

L LABORATOIRE

O ORLEANAIS

G DE GESTION

LABORATOIRE ORLEANAIS DE GESTION
EA 26.35

I.A.E

Faculté de Droit d'Economie et de Gestion
rue de Blois - B.P. 6739
45067 Orléans Cedex 2

Tél. : 02 38 41 70 28

Fax : 02 38 49 48 16

E.Mail : log@univ-orleans.fr

<http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG/>



INSTITUT
D'ADMINISTRATION
DES ENTREPRISES

Document de recherche

N° 2005-03

*Indicateur et tableau
de bord : instruments
d'aide à la décision
et de suivi. Le cas de
SITA - Centre Ouest,
société de gestion des
déchets*

Joëlle MORANA

**Indicateur et tableau de bord :
instruments d'aide à la décision et de
suivi : le cas de SITA – Centre Ouest,
société de gestion des déchets**

Joëlle Morana
Maître de Conférences en gestion

Indicateur et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi : le cas de SITA – Centre Ouest, société de gestion des déchets

Résumé :

L'objet de ce document a pour but de montrer comment une entreprise dont l'activité est de gérer les déchets évaluait sa performance, tout en s'intégrant dans une réflexion globale de développement durable. Pour cela, nous essayons de mettre en exergue le lien entre le développement durable, la logistique à rebours ou reverse logistics, la logistique verte et la collecte et le traitement des déchets. Nous constatons – au-travers du cas - que loin de chercher à « multiplier les déchets », la volonté de l'entreprise est de favoriser la maîtrise des processus.

Mots-clés : développement durable, reverse logistics, logistique verte, indicateurs

Indicator and balanced scorecard : decision and follow-up tools – the case of SITA – centre ouest, firm of scraps processing

Abstract :

Precise indicators have got a real deal with managerial decision. Furthermore, due to the improvement of processes and the implementation of new concepts like sustainable development, reverse logistics and green logistics, firms need help and solutions to access and use their scraps. The article presents the place and the utility of useful balanced scorecard for each stakeholder of a supply chain. An empirical analysis focuses on different aspects to improve the transfer of strategic information between members of the supply chain.

Key-words : sustainable development, reverse logistics, green logistic, indicators

Ce document a pour but d'identifier le mode d'évaluation de la gestion des déchets dans le cadre d'une entreprise dont l'activité principale est la collecte et de traitement de ceux-ci. A ce jour, « gérer un déchet » nécessite des techniques et démarches de qualité. Néanmoins, les réglementations conséquentes en termes d'environnement n'occulent pas l'obligation pour ce type d'organisation d'être performante. Détenir le ou les indicateurs permettant de connaître la performance sociétale représente un enjeu qu'il n'est pas possible d'ignorer. Sur ce point, la détention d'un tableau de bord est primordiale. Cet outil d'aide à la décision et de suivi est un véritable outil de management stratégique. Dans sa conception, il permet « (1) d'identifier les caractéristiques qui résultent des choix stratégiques de l'entreprise, à savoir les facteurs-clés de succès et le style de management et (2) de choisir les règles d'organisation (structure, critères de gestion des unités, indicateurs de performance) qui permettront de gérer lesdits facteurs-clés de succès » (Bouquin, 2001).

La réglementation du code de l'environnement est devenu très strict en termes de collecte et de traitement des déchets. La loi de 1975 pose les grands principes de la responsabilité du producteur de déchets dont celui du pollueur-payeur. Les différents amendements soulignent que le producteur de déchets doit en assurer l'élimination et est responsable de ces derniers de la collecte à l'élimination finale. De même, les déchets dangereux doivent être traités séparément. De fait, toute entreprise doit pouvoir, à la demande de l'administration, justifier l'origine, la nature, les caractéristiques, les quantités, la destination et les modalités d'élimination des déchets. Parmi les amendements de la loi de 1975, et depuis le 1^{er} juillet 2002, il convient de noter que seuls peuvent être stockés les déchets dits ultimes en décharge. Il est considéré comme déchet ultime, un déchet qui techniquement ou économiquement est non valorisable (ex. : balayures de bureau, ordures ménagères en mélange ou encore bennes de plastique selon le choix du département de référence).

Nous présenterons tout d'abord (§ 1) ce qui conditionne l'importance de la collecte et du traitement des déchets dans nos sociétés actuelles. Pour cela, nous essaierons de mettre en exergue le lien entre le développement durable, la logistique à rebours ou *reverse logistics*, la logistique verte et la collecte et le traitement des déchets. Nous examinerons ensuite (§ 2) l'importance de la « plus value informationnelle d'un indicateur » (Giard et al., 1995) dans la prise de décisions des gestionnaires. Cette revue de littérature permettra d'établir une assise de réflexions dans une perspective

de confrontation à une pratique de terrain (§ 3). La démarche suivie juge de l'incidence d'une gestion fine pour une organisation au centre de contraintes sociétales, environnementales et économiques de plus en plus critiques.

1. La collecte et le traitement de déchets

Nous décrivons – de manière simplifiée mais suffisante – les différents concepts qui soulignent l'importance de la collecte et du traitement des déchets dans la société du XXIème Siècle (§ 1.4). Pour cela, nous retenons le schéma montrant l'incidence de ce travail dans les réflexions et démarches actuelles, à savoir le développement durable (§ 1.1), la logistique à rebours (§ 1.2) et la logistique verte (§ 1.3).

1.1 - La notion de développement durable

Le développement durable s'inscrit à tous les niveaux : sur le plan environnemental, économique et sociétal. Du simple geste du citoyen qui jète son mégot de cigarette dans la rue ... sans l'éteindre, à des événements catastrophiques d'ampleur tels que le Tsunami du 26 décembre 2004 dans les régions de l'Asie. Mais avant tout, le développement durable a pour objet de prévenir avant de corriger. Ainsi, dans le cas du Tsunami, la stratégie aurait été de mettre en place des systèmes d'alerte (balises maritimes) et d'information (panneaux d'indications qui renseignent la population sur ce qu'elle doit faire face à ce type de danger). Certes, les destructions mobilières n'auraient pu être totalement empêchées mais le coût des pertes humaines aurait pu être largement diminué !. De même, une économie coordonnée permet de réagir dans des délais brefs, évitant ou du moins limitant des problèmes sanitaires (épidémies) et psychologiques (détresse humaine, trafic d'enfants, etc....).

Bien que les réflexions sur la notion de développement durable datent des années 1970¹, ce n'est qu'en juin 1992 que les 27 principes de ce dernier

¹ Quelques dates clés qui fondent la notion de développement durable. 1970 : apparition du concept de « croissance zéro » par le Club de Rome ; 1972 : conférence de Stockholm où est élaboré un modèle de développement respectueux de l'environnement ; 1980 : l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) propose le terme de *sustainable development*, traduit par développement soutenable, puis développement durable ou viable ; 1987 : rapport Brundtland, du nom du 1^{er} ministre norvégien qui définit le développement durable

ont été adoptés à l'unanimité par 178 Etats lors de la Déclaration de Rio. Mais comment présenter le « développement durable » ? Ce dernier est exposé tel que suit sur le site www.ecologie.gouv.fr :

« Le développement durable doit permettre à chacun de s'épanouir dans une société plus humaine et un environnement préservé.

Le développement durable est un concept que l'on résume aujourd'hui d'une simple phrase : " Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs". 1987 – Mme Gro Harlem Bruntland, ancienne Premier Ministre de Norvège.

Les modes de production et de consommation doivent respecter l'environnement humain ou naturel et permettre à tous les habitants de la Terre de satisfaire leurs besoins fondamentaux : se nourrir, se loger, se vêtir, s'instruire, travailler, vivre dans un environnement sain....

Comme l'a rappelé le Président de la République, Monsieur Jacques Chirac, lors du Sommet mondial de Johannesburg en septembre 2002, le développement durable appelle un changement de comportement de chacun (citoyens, collectivités territoriales, gouvernements, institutions internationales), face aux menaces qui pèsent sur les hommes et la planète (inégalités sociales, risques industriels et sanitaires, changements climatiques, perte de biodiversité...). »

Selon Renaud Abord de Chatillon (2003), ingénieur général des mines et ancien vice-président de la commission française du développement durable, le développement durable s'apprécie à trois niveaux :

- Dans les décisions de l'ensemble des agents économiques, tant d'un point de vue positif (création d'une infrastructure) que d'un point de vue négatif (bruit, pollution, ...),
- Dans la responsabilisation de chaque acteur économique (exemple : dans le soin à apporter lors d'aménagements du territoire),

comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » ; 1992 : déclaration de Rio + Agenda 21 ; 2002 : sommet de Johannesburg

- Dans le co-développement ou plus spécifiquement dans les accords entre pays développés et en voie de développement.

La mise en œuvre du développement durable s'appréhende par dix objectifs prioritaires (Cf. Tableau 1).

Tableau 1. *Les 10 objectifs prioritaires du développement durable* (Hors, M., 2003)

La prévention de l'environnement global
<p>Objectif 1 : le changement climatique. Le concept du développement durable est né de la prise de conscience qu'il fallait préserver l'environnement global : le défi le plus connu est l'augmentation de l'effet de serre, lié à nos activités.</p> <p>Objectif 2 : les autres périls globaux. On ne saurait oublier les nombreux autres périls globaux : altération de la couche d'ozone, désertification, réduction des eaux souterraines sur tous les continents, érosion des sols, pluies acides, détérioration des écosystèmes marins, dégradation des littoraux, incendies majeurs, baisse de la diversité génétique... La résolution de ces problèmes offre des débouchés, encore peu explorés, à la recherche appliquée et aux entreprises. Une analyse horizontale en a cependant été faite par l'OCDE, rendue publique en avril 2003, sur les risques systémiques émergents au XXI^e siècle.</p>
L'économie : la croissance soutenable
<p>Objectif 3 : l'accès aux biens vitaux. Il importe d'abord d'assurer l'accès de chacun aux biens vitaux. Pour l'eau, premier des biens vitaux, les pays développés doivent transférer leur savoir-faire technologiques et organisationnels. Il est possible d'intensifier les transferts vers les pays en développement ou en transition, en direction de villes, petites ou moyenne, en adoptant nos technologies à ces marchés. Autres biens vitaux, les céréales sont à la base de l'alimentation des pays pauvres. Il convient de mener simultanément l'intensification de l'agriculture et la préservation de l'environnement. Toutes les filières agricoles (agriculture, industrie des engrais et des produits phytosanitaires, conservation des produits...) doivent contribuer à relever ce défi. Par ailleurs, la réduction équilibrée des aides domestiques à l'exportation des pays les plus prospères doit être poursuivie.</p> <p>Objectif 4 : la maîtrise des ressources en préservant l'environnement local. Le développement économique doit être repensé à partir de la maîtrise et du partage des matières premières et des énergies. La consommation mondiale s'accroissant, il n'y aura de croissance soutenable que si l'on accroît substantiellement l'efficacité énergétique, qu'on réduit les quantités de matières premières utilisées pour les produits et les services, et aussi</p>

qu'on promeut des ressources renouvelables.

Objectif 5 : la valorisation des patrimoines locaux. Un autre gisement d'activités existe dans la valorisation des ressources et des patrimoines locaux : les ressources se raréfiant, chaque région doit promouvoir le développement soutenable local en valorisant (à coût global équivalent) ses réserves de compétences, de ressources et de patrimoines.

Objectif 6 : le co-développement. On oublie souvent que le développement durable est celui de la planète. Le co-développement, avec les pays en développement ou en transition, constitue donc pour les pays développés un engagement mais aussi un marché essentiel. La progression des marchés suivra l'augmentation de la population.

Le codéveloppement, c'est :

- commencer avec les pays en développement et en transition, en s'adaptant à leurs besoins et à leurs marchés.
- hâter leur développement économique et sociétal, en aidant les acteurs économiques, notamment les PME, à créer des activités locales et à construire la capacité d'accueil aux transferts de technologies et de savoir-faire.
- s'assurer de l'implication de la Société civile dans la mise en œuvre du développement durable.

Le développement sociétal soutenable

Objectif 7 : la politique de santé publique. Une politique de santé soutenable est souhaitée par l'ensemble de nos concitoyens. Dans la mesure où l'instauration d'une médecine à plusieurs vitesses ne rencontre pas l'assentiment du plus grand nombre, les politiques de santé publique doivent relever trois défis : coopération de tous les pays pour améliorer les efforts de prévention et de traitement des pandémies (paludisme, sida...) , maîtrise des effets de l'urbanisation rapide, mise en place d'un système de santé solidaire généralisant l'accès aux soins et corrélé à la croissance de chaque pays.

Objectif 8 : l'aménagement du territoire. La soutenabilité de l'aménagement du territoire est un casse-tête pour tous les pays. Elle nécessite un réexamen en profondeur de problèmes tels que la satisfaction des besoins en mobilité urbaine, l'organisation du travail prenant en compte les apports en TIC, la gestion de la complémentarité urbain-rural, le maintien et la modernisation des services publics, l'établissement de conditions favorisant une croissance endogène et le réinvestissement local.

Objectif 9 : l'éducation et la formation. L'éducation et la formation constituent la base indispensable d'un réel

développement économique. La démographie souvent, la complexité du monde toujours, font croître les besoins d'éducation dans tous les pays, ce qui induit l'accroissement de la part des dépenses publiques ou privées consacrées à la connaissance. Il faut accélérer l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication, elles faciliteront ce développement.

Objectif 10 : des modes de vie soutenables. Des projets de société soutenables doivent être élaborés. Il nous faut bâtir des modes de vie soutenables, fondés sur des valeurs et une éthique du développement durable, marqués par la priorité accordée à la qualité de vie, à la responsabilité, à la solidarité, l'accroissement des richesses devant contribuer à la réduction des inégalités et être profitable au plus grand nombre. Les modes de vie des pays industrialisés progressivement édifiés reposaient sur un développement technique lourd qui utilisait toujours plus de ressources, puisées sur toute la Terre. Les modes de vie des PED ne sauraient raisonnablement être calqués sur le passé de ces pays. Des voies nouvelles sont à trouver.

1.2 - La notion de *reverse logistics* ou logistique à rebours

A la lecture qui est faite de ces dix objectifs, force est de constater que la *reverse logistics* s'inscrit dans la démarche d'ensemble du développement durable. J'en veux pour preuve l'appréhension qui en est faite à ce jour dans la littérature. La *reverse logistics*, traduite par « logistique à rebours » ou « logistique retour » (Beaulieu et al., 1999) s'appréhende par deux types de retours. Tout d'abord, le recyclage des produits ; ensuite, les retours ou les rappels de produits vers les producteurs (exemple : produit défectueux ou infecté). Selon Beaulieu et al. (1999, pp. 6-7), la logistique à rebours intègre quatre éléments :

- La logistique à rebours intègre autant un produit qu'un déchet possédant une valeur de récupération ou de réutilisation,
- Le point de retour de ces produits ou de ces déchets dans un réseau de logistique à rebours peut être le producteur initial, un intervenant différent de la même industrie ou un intervenant d'autres secteurs d'activités,
- La logistique à rebours implique davantage que la seule décision du choix du réseau de distribution,
- La logistique à rebours comprend également un ensemble d'activités de gestion.

De même, les bénéfices de la *reverse logistics* sont au nombre de trois (Beaulieu et al., 1999) : des bénéfices écologiques, des bénéfices stratégiques (ex. : l'impact positif à la clientèle des produits faits à base de matières recyclées) et des bénéfices financiers (par une gestion proactive ou une meilleure connaissance des défauts).

Le Tableau 2 synthétise quelques définitions de la *reverse logistics*.

Tableau 2. Définitions de la *reverse logistics* ou *logistique à rebours*

Beaulieu, Martin et Landry (1999)	La logistique à rebours est un ensemble d'activités de gestion visant la réintroduction d'actifs secondaires dans des filières à valeur ajoutée.
Philipp (1999)	La <i>reverse logistics</i> comprend la conception, le pilotage, la réalisation et le contrôle de toutes les opérations physiques et informationnelles entraînant des transformations spatio-temporelles (transfert) des produits en fin de vie, de leurs pièces et composants constitutifs, issus des processus de consommation. Elle est partie prenante d'une mission générale <i>gestion des déchets</i> qui entraîne pour ceux-ci des modifications physico-chimiques visant soit à récupérer les ressources naturelles soit à en garantir une élimination respectueuse de l'environnement. Les filières de valorisation comprennent le réemploi, la réparation, le <i>refurbishing</i> ² , le <i>remanufacturing</i> (réhabilitation), la valorisation matière (« recyclage ») ou bien énergétique (thermique) ainsi que l'élimination finale. La <i>reverse logistics</i> est investie de deux missions principales qu'elle cherche à concilier : débarrasser le détenteur de son « déchet » et mettre à disposition des <i>end-markets</i> intéressés les objets valorisés.
Rogers et Tibben-Lembke (1999)	Processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle, de manière rationnelle et avantageuse, des flux de matières premières, de produits semi-finis, de produits finis et d'informations y afférentes, de point de consommation jusqu'au point d'origine, dans le but de récupérer ou de créer de la valeur ou d'améliorer l'élimination des déchets.

1.3 - La notion de logistique verte, *green logistics* ou *logistique environnementale*

Dans le contexte plus global que la logistique à rebours, l'environnement constitue et va constituer un élément prépondérant des réflexions en termes

² Rénovation en français.

de logistique et de *supply chain management*³ (Murphy et Poist, 2003). A la lecture que nous venons de faire, la relation entre développement durable, logistique globale et logistique à rebours est donc évidente. Il en est de même entre la logistique à rebours et la logistique verte. Par logistique verte ou *green logistics*, il est également possible d'entendre logistique environnementale ou éco(logie)-logistique. Des auteurs comme Philipp (1999) et Rogers et Tibben-Lembke (2001) définissent la logistique verte tel que suit :

Tableau 3. Définitions de la « logistique verte » ou « logistique environnementale »

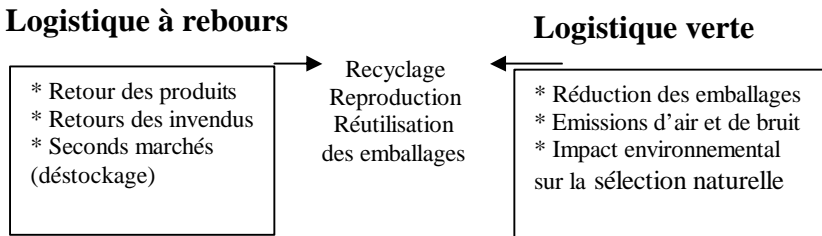
Philipp (1999)	<p>Deux approches :</p> <p>La logistique au sein de la protection de l'environnement La logistique contribue à remplir une mission prédéterminée au sein de la gestion des déchets et en représente un élément constitutif et indispensable.</p> <p>La protection de l'environnement au sein de la logistique La protection de l'environnement comme contrainte générale respectée dans des opérations concernant l'ensemble des 4 sous-systèmes logistiques (approvisionnement, production, distribution et reverse).</p>
Rogers et Tibben-Lembke (2001)	Efforts pour mesurer et minimiser l'impact environnemental des activités logistiques.

Selon Murphy et Poist (2003), la logistique verte impacte les systèmes logistiques sur treize points : le transport, l'entreposage, la manipulation des matières, l'emballage, le contrôle des inventaires, le processus de commande, l'achat, la prévision des demandes, l'implantation des bâtiments, le service client, la planification de la production, la récupération et la destruction des déchets, la manipulation des retours produits et la logistique internationale. La logistique verte a – selon une enquête faite par ces deux auteurs auprès de sociétés américaines et non américaines inscrites au *Council of Logistics Management* – un impact plus spécifique sur le transport, l'emballage et la récupération et la destruction des déchets.

³ Le terme *supply chain management* est généralement traduit par logistique globale ou logistique intégrée.

Pour Rogers et Tibben-Lembke (2001), il convient toutefois de distinguer la logistique verte de la logistique à rebours, bien que des interfaces communes – tout particulièrement dans la manipulation des produits – existent.

Figure 1. Comparaison entre la logistique à rebours et la logistique verte (selon Rogers et Tibben-Lembke, 2001)



Nonobstant, la logistique verte touche plus particulièrement onze domaines : la conservation (1) de l'énergie et (2) des matières ; (3) l'usage efficient des terrains ; (4) la réduction du trafic ; la réduction de la pollution (5) de l'air, (6) de l'eau, (7) visuelle, (8) de l'odeur, (9) du bruit ; le traitement des déchets (10) solides et (11) dangereux.

1.4 - La notion de déchets

La loi 75-633 du 15 juillet 1975⁴ définit le déchet comme « Tout résidu d'un processus de production de transformation ou d'utilisation, toute substance, matériau, produit ou plus généralement tout meuble abandonné ou que son détenteur destine à l'abandon ».

On dénombre à ce jour quatre catégories de déchets : les déchets ménagers et assimilés ; les déchets à risques infectieux issus, pour la majorité, des centres hospitaliers ; les déchets dangereux⁵ et les déchets industriels

⁴ Codification au titre IV du livre V du code de l'environnement.

⁵ Les déchets dangereux regroupent tous les déchets issus d'une activité industrielle. Ils se présentent sous trois formes, à savoir les déchets liquides (30%), solides (31%) et les boues (39%). Les principales catégories de déchets dangereux sont les déchets de cuisson, fusion, incinération pour 24,6%, les déchets de traitement de dépollution et de préparation d'eau pour 23,4%, les matériaux et matériels souillés (7,6%), les

banals⁶. Le marché des déchets dangereux et banals s'élève à 6 Milliards d'Euros, à hauteur de 5,25 Milliards d'Euros pour les déchets banals et 0,75 Milliards d'Euros pour les déchets dangereux.

La collecte et le traitement des déchets suivent une réglementation rigoureuse. Chaque catégorie suit des procédures de traçabilité qui imposent une gestion administrative à la fois stricte et lourde. Par exemple, un Bordereau de Suivi des Déchets Industriels est obligatoire pour plus de 100 Kg par expédition. Ce document découpé en cinq feuillets (2 pour le producteur, 1 pour le collecteur et 2 pour le destinataire) est à conserver trois ans. Une déclaration trimestrielle récapitulative doit également être faite à la DRIRE⁷.

2. La plus value informationnelle de l'indicateur, constituant de base du tableau de bord

Il ressort de la pratique que l'indicateur – au-travers de la représentation visuelle du tableau de bord – constitue un élément décisionnel pertinent pour représenter les intérêts des parties prenantes d'une organisation et/ou d'un réseau d'organisations. Dans ce cadre, il convient de noter que le tableau de bord est un outil de gestion apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction « d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et budgétaires), d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux » (Chiapello et Delmond, 1994, p. 50).

déchets minéraux solides de traitements chimiques (5,3%), les déchets de synthèse et d'autres opérations de la chimie organique (5,2%), les déchets liquides huileux (5%), les solvants et déchets contenant des solvants (3,5%), les déchets minéraux solides de traitement thermiques et mécaniques (2,5%) et les déchets de peinture, vernis, colle, mastic, encre (1,9%).

⁶ Les déchets industriels banals sont des déchets non dangereux et non inertes résultant d'une activité artisanale, commerciale, industrielle ou tertiaire. On compte parmi ces derniers le bois (30,4%), les papiers-cartons (29,4%), les plastiques (6,4%), les métaux (3,5%), le verre (1,6%), les textiles (0,1%) et les mélanges (28,5%)

⁷ DRIRE : Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement.

Au regard de la littérature touchant à la performance, la présence de la mesure dans l'énoncé d'une série d'indicateurs est omni présente. L'indicateur peut être apprécié sous plusieurs angles. Tout d'abord, il subit une **classification**. Nanni et al. (1992) font référence aux indicateurs financiers et non financiers. Les indicateurs financiers sont relatifs au système de coûts comptables et les indicateurs non financiers mettent en exergue un management comptable dont l'objectif est de procurer un support de décision aux actions stratégiques et à l'apprentissage. Par ailleurs, l'indicateur est qualitatif et quantitatif. Par exemple, B ughin-Maïndiaux et Finet (1999) isolent huit thèmes qualitatifs d'indicateurs non financiers qui sont respectivement : (1) la qualité du produit et des processus, (2) la satisfaction du client, (3) le temps de cycle [délais de production, de livraison, etc.], (4) le potentiel humain, (5) la productivité, (6) la gestion des stocks, (7) l'innovation, (8) la flexibilité.

Ensuite, l'indicateur a un **rôle**. En matière de diagnostic d'entreprise et de compétitivité, l'indicateur est conçu selon trois principes directeurs qui sont la considération de l'entreprise comme système ouvert, la sélection de points critiques à traiter et la détection des signaux faibles (Lebraty et Teller, 1984). Héran (1990) souligne l'utilisation d'indicateurs de processus et d'indicateurs de résultat à associer à la conduite d'une organisation intégrée. Pour Lorino (1999), l'indicateur de processus (ou de pilotage) est perçu comme une information qui permet à chaque acteur de conduire le cours d'une action. Quant à l'indicateur de résultat ou de reporting, il permet d'évaluer le résultat de l'action. Bourguignon (1999) fait ainsi référence à un indicateur de performance dans une perspective de gestion des stocks. En bref, Fernandez (2000, p. 235) considère que les indicateurs répondent à trois objectifs :

- En premier lieu, les indicateurs d'alerte « signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions "réparatrices". A contrario, leur silence indique un état normal » [exemple : augmentation d'un coût de production donné],
- En second lieu, les indicateurs d'équilibrage « signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. Dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se révèle impossible à atteindre » [exemple : fiabilité des délais],
- Enfin, en troisième lieu, les indicateurs d'anticipation « informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie » [exemple : avis de terrain des

commerciaux sur l'évolution de la part de marché des produits concurrents].

De même, l'indicateur a une **utilisation** précise. Ainsi, Lebas (1995) argumente sur une construction de la performance où il est besoin d'un ensemble d'indicateurs et de mesures à comparer à un référentiel de l'existant. Pour cela, l'identification d'indicateurs descriptifs retenus doit, par la mise en œuvre de méthodes telles que le benchmarking, permettre de rendre l'organisation plus performante.

Mais, comme le soulignent Giard et al. (1995), « il est évident que l'éclairage apporté par un indicateur ne peut être qualifié d'éclairage décisionnel, que dans la mesure où l'on est capable d'établir des relations causales entre les variables de commande du système et les indicateurs utilisés ». Pour cela, la **plus-value informationnelle** d'un indicateur s'apprécie par la pertinence de ce dernier au regard d'un certain nombre d'éléments tels que son usage sur l'éclairage d'un « point de vue » (satisfaction du client, utilisation rationnelle des ressources) ou encore de sa capacité à orienter l'action (origine, mode de calcul, non -redondance, facilité d'interprétation,).

3. La société SITA Centre Ouest, société de gestion des déchets

La société SITA est le numéro 1 européen en matière de gestion des déchets ménagers et industriels. Nous nous intéresserons plus particulièrement à sa filiale Centre Ouest. Elle est spécialisée dans la collecte, le transport, le groupement, la préparation au recyclage et le traitement de tous les types de déchets valorisable ou non. Son activité comprend également l'expertise en termes de réglementations, de politiques de sécurité et de gestion de la qualité (certifications normes ISO).

SITA Centre Ouest opère sur 10 départements⁸. Son chiffre d'affaires en 2002 s'élevait à 84 millions d'Euros. Avec un effectif global de 800

⁸ L'agence Centre avec l'Eure-et-Loir (28) et le Loiret (45) ; l'agence Berry-Limousin avec le Cher (18), l'Indre (36), la Creuse (23) et la Haute-Vienne (87) ; l'agence Poitou avec la Vienne (86) et les Deux-Sèvres (79) et l'agence Touraine avec l'Indre et Loire (37) et le Loir-et-Cher (41).

personnes, elle répond aux besoins de 2500 clients industriels et 600 000 habitants des collectivités locales.

Le Tableau 4 précise les différentes activités de la société SITA – Centre Ouest.

Tableau 4. *Descriptif des activités de la société SITA – Centre Ouest*

1. La collecte et le transport : En collecte sélective ou en collecte traditionnelle, en porte-à-porte ou en points d'apport volontaire
2. Le tri : Accueil des déchets recyclables issus des collectes des ménages ou des entreprises pour un tri matière par matière (plastique, verre, carton, métaux...). Concerne également le conditionnement, la préparation et le recyclage par des filières spécialisées. En aval de cette activité, SITA apporte aux industriels une prestation de négoce de leurs matières recyclables pour accéder aux meilleures conditions de marché.
3. Le compostage : Les déchets végétaux et fermentescibles sont réceptionnés sur les plates-formes de compostage où ils sont broyés ; mis en fermentation puis criblés pour obtenir un compost aux normes de valorisation en agriculture et en horticulture.
4. Le stockage : Dans une logique de préservation maximale de l'environnement, l'exploitation des centres de stockage de déchets ultimes se fait en parfaite conformité avec la réglementation.
5. La gestion des déchetteries : Au sein des collectivités, les déchetteries restent un maillon essentiel du dispositif de collecte des déchets. SITA en assure l'exploitation technique ainsi que la gestion administrative.
6. L'expertise : Dans le choix de la précollecte à la commercialisation des produits valorisables, dans l'information et la mise en conformité avec les nouvelles réglementations, dans l'optimisation de la gestion des déchets et dans le démarrage de projets d'amélioration des processus.

L'étude présente a donc pour objectif de voir comment SITA – Centre Ouest évalue son efficacité en termes de gestion des déchets, tout en la faisant correspondre aux objectifs d'une politique de développement durable. Pour cela, deux points de vue sont présentés. Tout d'abord, il s'agira de présenter les indicateurs proposés par la société SITA à ses clients. Ensuite, pour SITA elle-même, quels indicateurs sont retenus – du point de vue opérationnel et par client – pour parvenir à une prise de décisions.


3.1 - La maîtrise des déchets pour le client

Afin de légitimer sa présence et son action au sein de chacun de ses clients, SITA propose un ensemble de mesures et de suivis qui s'inscrivent dans une approche environnementale. SITA met, par Internet, à disposition de ses clients des supports d'information pour (1) partager les données avec tous les collaborateurs du client, (2) connaître le contexte réglementaire français et, tout particulièrement, (3) gérer, comparer et optimiser les coûts et pratiques relatives à la gestion de leurs déchets.


Deux supports d'information sont ici présentés et analysés :










- **Le coût des prestations.** Ce dernier s'apprécie soit sur l'ensemble des filiales du client, soit sur une filiale en particulier. Ces données permettent de réaliser des études comparatives entre les différents sites afin d'identifier et d'optimiser les centres de coûts principaux.

Figure 1. *Le coût des prestations du client*

En cliquant sur le symbole  vous découvrez les déchets associés à la prestation réalisée. Parallèlement le graphique est actualisé avec les données correspondant à la prestation sélectionnée. Vous pouvez ensuite modifier à votre guise sa présentation, dans le tableau 'Personnalisez votre graphique'.

En glissant le curseur sur les graphiques, les informations sur les données s'affichent.


Prestation [Imprimer le tableau](#) 

	Septembre 2003	12 derniers mois	12 mois précédents	Variation	%
Conditionnement (€) 	597,5 €	4 805,0 €	3 017,5 €	1 787,5 €	59,2 %
Frais de reporting (€) 	300,0 €	3 600,0 €	2 700,0 €	900,0 €	33,3 %
Location (€) 	1 258,0 €	15 096,0 €	11 322,0 €	3 774,0 €	33,3 %
Manutention (€) 	250,0 €	3 000,0 €	2 250,0 €	750,0 €	33,3 %
Traitement (€) 	5 235,9 €	49 405,8 €	37 428,0 €	11 977,8 €	32,0 %
Transport (€) 	3 514,0 €	29 988,0 €	23 467,0 €	6 521,0 €	27,8 %
Valorisation (€) 	-717,0 €	-5 412,0 €	-2 414,0 €	-2 998,0 €	124,2 %
TGAP (€) 	539,6 €	4 901,4 €	3 815,9 €	1 085,5 €	28,4 %
Coût total (€) 	10 978 €	105 384 €	81 586 €	23 798 €	29 %

Légende : TGAP : Taxe Générale sur les Activités Polluantes. Cette taxe est fixée par l'article 266 sexies du code des douanes. Elle est fixée à 9,15 euros la tonne et est reversée au ministère des finances.

- **La performance du client au-travers du taux de valorisation par type de produits et du ratio de déchets.** Ces deux données fournissent des éléments de réflexion pour toute entreprise engagée dans une certification ISO 14000 de management environnemental. Des axes de progrès peuvent être décidés sur deux plans : tout d'abord, accroître le pourcentage par une meilleure gestion du tri au sein de l'entreprise ; ensuite, chercher à diminuer le pourcentage déchets/matière par des pratiques de gestion améliorées (exemple : commander par fut de 200 litres au lieu de 60 litres ou bien travailler uniquement avec des fournisseurs qui récupèrent les emballages)

Figure 2. *Le taux de valorisation des déchets*

Taux de valorisation		Imprimer le tableau 			
	Septembre 2003	12 derniers mois	12 mois précédents	Variation	%
Aérosol (Tonne)	1,2	10,8	18,0	-7,2	-40,1%
Carton (Tonne)	23,9	192,2	120,7	71,5	59,2%
DIB (Tonne)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
Emballage souillé (Tonne)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
Ferraille (Tonne)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
Néon (Tonne)	1,4	11,2	15,0	-3,8	-25,3%
Palette (Tonne)	22,9	239,0	145,9	93,1	63,8%
Peinture (Tonne)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
Pile (Tonne)	0,1	2,1	2,6	-0,5	-19,4%
Services associés (Tonne)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%

3.1 - La maîtrise des déchets pour SITA

La performance de l'entreprise s'aborde sous un triple aspect d'ex ploitation, commercial et stratégique. Sur le plan de l'exploitation, deux indicateurs sont pris en compte : le prix de revient Km/camion et le Chiffre d'Affaires/camion. Ces deux indicateurs sont corrélés à une logique efficiente des tournées. Ainsi, en fonction des tournées, le camion collectera un déchet au moindre kilométrage. Cette approche de rentabilité, outre la diminution des coûts, a pour intérêt de réduire la pollution de l'air par une utilisation maximale des trajets. Sur le plan commercial, qua tre indicateurs

sont retenus : (a) l'évolution du chiffre d'affaires, (b) l'évolution du ratio client, (c) la marge brute et (d) la capacité à réaliser des devis. Enfin, sur un plan stratégique, des fiches de gains par client sont émises chaque année pour définir la variation de situation financière entre l'année $n - 1$ et n . A ce stade, il convient toutefois de noter qu'une augmentation de cette variation n'est pas nécessairement un signe « positif ». En effet, dans un souci d'innovation, SITA propose une clause de partages de gains de productivité lorsque des outils et mesures de management intégrés entre SITA et son client permettent de générer des économies sur facture des déchets. De fait, chaque partie prenante y gagne : le client a une facture « allégée » et SITA reste rentable, voire accroît ses résultats, par son expertise.

Conclusion

L'objet de ce document avait pour but de montrer comment une entreprise dont l'activité est de gérer les déchets évaluait sa performance, tout en s'intégrant dans une réflexion globale de développement durable. Nous avons pu constater que loin de chercher à « multiplier les déchets », sa volonté est de favoriser la maîtrise des processus. Or, améliorer ses processus tout en étant solvable laisserait présager l'émission d'une batterie d'indicateurs. Tel n'est pas le cas puisque, comme suggéré par Bouquin (2001, pp 397-398), cette entreprise a su instrumenter un outil d'action où un « *ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix)[sont intégrés] pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* » (Cf. Tableau 5).

Tableau 5. *Le tableau de bord de la société SITA – Centre Ouest*

Les indicateurs de performance proposés aux clients de SITA	Les indicateurs de performance de SITA pour sa propre gestion	
Le coût des prestations : connaissance du coût par étape de la gestion du déchet	Sur le plan opérationnel	Le prix de revient Km/camion Le Chiffre d'Affaires/camion
Le taux de valorisation par type de produits et du ratio de déchets : permet – dans un souci – environnemental de recycler au mieux chaque type de produit.	Sur le plan commercial	L'évolution du chiffre d'affaires L'évolution du ratio client La marge brute La capacité à réaliser des devis
	Sur le plan stratégique	La fiche de gains par client : variation de la situation financière n -1/n

Dans la situation décrite, il apparaît également que la (ou les) prise(s) de décision(s) justifie la mise en place d'outils synthétiques et intégratifs tels que les tableaux de bord. Ainsi, un processus de coopération entre client et fournisseur présente un intérêt indéniable. Par l'intermédiaire de quelques indicateurs clés, une « expertise horizontale progressive » voit le jour. En effet, les opérations menées sur le long terme ne peuvent fournir que des résultats satisfaisants aux yeux des différents acteurs de la chaîne émission/destruction des déchets. Mieux, il est possible d'avancer qu'une gestion (traitement et expertise) des déchets renforce une cohérence dans les politiques entreprises.

Bibliographie

Abord de Chatillon, R. (2003), Investir dans le développement durable, *dossier du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie*, <http://www.industrie.gouv.fr/enjeux/pdf/devdurable2.pdf>

Beaulieu, M., Martin, R. et Landry, S. (1999), Logistique à rebours : un portrait nord-américain, *Logistique & Management*, Vol. 7, n° 2, pp. 5-14.

Bouquin, H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris, 5^{ème} éd.

Bughin-Maindiaux, C. et Finet, A. (1999), Les mesures non financières de la performance : une information au service de la prévention des faillites, *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 175-176, pp. 45-55.

Chiapello, E. et Delmond, M. -H. (1994), Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement, *Revue Française de Gestion*, n° 97, pp. 49-58.

Fernandez, A. (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Editions d'Organisation, Paris, 2^{ème} éd.

Giard, V., Boitout, V. et Bonmarchand, Ph. (1995), Apport de la simulation à la conception et l'interprétation de tableaux de bord de back office bancaire (CCP) et à la comptabilité de gestion, *Papier de recherche du GREGOR*, Paris I. <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR>

Héran, F. (1990), Outils de gestion et modes d'organisation, in *Ecosip, Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles*, Economica, Paris, pp. 235-250.

Hors, M. (2003), Investir dans le développement durable, *dossier du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie*, <http://www.industrie.gouv.fr/enjeux/pdf/devdurable2.pdf>

Lebas, M. (1995), Oui, il faut définir la performance, *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 66-71.

Lebraty, J. et Teller, R. (1984), Diagnostic d'entreprise et compétitivité : quelques réflexions méthodologiques, in *Percerou, R. (Coord.), Entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris, pp. 567-579.

Lorino, P. (1999), Les indicateurs de performance dans le pilotage organisationnel, *Cahier de Recherche de l'ESSEC*, n° 99032, Cergy-Pontoise.

Murphy, P. et Poist R. (2003), Green perspectives and practices : a « comparative logistics » study, *Supply chain management : an international journal*, Vol. 8, n° 2, pp. 122-131.

Philip p, B. (1999), Reverse logistics : les formes adéquates de coopération pour la chaîne logistique de valorisation des produits en fin de vie. Développements théoriques et approche de terrain, *Logistique & Management*, Vol. 7, n° 2, pp. 45-57.

Rogers, D. et Tibben-Lembke, R. (1999), « Reverse logistics » : stratégies et techniques, *Logistique & Management*, Vol. 7, n° 2, pp. 15-25.

Rogers, D. et Tibben-Lembke, R. (2001), An examination of reverse logistics practices, *Journal of business logistics*, Vol. 22, n° 2, pp. 129-147.