

RECOMMANDATIONS À DESTINATION DES ENTREPRISES : VERS UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES COÛTS DES DÉCHETS

ÉTUDE DE BENCHMARKING SUR LES DÉCHETS DANS LES MÉTHODOLOGIES
D'ACTION SUR LES COÛTS ET SUR LES COÛTS DANS LES MÉTHODOLOGIES
D'ACTION SUR LES DÉCHETS DES ENTREPRISES

Juin 2012

Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par BIO Intelligence Service S.A.S.
(Victoire ESCALON – Mathieu HESTIN – Rita SCHUSTER – Hortense MONTOUX)

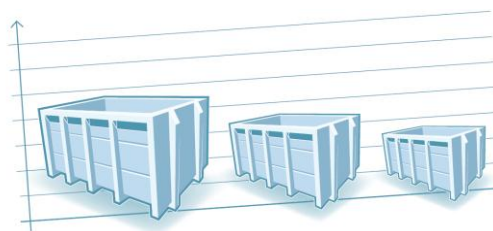
Coordination technique : Eric DARLOT – Service Planification et Observation des Déchets
Direction Consommation Durable et Déchets – ADEME Angers



ÉTUDE DE BENCHMARKING SUR LES DÉCHETS DANS LES MÉTHODOLOGIES D'ACTION SUR LES COÛTS ET SUR LES COÛTS DANS LES MÉTHODOLOGIES D'ACTION SUR LES DÉCHETS DES ENTREPRISES

RECOMMANDATIONS AUX ENTREPRISES

CONNAÎTRE LES COÛTS RÉELS DE VOS DÉCHETS, UNE PREMIÈRE ÉTAPE VERS LEUR RÉDUCTION



Les coûts et l'impact environnemental des déchets de votre entreprise vous intéressent ? Ces recommandations sont pour vous. Elles présentent **les raisons** et les **bénéfices d'une prise en compte des coûts des déchets**.

Ces recommandations sont suivies d'un recueil de **dix fiches méthodologiques**, qui décrivent des méthodes et des outils susceptibles de vous aider dans la mise en place de démarches de prise en compte et de réduction des coûts liés à vos déchets.

COMPRENDRE ET CONVAINCRE

SAVEZ-VOUS COMBIEN VOUS COÛTENT VRAIMENT VOS DÉCHETS ?

90% des entreprises ignorent le vrai coût de leurs déchets. Elles connaissent la facture d'élimination des déchets mais pas leur coût de production. Or, avant d'être un déchet, chaque déchet est une matière, un produit ou un emballage qui a coûté à l'entreprise. Ce **coût caché**³ de production des déchets représente jusqu'à 10 fois le coût visible de la collecte et du traitement¹ ! Même s'il est recyclé, **un déchet n'est jamais rentable** pour l'entreprise qui le produit.

Toute entreprise est concernée par la réduction de ses coûts : 75 % des entreprises accordent de l'importance à la réduction des coûts d'achats et de production². **Agir sur les coûts de vos déchets peut vous permettre de faire des économies significatives**, tout en réduisant votre impact environnemental global.

Méconnaître le **vrai coût des déchets** provoque :

- des **pertes d'argent** : tout ce qui entre dans l'entreprise et ne finit pas dans vos produits devient un déchet et représente une perte économique nette pour votre entreprise.
- des **pertes de temps** : le temps que vous passez à gérer vos déchets ne génère pas de valeur ajoutée pour votre entreprise.
- des **impacts sur l'environnement** : ils proviennent de la gestion des déchets **mais aussi de** la consommation et de la transformation des ressources induites par les déchets.

Il existe des méthodes variées pour vous aider à mesurer les coûts de vos déchets, et mettre en place des démarches de réduction. Vous pourrez les découvrir dans la suite de ce recueil de recommandations.

¹ Rapport « Waste reduction » de la Chambre des Lords (Science and technology committee, 2008) (<http://www.publications.parliament.uk/pa/ld200708/ldselect/ldscstech/163/163.pdf>), p.63

² Le poids des facteurs économiques dans la réduction et le recyclage des déchets auprès des entreprises productrices de déchets, 2010, LH2 pour l'ADEME

QUELS BÉNÉFICES ATTENDRE D'UNE PRISE EN COMPTE DE CES COÛTS ?

Si méconnaître le vrai coût de vos déchets comporte de nombreux inconvénients, a contrario, mieux le connaître peut être bénéfique.

- **Économiser sur votre achat de matière.** Moins de déchets pour une production équivalente, c'est moins d'entrées matières, donc moins d'achat. Ainsi, l'entreprise présentée dans la [fiche sur l'analyse de la valeur](#) a réalisé une économie de 23 % sur ses achats en réduisant l'épaisseur du film d'emballage de ses palettes grâce à une démarche d'analyse de la valeur.
- **Économiser sur votre gestion interne et sur votre facture prestataire** pour l'ensemble de vos déchets. Si les quantités de déchets sont réduites, le temps et les moyens nécessaires à leur gestion le seront également. Par exemple, General Motors a réalisé une économie de 20 % sur sa production de déchets lors de la première année de la mise en œuvre de la méthode Resource Management ([fiche ressource management](#)), et une réduction de 15 % de sa facture prestataire pour la gestion externe.
- **Économiser sur vos factures énergétiques** (eau, électricité, consommables). L'optimisation des procédés de production peut permettre de réduire ces consommations.
- **Réduire votre impact environnemental.** Cet aspect est aujourd'hui important pour de nombreuses parties prenantes – salariés et futurs salariés, clients, partenaires, financeurs³.
- **Améliorer la mobilisation interne.** La mise en place d'un projet d'entreprise sur une thématique fédératrice peut permettre d'améliorer la cohésion des équipes, et donc, la productivité globale de votre structure. L'exemple de [la fiche PREMA](#) montre ainsi que la mise en place d'un projet de gestion durable de l'entreprise contribue à renforcer les compétences organisationnelles des équipes.

COMMENT MOBILISER EN INTERNE ?

Quelle que soit la méthodologie d'évaluation des coûts liés aux déchets choisie, et des actions de réduction qui en découlent, la **mobilisation de personnes clés** de l'entreprise, puis de l'ensemble des équipes, est cruciale à la réussite d'une démarche de maîtrise et de réduction des coûts des déchets.

Le porteur de projet en interne devra donc mettre en avant les bénéfices d'une telle démarche, et clarifier les coûts associés à sa mise en œuvre, afin de **convaincre la direction** de l'utilité d'une telle démarche. Selon les cas, il peut également être pertinent de solliciter un intervenant extérieur (expert-comptable, conseiller en développement économique ou en environnement de la Chambre de Commerce et d'Industrie, bureau d'études) qui peut apporter un éclairage utile à la hiérarchie.

Exemple de la [fiche Öko Business Plan](#) sur l'importance de la mobilisation interne :

« Le défi résidait dans la mise en pratique de ce qui a été appris lors des ateliers et pendant les sessions avec le consultant. Le caractère figé des structures et des processus rendait difficile le changement, mais grâce à une sensibilisation efficace des employés, une mise en œuvre soutenue par tous est devenue possible. Il s'est alors avéré particulièrement utile de visualiser concrètement certaines informations (consommation de papier etc.) pour obtenir une meilleure compréhension des employés et changer les habitudes. »

Une fois la **démarche** actée et la méthode sélectionnée (voir section suivante), celle-ci pourra être **présentée à l'ensemble des collaborateurs** afin d'en expliquer les raisons, les bénéfices attendus, les moyens à déployer, et les attentes vis-à-vis des salariés. **Des salariés convaincus sont plus engagés dans la démarche.**

Par ailleurs, la mise en œuvre de certaines méthodes demande parfois de constituer une équipe de personnes issues des différentes fonctions de l'entreprise : dans la mesure du possible, recruter des personnes volontaires permettra un engagement plus fort.

La volonté de changement de l'entreprise dans son ensemble, et de chaque salarié ou dirigeant impliqué dans la démarche, est cruciale.

³ Voir par exemple l'étude de l'ACFCI sur l'importance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans la relation client-fournisseur http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=ea614e46-d1a2-4563-9f6f-4da7cfe6d954&groupId=11000
[3/ RECUEIL DE RECOMMANDATIONS À DESTINATION DES ENTREPRISES - ÉTUDE DE BENCHMARKING SUR LES DÉCHETS DANS LES MÉTHODOLOGIES D'ACTION SUR LES COÛTS ET SUR LES COÛTS DANS LES MÉTHODOLOGIES D'ACTION SUR LES DÉCHETS DES ENTREPRISES](#)

QUELLES SONT LES MÉTHODOLOGIES À DISPOSITION ?

LES OUTILS ET MÉTHODES EXISTANTS

Il existe à travers le monde de nombreux outils et méthodes permettant de connaître, prendre en compte et réduire les coûts liés aux déchets des entreprises.

Il peut s'agir de **méthodes** ayant pour objectif principal la **réduction des coûts**, la **réduction des déchets**, ou **l'amélioration de l'impact environnemental** d'une structure. Elles n'ont donc pas nécessairement pour objectif la réduction des coûts des déchets ; il peut s'agir de méthodes d'optimisation de la gestion de l'entreprise (Lean Manufacturing, Design to Cost) qui sont très largement utilisées par ailleurs. Ces méthodes et outils ont été développés par des entreprises en ayant fait l'expérience, des bureaux d'études, des organismes publics accompagnant les entreprises.

L'ADEME a sélectionné pour vous dix de ces outils, provenant de zones géographiques variées et s'appliquant à tous types d'entreprises. Ils sont présentés dans [une fiche générale introductive](#) et dans des fiches descriptives de chacun de ces outils disponibles dans la seconde partie de ce recueil.

COMMENT CHOISIR L'OUTIL LE PLUS PERTINENT ?

Pour vous aider à décider quelle démarche engager, il convient de **choisir l'outil le plus pertinent** au vu de l'activité de votre entreprise, de sa taille, de ses moyens financiers disponibles, et de sa volonté de changement. L'ensemble de ces critères sont présentés dans le tableau de synthèse de [la fiche introductive](#), et de façon détaillée dans chacune des fiches.

Plusieurs critères peuvent entrer en ligne de compte dans le choix d'une méthode :

- Sa pertinence au vu des objectifs principaux de l'entreprise (réduire ses coûts, réduire ses déchets, réduire son impact environnemental) ;
- Ses résultats attendus (réduction significative et rapide, ou plus progressive) ;
- Son coût de mise en œuvre (achat ou non d'un outil, accompagnement externe nécessaire ou non) ;
- Sa difficulté d'accessibilité ou de mise en œuvre (langue, spécificités techniques).

Certaines des méthodes existantes (y compris parmi celles présentées dans ce recueil) ne sont à ce jour pas disponibles en français. La plupart existent en anglais, ce qui permet une accessibilité relative, selon les compétences dont vous disposez. Si vous ne pouvez utiliser directement l'outil en anglais, il peut cependant vous être utile de connaître son existence pour vous en inspirer dans vos actions, ou solliciter une aide extérieure pour une traduction ou une application de la méthode à votre entreprise. **L'objectif de ce recueil est notamment de présenter les types d'outils existants et leur diversité – afin que vous puissiez envisager tel ou tel type de démarche, selon vos objectifs et votre contexte.**

QUELS MOYENS FAUT-IL METTRE EN ŒUVRE ?

L'ORGANISATION INTERNE

Avant toute chose, la **direction doit être impliquée** dans le lancement et l'accompagnement de la démarche, et doit y consacrer les moyens nécessaires.

Selon l'outil ou la méthode choisi pour mettre en place une démarche de prise en compte et/ou de réduction des coûts des déchets, il pourra être nécessaire de **rassembler une équipe pluridisciplinaire** au sein de l'entreprise. En effet, certaines méthodes impliquent une analyse de l'ensemble du processus de production, et nécessitent l'expertise métier de tous les départements. Par ailleurs, l'expérience montre que les difficultés et les marges d'optimisation se situent souvent à l'interface de ces différents métiers. Il ne faut donc pas sous-estimer le temps nécessaire au montage d'une telle équipe et de son animation. La taille de l'équipe impliquée dans la mise en œuvre de la méthode varie de d'une personne à une dizaine, et est fortement dépendante de la configuration spécifique de l'entreprise.

COMMENT ET PAR QUI SE FAIRE ACCOMPAGNER SI NÉCESSAIRE ?

Pour certaines méthodes, la spécificité technique peut nécessiter l'accompagnement d'une expertise externe à l'entreprise. C'est le cas par exemple pour la méthode [de Lean Manufacturing](#). Cet accompagnement peut également permettre de s'assurer d'une bonne réalisation de la démarche, en évitant des conflits hiérarchiques internes à l'entreprise si les « consignes » proviennent d'une structure externe. Cet accompagnement n'est cependant pas systématique, et dépend des compétences internes disponibles dans l'entreprise.

Différentes structures et personnes peuvent vous renseigner sur les compétences présentes en leur sein et qui peuvent vous orienter dans ce type de démarches :

- Les conseillers environnement des Chambres de Commerce et d'Industrie (<http://www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/annuaire>) ;
- Les conseillers en développement économique des Chambres de Commerce et d'Industrie (<http://www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/annuaire>) ;
- Les Délégations Régionales de l'ADEME - services entreprises et services déchets par exemple (<http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12430>) ;
- Certains experts comptables, via notamment le club développement durable (<http://www.cdd.asso.fr/>) ;
- De nombreux bureaux d'études spécialisés dans les domaines de l'environnement, des déchets, de la maîtrise des coûts (voir <http://www.diagademe.fr/>) ;
- Des prestataires intégrés à l'activité de l'entreprise comme votre prestataire déchet.

UNE DÉMARCHE À INSCRIRE DANS LA DURÉE

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION AU SEIN D'UN CYCLE DE PROGRÈS CONTINU

Les méthodes proposées impliquent toujours le **suiti de la mise en œuvre** de la démarche. Celui-ci est **indispensable** pour l'efficacité de la démarche et l'atteinte des objectifs fixés lors de la phase d'analyse initiale ou de diagnostic. En effet, certaines actions d'optimisation pourront être mises en place très rapidement (comme l'achat d'une nouvelle machine ou l'intégration de nouvelles missions dans le cahier des charges d'un prestataire), tandis que d'autres prendront plus de temps (modifications dans l'organisation interne de l'entreprise, investissements significatifs, changement des comportements).

Les indicateurs de suivi de la mise en œuvre doivent donc être pensés dès le lancement de la démarche et prendre en compte la difficulté et les délais de collecte d'informations. Des outils spécifiques peuvent être mis en œuvre pour ce suivi, et des personnes de l'équipe projet désignées pour renseigner et communiquer sur les indicateurs. Les outils de suivi peuvent prendre différentes formes. Il peut s'agir d'un suivi informatisé ([Carbon Desktop](#), [Waste Audit Tool](#), [5/ RECUEIL DE RECOMMANDATIONS À DESTINATION DES ENTREPRISES - ÉTUDE DE BENCHMARKING SUR LES DÉCHETS DANS LES MÉTHODOLOGIES D'ACTION SUR LES COÛTS ET SUR LES COÛTS DANS LES MÉTHODOLOGIES D'ACTION SUR LES DÉCHETS DES ENTREPRISES](#)

[MAMBO](#)), de tableaux de bord classiques ([Lean Manufacturing](#)) ou encore de sessions de suivi et de discussions des actions (sessions ALS – voir [fiche PREMA](#)). Dans tous les cas, un bilan régulier doit être fait afin de mettre en place des actions correctives.

Les résultats pourront donc être comparés aux objectifs initiaux de façon régulière, afin de mesurer les progrès réalisés. Par ailleurs, ce système de suivi doit pouvoir servir à établir un cycle d'amélioration continue : avec certaines méthodes (comme le [Design-to-Cost](#)) il est possible de reconduire une analyse et des mesures d'amélioration sur un périmètre différent, ou sur un même périmètre après quelques années.

Cette démarche de réduction des coûts et des déchets peut également donner lieu à une démarche plus vaste d'optimisation des procédés ou de réduction de l'impact environnemental de la structure.

LA CAPITALISATION DES RÉSULTATS

Une fois les premiers **résultats** obtenus grâce à la mise en œuvre et à l'évaluation de la démarche, ceux-ci peuvent être **exploités pour** :

- **L'amélioration continue** ;
- La **communication interne** de l'entreprise envers les salariés ;
- La **communication vers les partenaires et prestataires** de l'entreprise ;
- La **communication vers les clients** et futurs clients de l'entreprise.

Les économies réalisées sur les déchets de l'entreprise peuvent être réinvesties dans des activités de recherche, de développement de l'activité, d'amélioration de la qualité de l'environnement de travail, etc.

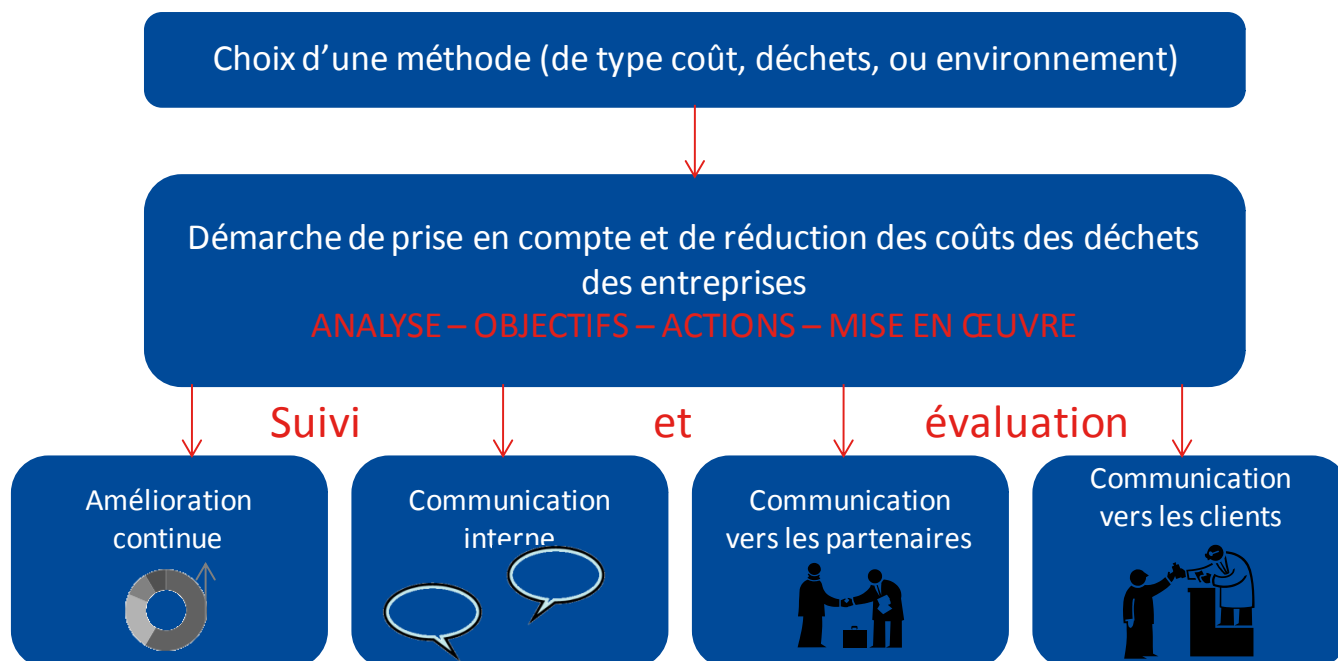


Figure 1 : Démarche globale de prise en compte des coûts des déchets et restitution

L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) est un établissement public sous la triple tutelle du ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Elle participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable.

Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, ses capacités d'expertise et de conseil. Elle aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.



ADEME
20, avenue du Grésillé
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

www.ademe.fr