoin de tourner autour du pot, rares sont ceux qui s'enthousiasment quand il est question de gestion de déchets, quand bien même leurs activités en sont à la source ou peut-être justement de ce fait. Pourtant, il devient de plus en plus difficile d'ignorer le problème, ne serait-ce que pour des questions de conformité, de coût ou d'image de marque. Bien que déjà peu abordable, la législation continuera à s'étoffer. Tout comme le

marché des technologies propres et du recyclage des déchets. Il ne fait aucun doute que l'environnement complique la vie des entreprises, d'autant que les bénéfices retirés de ces investissements n'apparaissent pas immédiatement. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas d'opportunités à saisir en ce domaine, loin s'en faut. Et, comme souvent, les plus vifs risquent bien d'être les gagnants de demain.

Les déchets dans le collimateur

Impossible de mettre en doute l'impact grandissant des questions d'environnement sur la gestion des entreprises. Ce serait nier l'évidence. Comme toujours, les gagnants seront ceux qui auront su anticiper le mouvement et auront été parmi les premiers à réagir. Aujourd'hui encore plus qu'hier, ceux qui font de la résistance au changement en paieront le prix fort à terme.

À chacun donc à tirer le meilleur parti de ses atouts : la flexibilité et l'ingéniosité pour les PME, les ressources financières et technologiques pour les grandes entreprises. Un programme qui cadre bien avec l'esprit d'entreprise, vous ne trouvez pas ?

Chaque entreprise produit des déchets. C'est vrai mais ce constat traduit-il une fatalité implacable ? L'entreprise est-elle condamnée à subir et à suivre tant bien que mal les exigences de la législation ? Peut-elle anticiper les efforts à fournir demain ? Si oui, quels avantages peut-elle en attendre ? Une entreprise peut-elle se démarquer de ses concurrents par une gestion plus intelligente de ses déchets ?

Pas de solutions «prêtes-à-porter»

Autant de questions auxquelles il n'est pas simple de répondre quand on dépasse le stade des bonnes intentions et que l'on cherche des solutions de terrain. Et pour cause : chaque entreprise est un cas unique. Il n'existe donc pas de recette toute faite, directement transposable, qui permette de garantir une amélioration à court terme. Personne ne peut faire l'économie d'une réflexion stratégique sur la manière dont il gère ses déchets, qu'ils soient issus d'activités commerciales ou du procédé de fabrication en place dans l'entreprise.

Une entreprise qui se contente «simplement» de faire évacuer ses déchets ne peut pas être gagnante. En procédant de la sorte, elle se comporte comme si ses déchets étaient quelque chose d'honteux dont elle doit se débarrasser au plus vite, quitte à payer le prix fort. En fait, cette voie conduit bel et bien à une impasse. Pourquoi ? Parce que si ce prix reste aujourd'hui encore acceptable, il va devenir prohibitif d'ici 3 à 5 ans. Non seulement en terme économique (prix d'enlèvement des déchets de classe 2) mais aussi légal (interdiction de mise en décharge) et d'image de marque de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires.

Si le mot *stratégique* paraîtra peut-être un peu forcé à certains, il exprime «simplement» qu'il faut vraiment s'approprier la problématique pour pouvoir identifier des solutions adaptées et réalistes.

Agir plus que réagir

Le mot *stratégique* signifie aussi que la direction de l'entreprise doit s'investir personnellement dans la question des déchets. Seule son intervention peut impulser les changements nécessaires dans l'organisation interne et permettre une coordination des efforts entre les services concernés (achat, production...). Cela nécessite également de sa part un suivi régulier des orientations prises et de l'évolution des contextes technique, juridique...

Encore un problème de plus à gérer, direz-vous. Oui, certainement. Néanmoins, faut-il vraiment se mettre sur le dos cette contrainte supplémentaire, compte tenu du fait que les enjeux en demeurent confus et les bénéfices difficiles à cerner ?

Le point mérite quand même qu'on s'y attarde même si, par ailleurs, les préoccupations ne manquent pas et que la concurrence se fait plus âpre. Après tout, n'est-ce pas là le propre d'un domaine émergent ? Car, à y regarder de près, on découvre que le domaine recèle de réelles opportunités, parfois inattendues. Pour être concret, en voici quelques exemples :

- Par rapport à la mise en décharge, la **collecte sélective** permet de réaliser des économies substantielles au niveau de l'enlèvement des déchets industriels banals (cartons, plastiques...). L'expérience montre en effet que, si quelques adaptations sont nécessaires au début, la collecte sélective, une fois mise en place, n'engendre pas vraiment de frais de main d'œuvre et d'équipement supplémentaires. Tout est question d'habitude.
- Certains fabricants, cherchant à diminuer les coûts d'enlèvement de leurs déchets, ont été amenés à calculer le coût total engendré par la production de déchets. Ils se sont ainsi rendu compte que **les coûts d'enlèvement ne sont que la partie visible de l'iceberg** à côté ➤

- d'autres coûts liés à la main d'œuvre, à l'énergie et aux matières premières qui sont investies dans le procédé de fabrication. Ayant pu mettre en place des solutions pour prévenir les déchets, ils ont pu réaliser des économies appréciables. En plus, ils ont pu acquérir ainsi une meilleure maîtrise de leur procédé de production.
- Certaines entreprises commerciales ont pris l'habitude d'intégrer une dimension «déchets» au sein de leur **politique d'achat**. Par exemple, elles négocient avec leurs fournisseurs le conditionnement des marchandises de manière à s'assurer dès le départ d'un débouché pour leurs déchets d'emballage. D'autres intègrent dans le prix d'achat les coûts d'enlèvement des déchets d'emballage, ce qui en fait un facteur d'appréciation de l'offre des fournisseurs. Lorsque la structure logistique le permet, les fournisseurs organisent souvent le retour de leurs emballages après usage. Une situation gagnante pour les deux parties.
- Une entreprise qui investit dans une gestion performante de ses déchets entretiendra de meilleures **relations avec son voisinage**. Elle en touchera les bénéfices le jour où elle introduira une demande soumise à enquête publique (par exemple, un permis d'exploiter).
- On assiste dans certaines entreprises à une situation paradoxale où l'entreprise n'effectue aucun tri de ses déchets tandis que les employés trient leurs déchets ménagers à leur domicile. Fameuse **perte de crédibilité pour l'employeur**.
- **Certains déchets trouvent un usage** qui leur confère une valeur positive. Pour que ce rêve se réalise, il faut bien

entendu réunir plusieurs conditions en terme de qualité garantie et de flux constants.

N'empêche : qui cherche, trouve. C'est encore plus vrai si on est nombreux à chercher et si on s'organise. Par exemple, voici 10 ans, les écorces étaient considérées comme un déchet tout juste bon à brûler. À la demande des scieries, des filières ont été étudiées et mises en place. Aujourd'hui, les écorces sont reprises par des sociétés spécialisées et trouvent diverses utilisations (couvre-sol pour le jardinage, support pour bio-filtres...).

Pas d'angélisme

La question n'est pas de savoir dans quelle mesure l'entreprise doit dévier de son métier de base et sacrifier sa rentabilité au profit d'une meilleure gestion de ses déchets. Au contraire, elle a intérêt à voir qu'une gestion performante de ses déchets lui assurera une meilleure maîtrise de son activité et contribuera à améliorer sa rentabilité (si pas immédiatement au moins à terme). Inutile donc de se crispier sur la problématique déchets. Inutile de vouloir imposer une solution si elle n'est pas pratique et sensée sur les plans économique et technique. Ce qui nous paraît capital, c'est que les décideurs aient la question déchets à l'esprit et qu'ils se donnent la peine de s'informer correctement lorsqu'ils sont confrontés à des choix dans la gestion de leur entreprise, que ce soit au niveau de leur technologie de fabrication, de leur politique d'achat, de la relation avec la clientèle ... jusqu'aux opérations de nettoyage.



Comment se situer au niveau de la gestion des déchets ?

La prévention des déchets dans les entreprises est un travail de longue haleine, qui s'effectue progressivement. Pour vous permettre de vous situer dans

cette démarche, le tableau ci-dessous présente les principales étapes habituellement suivies par les entreprises.

Principal moteur pour progresser : un solide mental et un excellent flair. En effet, le «waste busting» (la chasse aux déchets) vous entraînera à travers tous les départements de l'entreprise et vous

obligera à vous mettre à l'écoute des différents niveaux hiérarchiques. Attention au fait que le terme «déchets» est peu utilisé finalement. On parle plus souvent d'emballages perdus, de produits non conformes, de sous-produits, de surplus, de retours clients, de stock déclassés ...

D'après la brochure « Finding Hidden Profits - 200 Tips for Reducing Waste » (Trouver des profits cachés - 200 trucs pour réduire les déchets) éditée conjointement par le département de l'Environnement et par le département du Commerce et de l'Industrie du Royaume-Uni dans le cadre du «Environmental Technology Best Practice Programme» (Programme sur les meilleures pratiques en matière de technologies environnementales).

1 Les déchets ne sont pas reconnus comme un enjeu important pour l'entreprise, même en terme de coûts.

2 La majorité des déchets sont éliminés en décharge parce que c'est la solution la plus facile à mettre en œuvre.

3 L'entreprise perçoit la gestion des déchets en terme de coûts et de respect de la législation.

4 L'entreprise a établi un plan pour réduire ses déchets sur base des sources qu'elle a identifiées et des objectifs qu'elle s'est assignés.

5 L'entreprise effectue un suivi des déchets qu'elle produit via un système d'indicateurs de performance (par exemple, % de déchets par rapport à la production).

6 L'entreprise a enregistré une diminution de sa production de déchets suite à des changements mis en œuvre dans son organisation interne.

7 L'entreprise a acquis une compréhension exacte de la manière dont son procédé génère des déchets et a optimisé toutes les étapes du processus.

OBJECTIF ZÉRO DÉCHETS

8 L'entreprise adopte une nouvelle technologie lui permettant de réduire encore sa production de déchets.

