

Développement durable

La mutualisation du traitement des déchets

Plus facile à dire qu'à faire



Mutualiser la gestion des déchets pour moins dépenser... L'idée séduit mais dans la pratique, peu d'entreprises l'appliquent par manque de temps, de moyens ou tout simplement d'informations. De nouvelles synergies collaboratives se développent et proposent des solutions aux PME selon deux grandes logiques : d'un côté, une structuration de site qui se retrouve point de départ d'une économie circulaire et de réflexions sur l'écologie industrielle.

De l'autre, une structuration davantage en lien avec la spécificité des déchets où les prestataires de services proposent des solutions sur mesure et lisibles tant à destination des PME que des grandes firmes. Mais dans ces deux orientations, les obstacles sont encore nombreux : réglementation contraignante, spécificités des déchets impliquant un traitement particulier, cultures d'entreprise antagonistes et, plus prosaïquement, éloignement géographique entre les différents sites d'activité, ne facilitent pas les avancées.

Comment réduire les coûts, voire transformer un poste de dépenses en une source de gains grâce à une meilleure gestion des déchets ? A cette question, les entreprises répondent par une politique de tri et de réduction en amont, et la mutualisation des moyens de collecte et de revalorisation. Les déchets produits par les entreprises représentent 51 % de la production nationale soit 433 millions de tonnes. Selon l'ADEME, les entreprises ont le devoir d'adapter la gestion des déchets aux exigences écologiques.



C'est dans ce cadre que s'inscrivent les pratiques de mutualisation : entre acteurs produisant la même typologie de déchets, ou entre entreprises situées sur la même zone d'activités, se développent des solutions partenariales de collecte, d'enlèvement et de valorisation. Si les dimensions écologiques et économiques ne sont pas discutables, les projets peinent à prendre toute leur dimension collaborative. Selon le cabinet Genos, la moitié des projets échouerait, en effet, du fait de l'inadéquation des différentes cultures d'entreprise, malgré le caractère non concurrentiel de ce type de collaboration. Les synergies dans le traitement des déchets demeurent donc un mode de fonctionnement peu naturel pour de nombreux partenaires. Malgré tout, une offre variée alimentée par des acteurs compétitifs existe : les prestataires tels que Sita, Theris ou Veolia, peu nombreux, possèdent une taille critique et une avance qui les placent en position de force pour la gestion des questions environnementales. Comment, dès lors, fédérer les entreprises et articuler leurs projets de mutualisation avec le prestataire de services idoine ?

Dépasser les contraintes techniques

Tout d'abord certaines filières professionnelles ne facilitent pas les démarches de mutualisation. Le système industriel n'est pas fait pour favoriser les échanges de flux entre entreprises en raison des procédés industriels qui s'établissent indépendamment les uns des autres. Il est donc rare que les sous-produits des uns soient utilisables tels quels par les autres. La faisabilité technique, l'étude des flux et des stocks de matière et d'énergie ainsi que l'identification de synergies de substitution ou de mutualisation entre les entreprises doivent donc faire l'objet d'études au préalable. Ces dernières impliquent des notions en ingénierie et représentent donc un coût pour l'entreprise. Par conséquent, "lorsqu'une multitude d'acteurs réside sur le même site, une politique commune doit être envisagée malgré l'écueil des différentes cultures d'entreprise en termes de gestion des déchets", explique Pierre-Henri Bernex, responsable PME-PMI chez Veolia Propreté.

Peu demandeuses car peu informées, faute de temps et parfois de moyens, les PME entreprennent rarement la démarche de mutualisation de leur propre chef. Pour parer à ces carences, les prestataires de services développent une offre pour simplifier la grille de lecture des différents dispositifs de valorisation. Dans cette optique, des initiatives fleurissent à l'échelle associative : le club développement durable des PME-PMI Ile-de-France, animé par Veolia, LVMH et Renault, récompense les entreprises innovantes et permet un benchmark efficace des pratiques. De même, Ecopal association regroupant 6 zones d'activité, soit 306 entreprises dans le Nord-Pas-de-Calais, s'occupe du diagnostic des flux entrants et sortants de chacune des entreprises et propose des synergies entre adhérents dans un objectif environnemental et économique.

Dans cette optique, la mutualisation ne se limite donc pas à la collecte mais correspond aussi à un nécessaire diagnostic en amont et à la réutilisation des déchets en aval. Cette économie circulaire se concrétise aussi par dispositifs complémentaires à l'image des "alertes troc" chez Ecopal pour échanger des matériaux réutilisables entre adhérents. "Les associations permettent donc une sensibilisation chez les entreprises dans une dynamique de structuration de site en proposant une mise en relation avec des acteurs – Ademe, Dirrecte, Agence de l'eau, etc. – en trouvant les prestataires adaptés aux besoins de l'entreprise et en réalisant gratuitement des discussions thématiques", explique Peggy Ricart, directrice d'Ecopal.

Mieux connaître ses voisins

A l'instar de la logistique il y a encore quelque temps, la gestion des déchets demeurait un centre de coût pour ne pas dire une contrainte pesante sans véritable valeur ajoutée. Désormais source conséquente de gains pour les entreprises, la gestion des déchets demeure le parent pauvre dans les stratégies d'amélioration de la supply-chain. Cela dit, les bonnes pratiques en termes de mutualisation des déchets correspondent, en amont, à une sensibilisation pour un meilleur tri et à la réduction des déchets grâce à l'établissement d'une éco-politique en concordance avec le dynamisme économique de la zone. Si les entreprises sont disposées à investir dans des projets de synergies, l'avantage de services apportés ne suffit pas à les convaincre de se déplacer pour s'installer sur la même aire géographique. La réussite d'un projet repose avant tout sur une zone industrielle déjà existante.

"Avant de penser à la mutualisation des déchets, il faut établir une typologie des entreprises par domaine d'activité, comprendre leur situation et analyser la densité des activités sur un même lieu", explique Pierre-Henri Bernex. Autrement dit, la mutualisation des déchets doit être envisagée comme un projet transversal incluant également la validation du schéma des flux optimaux au niveau économique et environnemental lors des collectes (impact carbone, taux de remplissage et taux à vide...). Du point de vue logistique, il s'agit d'un processus

complet dédié à une activité avec l'ensemble des phases, de la collecte à la mise à disposition en passant par le stockage et la gestion du planning. Elle induit aussi une double contractualisation de partenariats avec les acteurs d'une zone d'activité définie, d'abord, et les prestataires de services ensuite.

Autre facteur économique déterminant sur les projets collaboratifs, la taille du groupement. Le nombre d'entreprises s'accroît progressivement. Il importe de garder un suivi rigoureux du projet ; l'élection d'un coordinateur parmi les chefs d'entreprise semble une condition favorable à l'élaboration de situations mutualisées. Enfin, la contractualisation d'une grande entreprise – de fait productrice d'une quantité de déchets conséquente – avec un prestataire avant la phase de mutualisation permet de faire baisser les coûts. En d'autres termes, une bonne mutualisation passe d'abord par le regroupement raisonnable et réfléchi avec des entités plus importantes et complémentaires en matière d'activités économiques.

Structurer sa zone d'activité, le principal obstacle

Peu nombreuses sont les entreprises qui décident de leur plein gré d'intégrer des solutions de mutualisation des déchets. Pour pallier ce manque, les associations et organismes publics œuvrent de concert pour sensibiliser les professionnels en transmettant l'information et en aiguillant vers les prestataires de services. C'est dans ce contexte que l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) réalise des appels à candidatures et offre à des entreprises témoins une analyse de leurs coûts selon une nouvelle méthode de comptabilité par un expert d'Ernst & Young. Sur chaque étape du process, l'expert et l'entreprise répartiront l'ensemble des coûts entre le produit et les déchets associés.

L'entreprise pourra ainsi connaître le vrai coût de ses déchets et la répartition globale de ses coûts entre le produit et les déchets. Cette méthode a été développée au Japon et normalisée en 2011. Elle permet à l'entreprise d'identifier les leviers prioritaires de réduction des coûts et des déchets. Dans un autre registre, l'extension du projet Ecopal, créé en 2001, démontre que les synergies entre entreprises dépendent beaucoup de la massification des volumes. Menée d'abord sur les zones de Petite Synthe et de Grande Synthe avec 6 zones industrielles (ZIP de Dunkerque), elle comportait au départ une cinquantaine d'entreprises de taille différente : d'Arcelor-Mittal aux PME locales pour désormais 303 entreprises dont 62 % de PME.

La présence de la plateforme avec son rôle d'intermédiaire entre les entreprises, les institutions publiques et les prestataires, participe aux succès des initiatives. Le rôle d'Ecopal s'inscrit donc dans une démarche d'animation de réseaux d'entreprises. Ce système de guichet unique et référencé a réuni deux clubs d'entreprises et les informe des coûts de chaque prestation. Au total, il s'agit de 40 collectes de 9 types, des déchets classiques (carton/papier, films étirables, archives, cartouches...) à d'autres plus délicats (séparateurs d'hydrocarbures, D3E, DASRI, DID, etc.) proposés aux entreprises. "Au terme de 10 années de coopération, nous parvenons à massifier les flux, mais de manière diffuse. Les réflexions s'orientent vers un bouclage local, une économie circulaire pour un meilleur coût logistique et une compétitivité accrue", analyse Peggy Ricart, directrice d'Ecopal.

Aborder le problème par filière de déchets

Mais la mutualisation peut également se structurer en fonction de la filière de déchets. L'offre s'adapte par exemple pour les déchets du tertiaire. L'agence régionale tertiaire en Ile-de-France de Veolia a fait du traitement papier/carton son principal cheval de bataille en développant de nombreux moyens dédiés à l'image d'une offre de destruction confidentielle des documents ou le recyclage du papier élaboré avec un processus de second tri amenant, in fine, à un papier de meilleure qualité. "Sur la filière papier, cartons et emballages, nous avons fait appel à Veolia Propreté et regroupons 98 participants pour une production de 170 tonnes par an avec une collecte mensuelle à la demande et une gratuité des services pour les entreprises adhérentes en matière de contenant, de transport et de traitement." Pour les cartouches d'impression, les toners et le mobilier informatique, R2DEFI a été retenu comme partenaire.

Chaque filière répond à des besoins spécifiques qui modifient la donne sur le choix des prestataires et sur les modalités d'organisation : les matériaux dangereux feront l'objet d'une traçabilité particulière par le biais d'un bordereau de suivi des déchets fournis aux entreprises. Le traitement des archives induira, dans la plupart des solutions, des frais de location de benne partagés et d'un coût de broyage individuellement négocié avec la remise d'un certificat de destruction. Les boîtes boissons, elles, pourront être revendues au profit d'associations caritatives. Le traitement de filières spécifiques peut s'opérer sans aucune logique de site, contrairement aux collaborations d'entreprises d'une même zone d'activité.

"La mutualisation devient complexe lorsqu'il s'agit de métiers à déchets spécifiques à l'image des artisans, des commerçants, du BTP ou des professionnels de la mécanique. Dans ce cas de figure, l'angle d'attaque de notre société revient à s'adapter à la spécificité de l'activité en négociant avec les différentes fédérations. Plusieurs biais d'approche existent : pour les ateliers mécaniques, Veolia Propreté a établi un partenariat avec la CNPA (Conseil national des professions de l'automobile). De même avec les artisans où nous avons signé une convention avec la Capeb (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment). Des contrats ad hoc impliquant des moyens techniques et économiques sur mesure sont ensuite mis en œuvre", explique Pierre-Henri Bernex.

Les prestataires s'engagent aussi dans la prospection de la valorisation des flux. Sita Solving, filière de GDF Suez, a intégré dans son offre un procédé qui autorise la valorisation des boues issues du lavage des fumées des hauts fourneaux dans le cadre de la production de fonte, afin de les réintroduire dans la production. La Cila (Compagnie nationale des lubrifiants d'Aulnoye) a conçu également une offre de régénération des huiles utilisées par l'industrie lourde pour les redistribuer en tant qu'huiles de base.

Passer outre les différences de cultures d'entreprise, l'ultime épreuve

Malgré tout, les résistances au sein des entreprises demeurent nombreuses. Premier écueil à la mutualisation ? La culture d'entreprise et les craintes nourries à l'égard des autres entreprises parfois concurrentes. Dans la grande majorité des projets de mutualisation, la planification, la création, la gestion d'un écosystème industriel, l'information des managers et des dirigeants, leur apprentissage de la collaboration sont des tâches que les entreprises ne désirent pas accomplir seules, notamment pour des questions de confiance mutuelle ainsi qu'en raison des investissements en temps et en argent requis avant de bénéficier des profits espérés.

Autre obstacle, l'utilisation des déchets induit une procédure préfectorale longue et complexe. Les exigences de traçabilité peuvent freiner les velléités de mutualisation. Enfin, "une méconnaissance des entreprises sur le poste des déchets limite leur plan d'action. Selon notre enquête menée sur plus de 1 000 entreprises, 74 % payeraient une redevance ou une taxe d'enlèvement des déchets alors que seules 54 % bénéficieraient de ce service. Et sur le volet de la prestation de services, 74 % observent un manque de concurrence sur le marché local et seulement un quart d'entre elles opèrent un suivi de performance avec le prestataire en question. Dernier chiffre édifiant, plus de la moitié des entreprises ignoreraient leur tonnage annuel de déchets", souligne Eric Darlot, chargé de projets au sein du département de la gestion optimisée des déchets (Geode) à l'Ademe.

Autant de chiffres exprimant le désintérêt pour la question environnementale. La mutualisation, étape incontournable vers le développement d'une écologie industrielle, revêt donc différentes réalités : système bottom-up lors d'une solution de collaboration et de valorisation des déchets sur un même site, ou développement top-down pour les entreprises sans proximité géographique produisant des déchets spécifiques. Les projets interentreprises ne voient cependant le jour qu'après la mise en place rigoureuse d'une politique de développement durable au sein de l'entreprise et un audit préalable en termes de production de déchets. En définitive, la mutualisation n'est qu'une étape menant vers le concept d'écologie industrielle. Néanmoins, ce concept collaboratif est présenté par ses partisans comme étant une rupture avec le business model classique d'une entreprise dans la mesure où les activités économiques font partie intégrante de la biosphère : plus que la rentabilité, il s'agit avant tout d'un défi culturel.

Collectivités

Gestion des déchets problématique

La gestion des déchets demeure un budget difficile à optimiser pour bon nombre de collectivités. Selon une étude réalisée par la Cour des comptes datant de septembre 2011, le coût de la gestion des déchets ménagers et assimilés augmenterait de 6 % par an depuis quelques années pour un coût total de 8 milliards d'euros (toujours pour l'année 2011) sur le plan national. La principale difficulté pour améliorer les pratiques ? L'absence de modèle unique de gestion et l'incapacité des collectivités à pouvoir effectuer un benchmark sur les pratiques selon les experts de l'Ademe. Les modes de collecte mutualisés sont souvent peu efficaces dans le cadre des collectivités territoriales.

Les pouvoirs locaux sont cependant amenés à réfléchir sur les modalités d'une meilleure valorisation des déchets. Les performances du service de gestion des déchets ménagers et assimilés se heurtent, malgré tout, en France, à des difficultés variables selon les processus choisis, les territoires et la consistance des services. Les problèmes d'organisation des services, les carences en exutoires, les difficultés rencontrées pour responsabiliser les publics et les autorités locales sont autant de freins à une collecte mutualisée des déchets. Sur le mode opératoire, les prestations sont souvent déléguées à un syndicat d'agglomération ou à un prestataire et empêchent toute homogénéisation des politiques de gestion des déchets.

En raison de cette délégation de tout ou partie de la prestation, les collectivités doivent aussi affirmer leur rôle de donneurs d'ordres en établissant un cahier des charges et en assurant un suivi rigoureux de la prestation par le biais d'indicateurs de performance ; capacité de commandement que l'on retrouve peu à l'heure actuelle. Les modes de financement ralentissent également les pratiques mutualisées de par leur pluralité. Le Grenelle II invite d'ailleurs à une généralisation d'une redevance indexée sur le volume de déchets produits par les ménages, contrairement à la taxe d'enlèvement souvent éloignée des réalités économiques.

Les principales difficultés se font aussi jour dans les centres-villes où les modalités d'accomplissement des collectes ne permettent pas toujours d'accroître la valorisation des déchets. L'étroitesse des rues, leur sinuosité, la densité des habitats complexifient la mission du service qui doit adapter les récipients de collecte, le nombre de tournées et surtout les horaires. Autant de facteurs concourant à des pratiques éloignées de l'idéal mutualiste. Or, l'organisation des déchets pourrait intégrer une vision plus globale des échanges de services entre autorités publiques. La mutualisation des moyens, actée par la réforme des collectivités territoriales, pourrait devenir le cadre de référence pour les actions en vue d'une meilleure gestion des déchets, en tant qu'outil de dialogue entre les instances intercommunales, départementales voire régionales.

Par Geoffroy Framery

Publié le 12/07/2012 | Mots clés : Développement durable

J'aime

Envoyer

19 personnes aiment ça. [Sign Up](#) pour voir ce que vos amis aiment.

A lire aussi

Les leviers de l'hypercroissance – La remise en cause permanente

L'âge du capitaine

« L'université doit être notre tremplin pour l'emploi »