

La performance déchets des grands groupes français.

Édition 2023

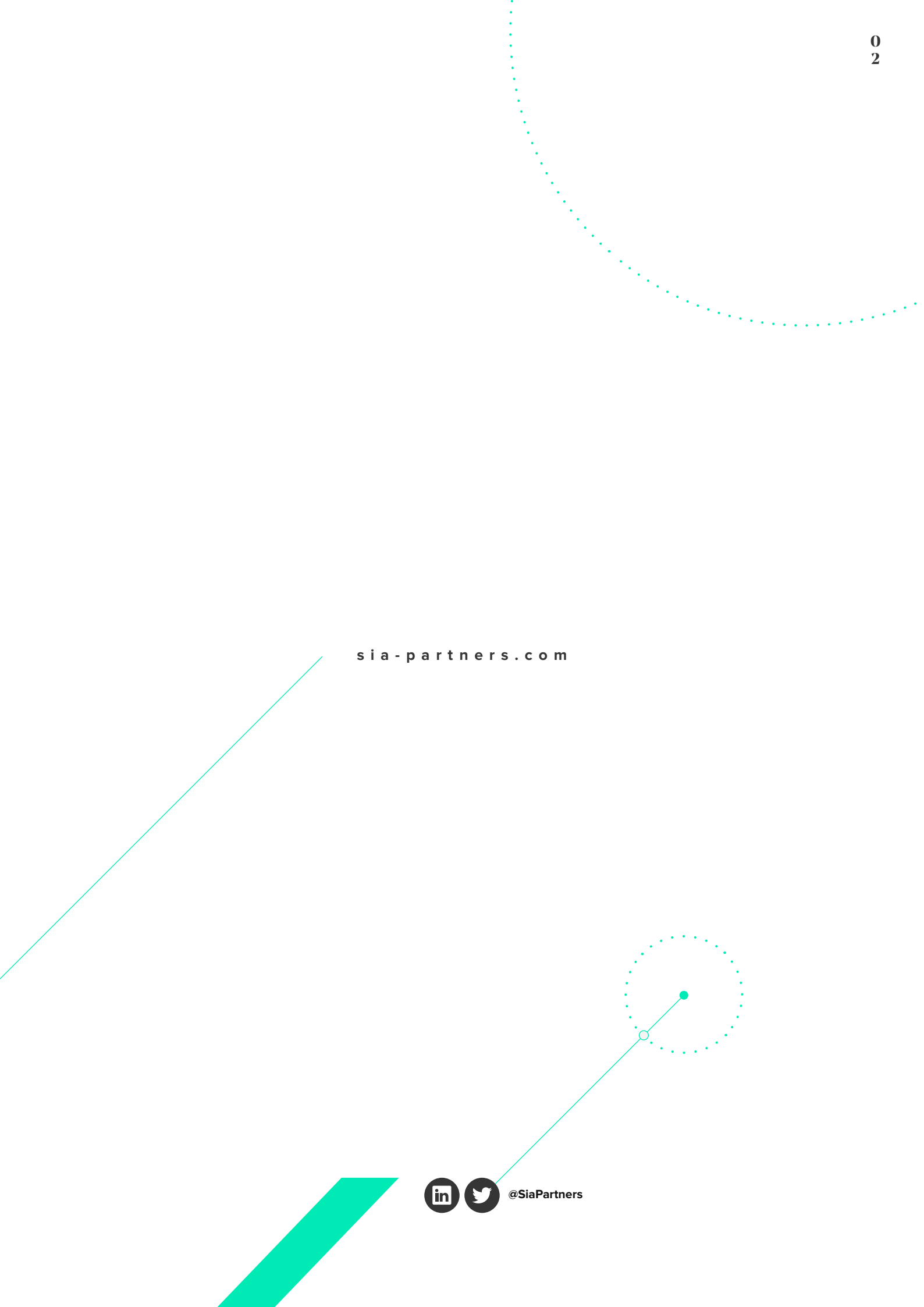
Étude France 2018-2022

Décembre 2023

sia-partners.com



@SiaPartners



Sommaire

- 5 ○ 1. Contexte : une triple nécessité de maîtrise de la production de déchets
- 10 ○ 2. La production de déchets des groupes du CAC 40
- 16 ○ 3. Les leviers recensés sur la réduction des déchets
- 19 ○ 4. Nos accompagnements autour de la performance déchets

Éditorial.

La **performance déchets** est la capacité d'une entreprise à connaître et maîtriser sa production de déchets, et notamment les coûts associés. Notre étude des groupes du CAC 40 montre d'ailleurs qu'en coûts complets les déchets représentent **1,7 % du chiffre d'affaires**. De plus, les entreprises font face à des contraintes réglementaires et sociétales de plus en plus impactantes pour leurs activités.

Après une première édition en janvier 2022, SIA PARTNERS a renouvelé son analyse des informations publiées par les groupes du CAC 40 relatives aux déchets produits. De 2018 à 2022, des informations quantitatives (tonnages produits, chiffre d'affaires) et qualitatives (pratiques, initiatives) ont été recensées pour tenter de produire une vue d'ensemble de la performance déchets des principaux groupes français. Quantitativement, le constat est la réduction générale des tonnages produits, mais d'importantes disparités sectorielles apparaissent – ce que montre également l'indicateur d'**intensité déchets** qui rapporte le tonnage de déchets produits au chiffre d'affaires d'un groupe. Qualitativement, certains groupes se distinguent par la publication de données particulièrement détaillées et une maturité historique sur la thématique de la performance déchets.

1. Contexte : une triple nécessité de maîtrise de la production de déchets.

Les entreprises font face à un système de contraintes économiques, réglementaires et sociétales qui les pousse à se saisir de la thématique des déchets :

○ **Nécessité économique :** les déchets représentent en coûts complets en moyenne **1,7 % du chiffre d'affaires** des groupes du CAC 40, et jusqu'à **6 %**, chez les gros producteurs. Cela inclut les coûts directs (gestion externe de la collecte et du traitement) ainsi que les coûts indirects (coûts de génération des déchets) ;

○ **Nécessité réglementaire :** ces dernières années sont marquées par le renforcement de la Responsabilité Élargie des Producteurs (REP), des exigences de traçabilité, de tri à la source et de valorisation ;

○ **Nécessité sociétale :** financeurs, acheteurs, clients et candidats répondants à des appels d'offres sont des parties prenantes de plus en plus vigilantes sur les engagements et résultats des entreprises en matière de production et de gestion des déchets, au travers notamment de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Par ailleurs, le FIR (Forum pour l'investissement responsable), en partenariat avec l'INEC (Institut national de l'économie circulaire), a publié, en octobre 2022, une étude¹ sur les pratiques en matière d'économie circulaire au sein des entreprises du SBF 120. Cette étude est basée non pas sur des données publiques, mais sur des questionnaires renvoyés par 43 entreprises, dont 23 des 35 groupes analysés par SIA PARTNERS dans la présente analyse. Les résultats montrent que les entreprises s'intéressent à l'économie circulaire pour des raisons économiques (à 87 %), pour des questions de réputation (à 61 %), et en réponse aux contraintes réglementaires (à 39 %).



Les déchets représentent un enjeu économique significatif pour les entreprises

Deux types de coûts liés aux déchets sont à distinguer : les coûts directs et les coûts indirects.

Les **coûts directs**, ou coûts de gestion, correspondent aux coûts facturés (souvent par des prestataires externes) pour la collecte et le traitement des déchets produits.

Les coûts moyens de gestion observés sont de l'ordre de **134 €/tonne** pour les déchets non-dangereux (tous flux confondus), et de **534 €/tonne** pour les déchets dangereux. Ces coûts moyens sont en constante augmentation du fait notamment de l'inflation (énergie, main d'œuvre, etc.) et des taxes. Notamment, il est prévu que la Taxe générale sur les activités polluantes (TGAP) augmente régulièrement et significativement jusqu'en 2025. Ainsi, pour les déchets incinérés, la taxe était de **12 €/T** en 2020, **20 €/T** en 2023 et devrait s'élever à **25 €/T** en 2025. Pour les déchets enfouis, l'augmentation est encore plus forte car la taxe, qui s'élevait à **25 €/T** en 2020 et **52 €/T** en 2023, atteindra **65 €/T** en 2025).

(1) https://www.frenchsif.org/isr_esg/etude-du-fir-en-partenariat-avec-linec-sur-leconomie-circulaire-au-sein-du-sbf-120/

Les **coûts indirects**, ou coûts de génération, correspondent aux coûts liés à la gestion de la matière avant qu'elle ne soit considérée comme un déchet. Cela inclut des coûts externes (achats de matières premières/transformées ou produits semi-finis, de consommables, d'énergies, etc.), des coûts internes (main d'œuvre, amortissement, stockage, etc.) et des coûts administratifs et de fonctions supports. Ces coûts sont souvent diffus, donc plus difficilement identifiables, quantifiables et imputables par les entreprises, ce qui explique qu'ils soient souvent masqués dans la comptabilité des entreprises. L'ADEME² estime que ces coûts indirects sont en moyenne **13 fois supérieurs** aux coûts directs. Sur cette

thématique des coûts indirects liés à la gestion des déchets, la méthode MFCA (Material Flow Cost Accounting – ISO 14051) permet de reconstituer le coût complet des déchets, et de travailler sur les principaux postes de pertes.

Au global, les coûts directs et indirects représentent en moyenne 1,7 % du CA des entreprises, et jusqu'à 6 % pour les plus gros producteurs. Bien que certains flux puissent être valorisés en interne ou en externe (papiers, cartons, métaux, etc.) et soient source de revenus, comme pour l'énergie, le meilleur déchet est celui qu'on ne produit pas.

Les coûts de gestion des déchets devraient augmenter à l'avenir, en partie en raison des ajustements réglemen-

taires anticipés, avec notamment des hausses prévues sur les taxes telles que la TGAP et les redevances spéciales. Cette hausse s'ajoutera aux tarifs de collecte, de location d'équipements de pré-collecte et de traitement déjà en augmentation. L'augmentation des prix des matières premières et des carburants, ainsi que des restrictions sur les capacités des sites d'enfouissement et d'incinération, devraient maintenir cette tendance à la hausse.

Les contraintes et objectifs réglementaires sont de plus en plus spécifiques pour les entreprises

La directive-cadre sur les déchets (2008/98/CE) précise les orientations majeures de la politique de gestion des déchets en Europe. Avant les années 1970, les politiques publiques concernaient exclusivement l'élimination des déchets. Progressivement, elles se sont intéressées à la valorisation des déchets (avec le recyclage notamment) et la prévention des déchets (réemploi et réparation). Le code de l'environnement (article L. 541-1) inscrit d'ailleurs la prévention des déchets au sommet de la hiérarchie des modes de traitement des déchets. Ainsi, les principes clefs de la réglementation relative aux déchets sont les suivants :

La **hiérarchisation des modes de traitement**, présentée dans la directive-cadre sur les déchets, énonce l'ordre de priorisation des actions : d'abord **prévenir la production de déchets**, puis réemployer les déchets, puis les recycler, puis les valoriser, et enfin les éliminer de manière sûre et dans des conditions respectueuses de l'environnement.

Le **principe du pollueur-payeur** implique que le producteur initial du produit doit supporter les coûts de la gestion des déchets. Elle a pour application concrète la REP, et est reconnue dans la directive-cadre européenne sur les déchets. La loi AGEC de 2020 (relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire), impose la création d'une dizaine de filières REP supplémentaires entre 2021 et 2025,



(2) <https://expertises.ademe.fr/professionnels/entreprises/reduire-impacts/reduire-cout-dechets/dossier/combien-coutent-dechets/mettre-oeuvre-approche-cout-complet/>

comme par exemple la REP majeure pour le BTP.

Le **principe de proximité** consiste à optimiser le transport des déchets afin de le limiter en distance et en volume, notamment en traitant les déchets au plus près du lieu de production, comme présenté dans le code de l'Environnement (article L.541-1).

Enfin, le plan national de prévention des déchets (PNPD) 2021-2027, élaboré par le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, fixe les orientations stratégiques de la politique publique de prévention des déchets et décline les actions de prévention à mettre en œuvre. Les objectifs listés sont les suivants :

- D'ici 2025, réduire de moitié le gaspillage alimentaire dans la restauration collective et la distribution alimentaire ;
- D'ici 2030, réduire de moitié le gaspillage alimentaire dans la restauration commerciale, la transformation, la production et la consommation ;
- À l'horizon 2030, diminuer de 5 % les volumes de déchets d'activités économiques ;
- D'ici 2040, mettre fin à l'utilisation des plastiques à usage unique.

Depuis 2023, la taxonomie européenne requiert que les grandes entreprises de l'Union Européenne publient la proportion de leur chiffre d'affaires, de leurs investissements et de leurs dépenses opérationnelles attribuées à des activités qualifiées de durable. Afin d'être considérée comme durable, une activité doit contribuer à au moins un des six objectifs environnementaux définis par la taxonomie, tout en ne causant pas de préjudices significatifs aux autres objectifs, conformément au principe «*Do Not Significantly Harm*». Cette mesure vise à promouvoir les investissements vers ces activités, incitant les entreprises à les favoriser et à améliorer leur performance environnementale. Parmi les objectifs définis, l'un est directement lié à la gestion des déchets : «Transition vers

une économie circulaire». Ainsi, les entreprises sont encouragées à intensifier leurs efforts pour une meilleure gestion de leurs déchets.

Entrée en vigueur en 2023, la REP Bâtiment (ou REP PMCB), transfère les coûts de prise en charge des déchets des producteurs, tels que les maîtres d'ouvrage via leurs entreprises de travaux, aux metteurs sur le marché. Cette mesure s'inscrit dans le cadre de la loi AGECE sur l'économie circulaire et oblige

Secteur du BTP : Traçabilité et prévention des déchets.

Pour permettre une traçabilité accrue des déchets, notamment dans le BTP, l'outil Trackdéchets permet de dématérialiser les BSD (bordereaux de suivi des déchets). Désormais, tous les déchets dangereux doivent être déclarés sur Trackdéchets, et notamment les déchets dangereux les plus courants, comme les déchets amiantés.

En outre, les dépôts sauvages de déchets de chantier peuvent donner lieu à une peine d'amende de 15 000 € et à des mesures administratives (mise en fourrière du véhicule ayant permis la réalisation des faits délictueux). Enfin, la mise en place du diagnostic PEMD (Produits-Equipements-Matériaux-Déchets) sera obligatoire pour les démolitions et rénovations significatives, c'est-à-dire celles de plus de 1 000 m² de surface de plancher.

Enfin, depuis 2023, une déclaration électronique au RNDTS (Registre national des déchets, terres excavées et sédiments) est obligatoire.



les industriels fabricants à se charger de l'intégralité du cycle de vie de leurs produits et matériaux. Ainsi, tout comme les autres REP mises en place ces dernières années, les industriels doivent ajouter une écocontribution au prix de vente de leurs produits et matériaux, qui sera par la suite reversée à des éco-organismes agréés responsables de la fin de vie.

Le secteur du bâtiment représente chaque année plus de 46 millions de tonnes de déchets selon l'ADEME. Ainsi, en mettant en place la REP PMCB, la France cherche à encourager la transition vers une économie circulaire dans le secteur de la construction, réduire drastiquement la production de déchets et favoriser le recyclage des matériaux de construction.

Au sein de la RSE, la performance déchets est un enjeu vis-à-vis des parties prenantes

La performance déchets est une composante de la performance sociale et environnementale des entreprises. À ce titre, elle impacte notamment les **financeurs**, qui prennent dorénavant en compte l'impact environnemental des investissements, en plus de la rentabilité. Ceci s'est traduit par une augmentation de 18,6 %³ des émissions de Sustainable Bonds sur les 6 premiers mois de 2023 par rapport à la même période en 2022.

Les **acheteurs**, privés comme publics, imposent de plus en plus des niveaux de performance environnementale dans les appels d'offres et contrats. Pour la commande publique, la loi climat de 2021 impose la prise en compte des considérations environnementales dans l'exécution des commandes publiques, et les entreprises privées établissent des standards d'achats responsables, durables et éthiques.

Les **consommateurs/clients** sont de plus en plus exigeants sur la prise en compte de l'environnement par les entreprises, comme le montre les baromètres Greenflex de l'ADEME⁴, qui mettent en avant que 76 % des français aimeraient avoir plus d'informations sur

(3) <https://www.bloomberg.com/professional/blog/green-bonds-boom-in-first-half-of-2023/#:~:text=Sustainable%20bond%20issuance%20topped%20more%20than%20half%20a,18.6%25%20compared%20to%20the%20same%20period%20in%202022.> Green bonds boom in first half of 2023 | Insights | Bloomberg Professional Services

(4) https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2023/06/MP_GREENFLEX_BAROMETRE_LEAFLET_0523_V2.pdf

l'impact environnemental des produits et que 52 %⁵ des français estiment que les grandes entreprises n'agissent « pas du tout » pour limiter les impacts de leurs activités sur les ressources de la planète.

Enfin, **les candidats et collaborateurs** peuvent être sensibles à l'image de marque d'un employeur.

Les entreprises du CAC40 sont confrontées à des attentes accrues en matière de transparence de leurs

performances extra-financières, dont fait partie la performance déchets. Cet accroissement des exigences découle principalement de l'évolution de la réglementation, qui contraint un nombre croissant d'entreprises à rendre publiques des informations extra-financières de plus en plus cadrées. Depuis 2017, les grandes entreprises françaises sont tenues de publier leur Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), qui doit inclure, entre autres, des données liées à la gestion

et la prévention des déchets. A partir de 2024, le projet européen Corporate Social Reporting Directive (CSRD) étendra cette obligation de transparence à un plus grand nombre d'entreprises et imposera des attentes encore plus exigeantes en matière de reporting extra-financier. Le standard « *Resource use and circular economy* » de la CSRD établit des indications spécifiques sur les informations à publier au sujet de la gestion des déchets.

SYNTHÈSE : ÉVALUATION DE L'IMPACT DES PRINCIPAUX TEXTES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

		Construction Matériaux	Industrie	Services	Grande distribution	Hôtellerie Restauration
LTECV (2015)	.En 2025 : orientation de 65% des déchets vers le recyclage ou la valorisation organique (compostage ou méthanisation)	●	●	●	●	●
FREC (2018)	.D'ici 2025 : 100% de collecte des déchets recyclables	●	●	●	●	●
Loi AGECE (2020)	.D'ici 2025 : 100% de collecte des déchets recyclables - Inscription sur les devis des informations concernant la gestion des déchets issus des travaux et pour les installations de collecte d'établir un bordereau de dépôt des déchets - Interdiction de détruire les invendus non-alimentaires : produits d'hygiène et de puériculture, produits soumis à REP - Amende de 15 000-€ et mesures administratives contre les dépôts sauvages - Mise en place du diagnostic PEMD - Généralisation du tri à la source des biodéchets - Interdiction des emballages plastiques à usage unique DEIC (déchets d'emballage industriels et commerciaux)	●	●	●	●	●
Tri 7 flux (2021)	.Ajout 2 flux de déchets supplémentaires à trier (déchets de fraction minérale et déchets de plâtre)	●	●	●	●	●
TGAP (2019-2025)	.Hausse des taxes liées à l'incinération et à l'enfouissement	●	●	●	●	●
Track déchets (2022)	.Dématisation de tous les Bordereaux de Suivi de Déchets dangereux dans Trackdéchets	●	●	●	●	●
RNDTS (2023)	.Déclaration au registre électronique RNDTS pour les terres excavées et sédiments	●	●	●	●	●

Niveau d'impact : ● Fort ● Moyen ● Faible ou non applicable

(5) https://librairie.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/6630-barometre-sobrietes-et-modes-de-vie.html?utm_campaign=Newsletter_ADEME_ACTUS_368&utm_source=Connect&utm_medium=email

Au-delà de la conformité aux exigences réglementaires, la plupart des entreprises du CAC40 font également le choix volontaire d'adopter les recommandations de diverses initiatives. En particulier, les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures et du Sustainable Accounting Standards Board (SASB) sont particulièrement suivies par les grandes entreprises. La TCFD encourage

les entreprises à publier des informations concernant les risques liés au changement climatique, couvrant la gouvernance de ces risques, leur impact sur la stratégie de l'entreprise, la gestion de ces risques, ainsi que les indicateurs et objectifs utilisés pour les évaluer. De son côté, le SASB propose des normes comptables pour les indicateurs de durabilité, qui sont utilisés par de nombreuses entreprises





2. La production de déchets des groupes du CAC 40.

Présentation de la méthode d'analyse

L'analyse menée par SIA PARTNERS a été conduite de 2018 à 2022, sur 35 entreprises ayant publié des données suffisantes pour permettre une analyse comparative.

Afin de disposer de données fiables, comparables dans la durée et d'un groupe à l'autre, nous avons effectué les relevés dans les DEU (Documents d'Enregistrement Unique). Ces documents annuels sont publics et déposés à l'AMF (Autorité des Marchés Financiers). À noter que certains DEU sont complétés par des rapports environ-

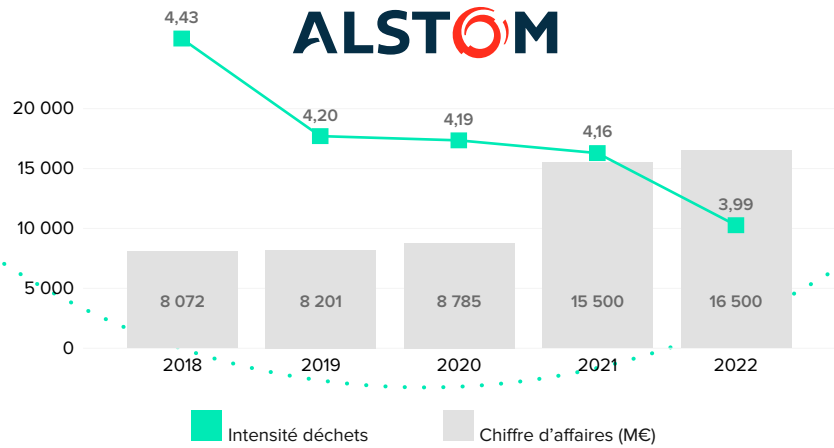
nementaux, comportant de très nombreuses informations quantitatives et qualitatives sur les déchets, leur suivi et les actions mises en place sur cette thématique.

Dans une perspective d'analyse comparative, nous utilisons le concept d'**intensité déchets** pour tenter de caractériser une partie de la performance déchets des groupes. À l'instar de l'intensité énergétique, l'intensité déchets permet de mesurer la performance indépendamment du chiffre d'affaires, permettant ainsi la comparaison dans le temps et entre groupes de taille différentes. Pour une année donnée, l'**intensité déchets** est définie comme

le rapport entre la **quantité de déchets produits** (en tonnes) et le **chiffre d'affaires** (en millions d'euros) :

$$\begin{array}{c}
 \text{I} \\
 = \\
 \text{Déchets produits (T)} \\
 \hline
 \text{Chiffre d'affaires (M€)}
 \end{array}$$

Malgré les limites dans une comparaison inter-groupes, l'intensité déchets est **un indicateur robuste à l'échelle d'un groupe**. Il permet en effet de suivre l'évolution de la production de déchets d'un groupe au cours du temps indépendamment de son niveau d'activité et de l'évolution de son périmètre. **À titre d'exemple**, bien qu'Alstom ait quasiment doublé de taille entre 2020 et 2021 (rachat de Bombardier), son intensité déchets reste comparable, ce qui permet d'offrir une vision long terme de cet indicateur.



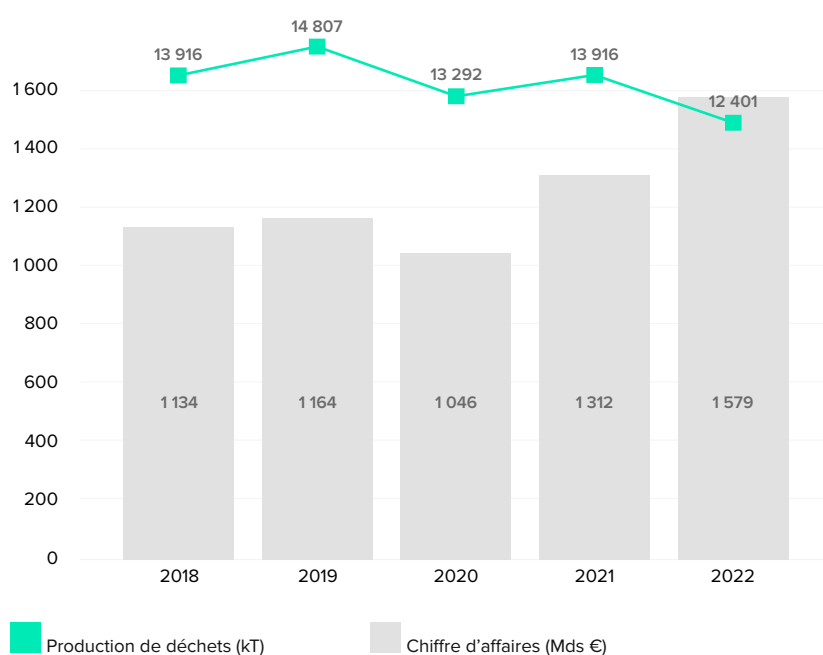
LES GROUPES ANALYSÉS SONT LES SUIVANTS, RÉPARTIS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



Premier constat : la production de déchets tend à diminuer, avec des disparités sectorielles

Le suivi réalisé a permis de tracer l'évolution temporelle de la production de déchets des groupes du CAC 40 entre 2018 et 2022. Sur ce graphique, nous observons l'impact de la crise sanitaire de 2020 ainsi que le retour, dès 2021, à la valeur de 2018, à savoir 13 916 kT de déchets pour l'ensemble des groupes étudiés. Le fait que la production de déchets de 2021 soit égale à celle de 2018 est à analyser en rappelant que le CA des groupes du CAC a augmenté de près de 180 Mds sur la même période.

PRODUCTION DE DÉCHETS DU CAC40 (KT)
ET CHIFFRE D'AFFAIRES (MDS €)



Nous pouvons noter que 22 des 35 entreprises analysées ont diminué leur production de déchets, de 10 % en moyenne entre 2018 et 2022. Les entreprises observant les réductions les plus significatives sont Renault (-364 kT / -37 %), Saint-Gobain (-314 kT / -19 %) et Carrefour (-133 kT / -19 %). Nous remarquons aussi la performance d'Air Liquide, qui a réduit ses déchets de 64 % (-56 kT), notamment grâce à la modification d'un procédé industriel.

Le secteur observant la plus forte diminution de ses déchets est celui de la **Grande Distribution** (représenté uniquement par Carrefour) a diminué ses déchets de 19 %, en lien avec les exigences de la loi AGEC et l'intérêt croissant que portent les consommateurs à la réduction du gaspillage alimentaire. Dans le secteur des **Services**, nous observons une baisse de 14 %, notamment grâce à la dématérialisation et au télétravail, accélérés par la crise sanitaire. Le secteur des **Matériaux** a diminué de près de 5 % sa production de déchets, ce qui impacte grandement la vue d'ensemble du CAC 40, car ce secteur représente à lui seul près de 43 % des déchets produits de l'indice. Dans le secteur de l'**Industrie**, 12 des 21 entreprises analysées ont diminué leur production de déchets, grâce notamment à des efforts lors de la conception des produits et à l'optimisation de différents processus industriels, permettant au secteur de baisser sa production de déchets de plus de 16 %.

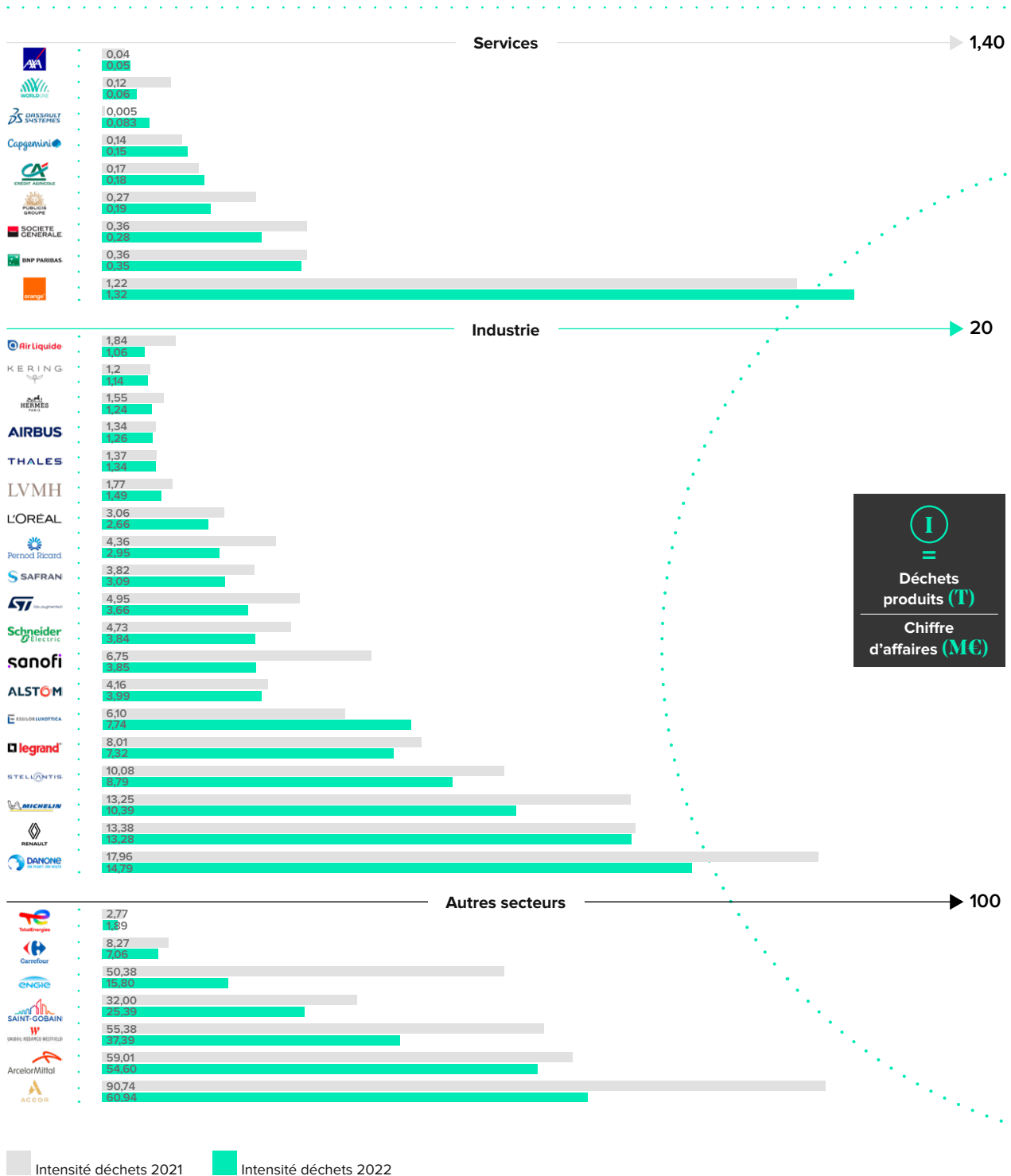
Deuxième constat : des intensités déchets globalement en baisse et qui permettent certaines comparaisons dans l'Industrie et les Services

Les données collectées selon la méthode présentée plus haut nous ont permis de calculer la valeur d'intensité déchets, en 2022, pour 35 entreprises du CAC 40.

Notons que les résultats sont proposés sur **3 graphiques d'échelles différentes** afin d'en faciliter la lecture.

Il en ressort une certaine comparabilité, essentiellement pour les secteurs de l'Industrie et les Services. Il est important de noter que certains groupes sont difficilement classables et comparables de par la spécificité de

INTENSITÉS DÉCHETS 2022 DES GROUPES DU CAC 40



leur activité et le manque de points de comparaison (Orange, TotalEnergies, Carrefour, Saint-Gobain, Engie, Unibail-Rodamco-Westfield, ArcelorMittal, Accor⁶).

Il est pertinent d'analyser cet indicateur de l'intensité déchets seulement au sein d'un même secteur d'activité, certaines activités étant évidemment plus productrices de déchets que d'autres. Cela est illustré par la grande disparité de l'intensité déchets moyenne en fonction des secteurs : 40,00 pour les Matériaux, 7,06 pour la Grande Distribution, 5,17 pour l'Industrie et 0,29 pour les Services.

Il est à souligner que l'intensité déchets baisse dans tous les secteurs entre 2018 et 2022. La crise sanitaire, qui a conduit à la dématérialisation de nombreuses activités et à la mise en place de télétravail régulier, a permis une baisse de 36 % de l'indicateur dans le secteur des **Services**, comme le montrent les exemples suivants :

- **Wordline** : -83 %
- **Publicis Groupe** : -54 %
- **Société Générale** : -54 %
- **BNP Paribas** : -46 %
- **AXA** : -37 %
- **Crédit Agricole** : -23 %

Malgré des leviers d'amélioration plus complexes à mettre en œuvre, les entreprises du secteur de l'**Industrie** observent une diminution moyenne de 31 % de leur intensité déchets, à l'image de :

- **Sanofi** : -50 %
- **L'Oréal** : -44 %
- **Hermès** : -42 %
- **ST Microelectronics** : -37 %

Pour une même activité, les positionnements et choix industriels des groupes impactent très largement les valeurs des intensités déchets : selon qu'un acteur se positionne comme assembleur/ensemblier ou transformateur, sa production de déchets par unité de chiffre d'affaires en sera fortement impactée. Il en va de même pour les choix de *Make or Buy*, qui sont des arbitrages permanents dans les entreprises.

Il est néanmoins intéressant de comparer certains acteurs ayant des positionnements *a priori* similaires, mais dont les modèles industriels varient sans doute significativement. Ainsi, le groupe Stellantis a une intensité déchets inférieure à Renault (8,79 vs 13,28). De même, l'intensité déchets des groupes du luxe varient de 1,14 pour Kering, à 1,24 pour Hermès et à 1,49 pour LVMH. A noter que l'écart entre l'intensité déchets de ces trois entreprises se réduit au fil des années. Enfin, malgré un cœur d'activité proche, Schneider Electric et Legrand ont une intensité déchets très différentes, à savoir 3,84 et 7,32 respectivement.

À noter que l'intensité déchets est un indicateur relatif aux déchets suivi par Schneider Electric, mais que d'autres entreprises ont défini des indicateurs plus proches de leur activité. Nous pouvons notamment citer Stellantis, qui analyse le rapport entre la quantité de tôle utilisée et la quantité de tôle achetée, ou Pernod Ricard, qui suit l'évolution du rapport entre la quantité de déchets mis en décharge et le volume de produits finis.

Troisième constat : La réduction des déchets, une décision politique au cœur d'un projet d'entreprise

Afin de démontrer leur engagement à améliorer leur performance déchets, certaines entreprises font le choix d'intégrer des critères relatifs aux déchets dans la rémunération variable de certains de leurs collaborateurs.

Par exemple, Essilor conditionne 10 % de la rémunération annuelle variable de ses dirigeants exécutifs et de 15 000 collaborateurs éligibles à l'atteinte des objectifs de réduction de l'empreinte carbone et des déchets non recyclés. Cette approche s'inscrit dans une tendance de plus en plus répandue au sein des grandes entreprises qui consiste à mettre en place des initiatives permettant de traduire les impacts environnementaux et sociaux en répercussions financières.



Cela passe notamment par la prise en compte de critères environnementaux et sociaux pour l'évaluation de la performance d'un investissement ou l'indexation des obligations financières sur des paramètres extra-financiers. Cela a notamment été fait par Saint-Gobain en 2022 avec le lancement d'une émission obligataire de 1,5 milliard d'euros indexée sur la réduction de ses émissions de CO₂ et la réduction de ses déchets de production non recyclés.

Cependant, ce qui distingue l'intégration d'objectifs de performance durable dans la rémunération des employés, c'est que, en cas de non-atteinte des objectifs environnementaux, les conséquences ne pèsent pas sur l'entreprise elle-même, mais sur les employés, qui en subissent individuellement l'impact financier. Cela peut constituer un facteur de motivation, incitant les employés à prendre en compte la dimension déchets dans leurs décisions et actions au sein de l'entreprise.

(6) L'utilisation de la métrique intensité déchets peut être problématique lorsque le numérateur et/ou le dénominateur ne représentent pas les mêmes réalités d'un groupe à l'autre (exemple : notion de CA versus volume d'activité).

Quatrième constat : au-delà de la production de déchets, une bonne maîtrise de l'information est un élément-clé de la performance déchets

Plusieurs éléments sont constitutifs de l'information déchets : l'exhaustivité du périmètre de suivi, le nombre de flux détaillés, les outils de collecte de l'information, les indicateurs *ad hoc* et les objectifs leur étant associés.

Le **périmètre du suivi** (part des activités sur laquelle le suivi déchet est effectué) permet d'estimer la représentativité du suivi de la production de déchets. Ce périmètre peut être notamment calculé à partir du chiffre d'affaires (Carrefour), du nombre d'Équivalent temps plein

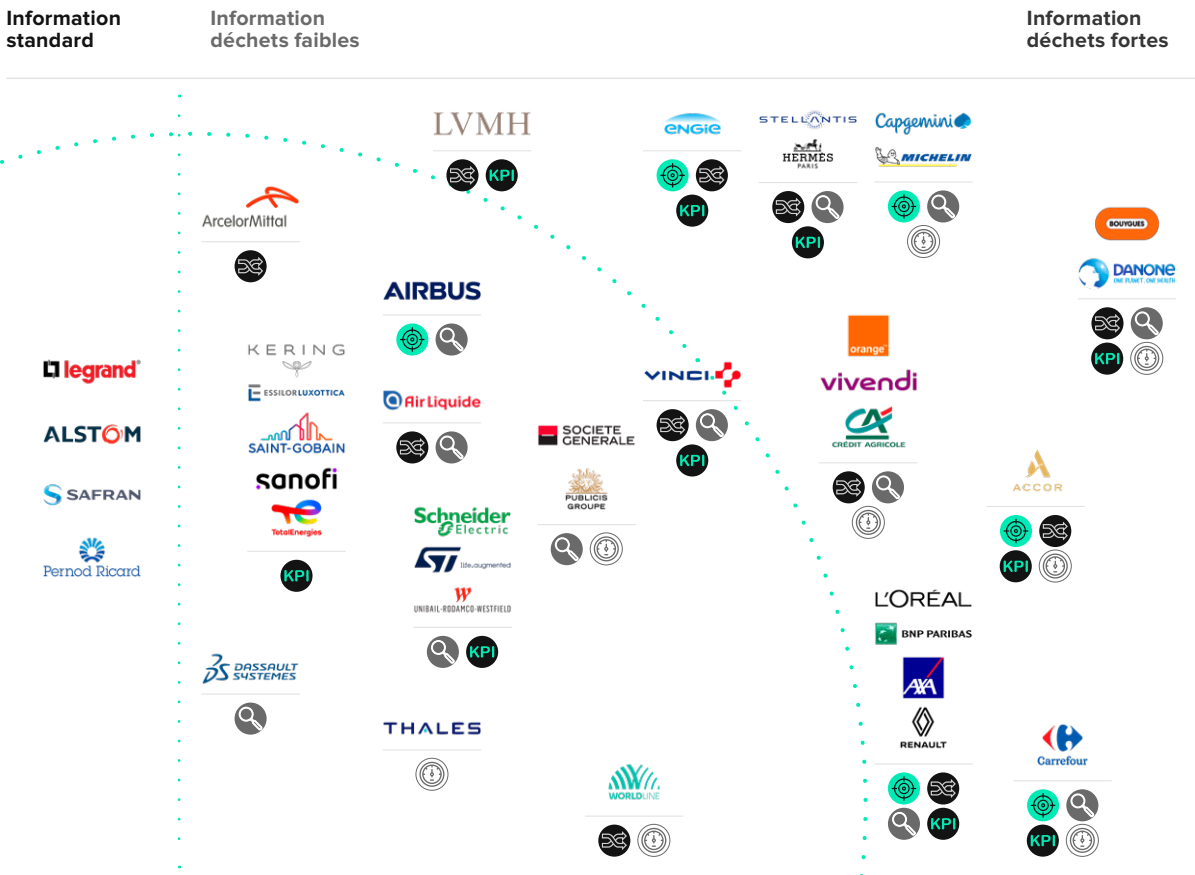
(Axa), ou du nombre d'implantations de l'entreprise (Airbus). Les périmètres recensés les plus exhaustifs émanent de Air Liquide (100 %), Capgemini (99,5 %) et Danoné (99 %).

Le **nombre de flux de déchets** suivis (DIB, cartons/papiers, emballages, etc.) permet d'évaluer la qualité de ce suivi. En effet, être en mesure de détailler la production de déchets par flux permet d'avoir une meilleure compréhension de sa production de déchets. Il est alors possible de mettre en place des actions ciblées, permettant la réduction de certains déchets, tels que les plus dangereux ou les plus onéreux. Les groupes distinguant le plus de flux différents dans leur communication sont Hermès, Engie et Orange.

Afin de faciliter le suivi des déchets et d'assurer la qualité des données, il est nécessaire de mettre en place des **outils de collecte des données** dédiés. A titre d'exemple, Accor a initié un programme de déploiement d'un outil permettant le suivi des différents flux de déchets, et Vinci utilise la plateforme Optidéchets pour piloter ses déchets et tenir à jour les registres réglementaires, à destination du client, sur chaque chantier.

Enfin, certains groupes ont enrichi leur suivi des déchets grâce à des indicateurs, couplés à des objectifs. Nous pouvons par exemple citer Michelin, qui a mis en place un indicateur visant à suivre l'évolution de l'ensemble de ses performances environnementales, et notamment sur la thématique des déchets.

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS COMMUNIQUÉS PAR LES GROUPES DU CAC 40 SUR L'INFORMATION DÉCHETS



Éléments d'information déchets dans le DEU :

- Objectifs chiffrés de baisse de l'intensité déchets
- Distinction de différents flux (en plus de "dangereux" et "non dangereux")
- Périmètre sup. à 75%
- Suivi d'un KPI et communication sur sa variation
- Existence d'un outil tech de reporting déchets

3. Les leviers recensés sur la réduction des déchets.

Face aux problématiques croissantes de gestion des déchets, il est impératif de réinventer la fin de vie des biens de consommation en intégrant les principes de l'économie circulaire. La réparation, le réemploi et le reconditionnement des produits sont des approches essentielles pour prolonger leur durée de vie et réduire la production de déchets. La réparation permet de restaurer les objets défectueux plutôt que de les jeter, tandis que le réemploi les remet en circulation. Le reconditionnement va plus loin en améliorant les produits pour une seconde vie.

Avec la Refactory, Renault Group se positionne de façon avant-gardiste sur le véhicule reconditionné. Dans cette perspective, Renault annonce envisager d'atteindre 3 000 véhicules reconditionnés fin 2023 et plus de 25 000 à horizon 2025.

Cette usine de nouvelle génération repose sur quatre piliers principaux : la reconditionnement de véhicules, la réutilisation des batteries de véhicules pour des stockages fixes, le remanufacturing de pièces, et leur incubateur de start-up. Ces initiatives innovantes souhaitent contribuer à la réduction de la quantité de matières premières utilisées, à la diminution de la quantité de déchets envoyés en décharge, ainsi qu'à la réduction des coûts de production pour Renault, tout en offrant aux consommateurs des produits plus abordables.

Trois leviers permettent de réduire la production de déchets

Le premier levier consiste à **rationnaliser en amont de la chaîne de production**, grâce à une modification de la conception et de l'approvisionnement. Cela peut se traduire par une éco-conception des produits et des services (afin qu'ils utilisent moins de matière), par une amélioration de la supply-chain (afin de ne pas commander d'excédents) ou d'internaliser des processus.

Au sein du CAC 40, plusieurs entreprises ont mis en œuvre de telles pratiques, comme Airbus (par des négociations avec les fournisseurs sur les emballages), Pernod-Ricard (par une réduction du temps de trajet des denrées périssables), L'Oréal (par une mise en place du wall-to-wall, c'est-à-dire rassembler l'ensemble des opérations d'un même produit sur un site unique) ou Hermès (par une supply-chain gérée en « manques » et pas en « besoins »).

Nous pouvons également citer Essilor-Luxottica, qui a mis en place un ensemble de mesures, telles que la production de verres à partir de chutes, le déploiement d'emballages réutilisables entre les sites de production, et l'amélioration de la planification de la production, pour limiter les invendus.

Le deuxième levier consiste à **améliorer le processus de production**, pour réduire la quantité de déchets par unité produite. Cela peut se traduire par un

changement de machine, une modification de procédés industriels, une modification de l'organisation ou une optimisation technologique.

De nombreuses entreprises du CAC 40 ont réussi à réduire leurs déchets en améliorant leurs processus de fabrication, et notamment ST Microelectronics, Saint-Gobain, Thalès, Essilor-Luxottica et Sanofi. Renault a réussi à réduire de 25 % la quantité de déchets de peinture à éliminer, par véhicule, grâce à la mise en place d'un système de filtration et de séchage des boues de peinture.

Le troisième levier de réduction identifié consiste à **revaloriser directement les déchets** afin de les réintroduire dans une chaîne de valeur, ce qui permet alors de les considérer comme des ressources. Ces déchets peuvent être introduits dans la chaîne de valeur de l'entreprise productrice, ou dans celle d'une autre entreprise.

Il convient donc d'allonger au plus possible le cycle de vie des rebuts de production, par exemple en les réinjectant dans la chaîne de production.

Les exemples au sein du CAC 40 sont légion, et nous pouvons citer Orange et Schneider Electric (avec la mise en place d'une plateforme interne pour le matériel informatique), Hermès, Pernod-Ricard et Renault (avec la réinjection de rebuts dans la chaîne de valeur de l'entreprise), Carrefour (avec le rallongement des DLC et DDM, et communication pour limiter les invendus) et Bouygues Construction et le

Crédit Agricole (avec la mise en place d'une plateforme des déchets de chantier).

Vinci Construction France a notamment développé une plateforme de référencement et de réemploi de matériaux de second œuvre déposés lors de déconstructions, afin de faciliter leur réemploi sur l'un des chantiers du groupe.

Ces leviers diffèrent selon les secteurs d'activité

Les différents secteurs d'activité rencontrent des problématiques déchets très variées. Différentes pratiques sont recensées pour chaque secteur.

Industrie

Dans l'industrie, un des enjeux principaux est la rationalisation des coûts de production, et notamment la maîtrise du tonnage de déchets dangereux produits, particulièrement onéreux en gestion externe. Ainsi, les leviers de réduction à privilégier sont l'éco-conception, la maîtrise de l'approvisionnement et l'optimisation des processus de fabrication.

À titre d'exemple.

Michelin souhaite réduire de 50 %, entre 2019 et 2050, la quantité de déchets générés par unité produite, grâce à une optimisation de ses processus et à un suivi précis des indicateurs de sa performance déchets.



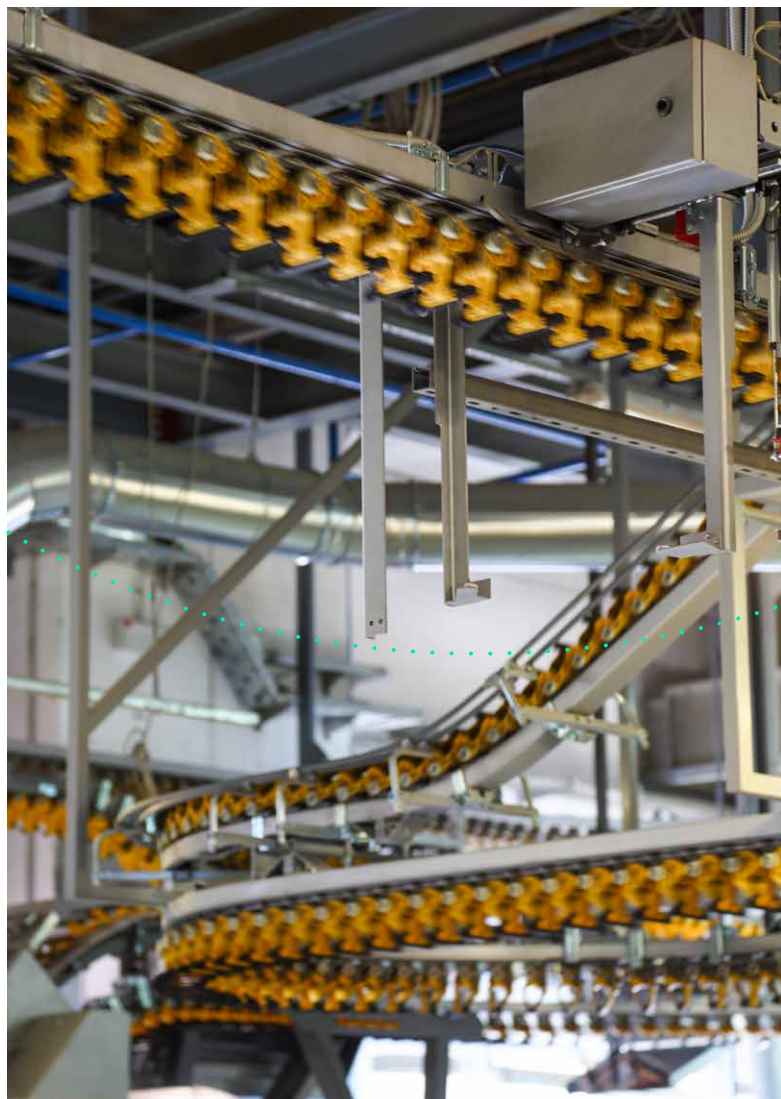
Industrie du luxe

Deux des enjeux principaux de l'industrie du luxe sont l'image de marque et la rationalisation des coûts de production. Ce secteur est tout particulièrement impacté par la loi AGEC, qui interdit la destruction des produits invendus. Ainsi, les leviers de réduction à privilégier sont l'éco-conception, les plateformes de seconde main, la maîtrise de l'approvisionnement et l'optimisation des processus de fabrication.

À titre d'exemple.

Hermès commande désormais ses matières premières du pôle Textile selon ses « manquants » plus que selon ses « besoins », et utilise ses stocks écartés et ses chutes pour confectionner les produits de la marque Petit h, filiale du groupe. En 2022, les ateliers de réparation ont redonné vie à 202 000 produits Hermès.

À l'inverse, Burberry a vu son image dégradée quand, en 2017, la marque a détruit pour 31 millions d'euros de produits, au nom de la protection de la marque.



Bâtiment et construction

Le secteur du bâtiment et de la construction est primordial pour la réduction des déchets au niveau national, au vu des volumes générés par ces activités. Les acteurs sont notamment impactés par la réglementation pénalisant les dépôts sauvages, par l'obligation accrue de traçabilité des déchets dangereux et par l'augmentation de la TGAP.

Les leviers privilégiés pour réduire les déchets de ce secteur sont le réemploi de matériaux de déconstruction et la mise en place de plateformes d'échanges.

À titre d'exemple.

Colas possède 420 sites fixes et mobiles de transformation de ses déchets en matériaux de travaux publics qui traitent annuellement 8,5 millions de tonnes, soit l'équivalent de la production de 34 carrières de taille moyenne.



Grande Distribution

La Grande Distribution (représentée uniquement par Carrefour dans cette étude) doit être particulièrement attentive à la gestion des invendus, qui est réglementée par la loi AGECE. En effet, le gaspillage alimentaire représente 10 millions de tonnes par an en France⁷. Les leviers de réductions principaux sont les initiatives marketing pour limiter le nombre d'invendus, et la négociation avec les fournisseurs pour allonger les DLC et DDM.

À titre d'exemple.

Carrefour a multiplié les initiatives visant à limiter le gaspillage, notamment en communiquant autour des fruits et légumes « moches » et en mettant en avant les produits à date de consommation courte.



Services

Enfin, le secteur des Services cherche à réduire ses déchets, majoritairement des déchets de bureau. En France, les entreprises de bureaux produisent 2,4 millions de tonnes de déchets par an.

Ce secteur est impacté par la loi sur la transition énergétique, qui impose depuis le 1^{er} janvier 2018 à toutes les entreprises de plus de 20 salariés de trier et de recycler leurs déchets.

Ainsi, outre les mesures habituelles telles que le tri des déchets ou la suppression des tasses jetables, un des leviers de réduction les plus efficaces est la mise en place d'une plateforme interne d'échange de matériel informatique, afin de limiter les achats de matériels neufs.

C'est ce qu'a fait Orange, afin de réutiliser des équipements réseaux suite à un changement de technologie entre des pays ou à un redéploiement technologique entre différentes zones géographiques. En 2021, 246 000 équipements ont été proposés à l'achat ou à la vente, générant près de 58 M€ d'économies d'investissement.

Autre tertiaire

Les entreprises des autres secteurs du tertiaire, et notamment celle de la restauration et de l'hôtellerie, doivent lutter contre les déchets plastiques à usage unique dans les hôtels, et contre les déchets alimentaires dans les restaurants. Ainsi, ce secteur est grandement impacté par la loi AGECE, qui vise une réduction de 50 % du gaspillage alimentaire en 2030 et une interdiction du plastique à usage unique d'ici 2040. Les leviers à privilégier pour ce secteur sont la réduction des déchets en cuisine, la suppression des kits à usage unique en plastique, et les partenariats avec d'autres acteurs pour la gestion des invendus.

À titre d'exemple.

Accor a déployé dans 71 % de ses hôtels un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire des restaurants qui a permis de réduire les déchets de 21 % en moyenne. Accor vise d'équiper 100 % des hôtels d'ici 2025 avec l'outil Gaia de suivi des déchets. Certains restaurants ont été équipés de balances connectées, qui identifient les déchets les plus jetés, afin de les réduire en priorité. Les 55 restaurants équipés de ces balances ont réduit leur gaspillage alimentaire de 63 % en moyenne.



Mesurer et suivre pour améliorer structurellement la performance déchets

Mesurer et suivre la production de déchets pour mieux la maîtriser est un prérequis indispensable à l'amélioration de la performance déchets d'une entreprise. De nombreuses entreprises du CAC 40 ont défini un plan d'actions, tel que Capgemini, qui a pour objectif de réduire de 80 % ses déchets en 2030 par rapport à 2021, Carrefour, qui doit atteindre l'objectif de 50 % de réduction des déchets alimentaires en 2025 fixé par la loi AGECE, mais aussi Michelin et Accor.

Une fois la stratégie définie, il est nécessaire de trouver des indicateurs pertinents pour mesurer l'impact de la stratégie sur la performance déchets, et ainsi en piloter l'évolution réelle.

Dans cet optique, Stellantis a défini un coefficient d'utilisation matière, qui rapporte la quantité de tôle emboutie pour produire des voitures à la quantité de tôle achetée. Ce ratio est passé de 55 % à 63 % entre deux générations de véhicules, confirmant la progression du groupe sur ce sujet.

LVMH s'est attaché à la réduction de ses emballages, et a, pour ce faire, défini un système de notation des emballages, prenant en compte le poids, le volume, le nombre de couches et la séparabilité des différents matériaux, pour mettre en avant les emballages impactant le moins l'environnement.

Accor, ST Microelectronics, Schneider Electric et d'autres entreprises ont également déployé des indicateurs de suivi de leur performance déchets.

Enfin, pour permettre un calcul correct des indicateurs, il est nécessaire de déployer à grande échelle un outil de collecte des données relatives aux déchets. L'outil choisi peut être une solution externe, spécialisée dans le reporting déchets, comme Orbisk. Cet outil, déployé Accor dans le cadre de son partenariat avec VivaTech, se base sur une balance connectée et sur de l'IA pour mesurer la quantité jetée pour chaque aliment, et ainsi réduire les déchets alimentaires en cuisine.

D'autres entreprises préfèrent créer leur outil « maison » de collecte des données, pour suivre leurs activités génératrices de déchets. C'est le choix fait par Michelin, qui a développé un outil informatique en réseau de collecte mondiale et standardisée des données, depuis chaque site sous-traitant ou fabricant. Cet outil, appelé le MEF (Michelin Environmental Footprint), calcule notamment la quantité de déchets générés et la met au regard des tonnages de produits finis.

De nombreux groupes du CAC 40 disposent d'un outil de collecte des données, comme L'Oréal, Vinci, Renault, Sodexo, Bouygues Construction ou Capgemini.

(7) <https://www.ecologie.gouv.fr/gaspillage-alimentaire>

4. Nos accompagnements autour de la performance déchets.

Pour transformer les modèles des entreprises et les adapter aux nouveaux enjeux auxquels elles font face, SIA PARTNERS accompagne ses clients dans la prise en main et la maîtrise de la thématique déchets.

Nous accompagnons l'ensemble des secteurs et fonctions, avec une palette complète d'interventions personnalisées :

	Démarrage	Progression	Maîtrise
Direction Générale / Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> . Réalisation de benchmark sectoriel 	<ul style="list-style-type: none"> . Construction de Plan Stratégique . Partenariats start-up 	<ul style="list-style-type: none"> . Étude d'intégration aval/amont
Direction des Opérations	<ul style="list-style-type: none"> . Réalisation de benchmark inter-sites . Diagnostic et étude de typologies et volumétries des déchets produits* 	<ul style="list-style-type: none"> . Co-construction de plan d'actions et de progrès* . AMO suivi et mise en oeuvre du plan d'actions* . Proposition et suivi des indicateurs, contrôle qualité* . Démarche antigaspillage alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> . Audit MFCA / ISO 14051 . Mise en place d'une market place . Démarche d'économie circulaire . Démarche d'écologie industrielle et territorial . Démarches d'éco-design . Transmission, partage et autonomisation des équipes*
Direction des Achats	<ul style="list-style-type: none"> . Sourcing forecast 	<ul style="list-style-type: none"> . Démarches d'achats responsables . AMO Achats gestion des déchets 	<ul style="list-style-type: none"> . Analyse Make or Buy collecte/traitement
Direction Finance / Juridique	<ul style="list-style-type: none"> . Évaluation de la compliance . Veille réglementaire 	<ul style="list-style-type: none"> . Mise au point de KPI sur la performance déchet 	<ul style="list-style-type: none"> . Post merger integration – évaluation environnementale . Préparation / Suivi labellisation Green Bonds
DSI / Direction numérique	<ul style="list-style-type: none"> . Interfaçage SI avec les plateformes réglementaires de traçabilité (Trackdéchets, RNDTS) 	<ul style="list-style-type: none"> . Smart Waste Reporting . Intégration SME, ERP 	<ul style="list-style-type: none"> . Mise au point de solutions digitales / bot IA adhoc . Modèles d'optimisation appliqués . Initiatives Blockchain / Traçabilité
Direction RH / RSE	<ul style="list-style-type: none"> . Reporting environnemental . Formation sensibilisation déchets 	<ul style="list-style-type: none"> . Appui des initiatives internes . Change management . Fresque des déchets 	<ul style="list-style-type: none"> . Bilan carbone des déchets . Audits sur les process internes . Initiatives Marque Employeur . Mise en place Filière REP volontaire

* En partenariat avec le Bureau d'études déchets Verdicité

Contactez-nous pour en savoir plus sur nos savoir-faire et expériences.

Vos contacts.

Charlotte de Lorgeril

Partner
Energie, Utilities & Environnement
PARIS
charlotte.delorgeril@sia-partners.com

Raphaël Barth

Project Director
Energie, Utilities & Environnement
PARIS
raphael.barth@sia-partners.com

- Allemagne
- Australie
- Arabie Saoudite
- Belgique
- Canada
- Émirats Arabes Unis
- États-Unis
- France
- Hong Kong RAS
- Italie
- Irlande
- Japon
- Luxembourg
- Maroc
- Panama*
- Pays-Bas
- Qatar
- Royaume-Uni
- Singapour

*Sia Partners Panama, membre du réseau Sia Partners

A large teal arrow pointing upwards and to the right, positioned behind the main title.

À propos de Sia Partners.

Pionnier du Consulting 4.0, Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses clients. Nous avons développé des solutions basées sur l'Intelligence Artificielle et le design pour augmenter l'impact de nos missions de conseil. Notre présence globale et notre expertise dans plus de 30 secteurs et services nous permettent d'accompagner nos clients dans le monde entier. A travers notre démarche «Consulting for Good», nous mettons notre expertise au service des objectifs RSE de nos clients et faisons du développement durable un levier de performance pour nos clients.