



**HAL**  
open science

**Une explication de la défection réglementaire des entreprises en matière de déchets : absence de leadership reconnu au sein des organisations bi-latérales “ entreprises productrices-prestataires privés ”**

Virginie Noireaux

► **To cite this version:**

Virginie Noireaux. Une explication de la défection réglementaire des entreprises en matière de déchets : absence de leadership reconnu au sein des organisations bi-latérales “ entreprises productrices-prestataires privés ”. Environnement, Ingénierie & Développement, 2007, N°45 - Janvier-Février-Mars 2007, pp.30-36. 10.4267/dechets-sciences-techniques.1586 . hal-03175128

**HAL Id: hal-03175128**

**<https://hal.science/hal-03175128>**

Submitted on 19 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

# Une explication de la défection réglementaire des entreprises en matière de déchets : absence de leadership reconnu au sein des organisations bi-latérales « entreprises productrices-prestataires privés »

Virginie Noireaux

CRET LOG, Faculté des sciences économiques de l'université de la Méditerranée  
413, avenue Gaston-Berger - 13625 Aix-en-Provence - France  
Tél : 0 (33) 4 42 93 90 33 – Fax : 0 (33) 4 42 26 17 32

Pour tout contact : [v.noireaux@wanadoo.fr](mailto:v.noireaux@wanadoo.fr)

## Résumé

Le contexte réglementaire de la gestion des déchets induit de nombreux changements au sein des canaux de distribution inversée. L'objectif est de comprendre, à travers l'étude du leadership reconnu, les raisons qui freinent le respect réglementaire. Pour cela, une revue de littérature nous permettra de dégager trois variables du leader reconnu : efficacité, légitimité et expertise. Puis, les représentations des acteurs nous permettront d'appliquer ces variables à chaque acteur : prestataires (ou grossistes) et entreprises productrices. Les résultats indiquent qu'aucun des acteurs ne possède l'ensemble des variables du leader reconnu.

**Mots clés :** leadership, canal de distribution inversée, pouvoir, déchets industriels.

La date du 1<sup>er</sup> juillet 2002 représente une rupture dans la gestion des déchets en France. A cette date, la loi du 13 juillet 1993 entre en vigueur et interdit la mise en décharge de déchets autres qu'ultimes (1). Pour l'ADEME (2) (1999), il s'agit du passage d'organisations logistiques linéaires à des organisations logistiques complexes.

Cependant, en 2002, date de l'application réglementaire, l'ADEME annonce que les objectifs ne sont pas atteints (3). Les déchets industriels prennent encore trop souvent « le chemin de la décharge ». Ce constat s'applique surtout aux plus petits industriels (moins de dix salariés) représentant 92 % des entreprises françaises (4) et 21% du volume industriel produit (5). Dans ce contexte, la recherche s'interroge sur les retards d'une organisation logistique réglementaire. Nous tenterons d'expliquer les défections à la réglementation, à travers l'étude du leadership reconnu des canaux de distribution inversée.

CARTER, C.R. et ELLRAM, L.M. (1998) appréhendent la distribution inversée comme « les retours, les mouvements vers l'amont de biens ou de matériaux dans le but de les réutiliser, les recycler, ou les stocker » (6) (CARTER and ELLRAM, 1998, p. 86). Cette conception prend en compte les différentes transformations et fins possibles du déchet.

Par contre, elle ne fait pas explicitement référence au caractère inter-organisationnel du canal, et au matériau déchet.

C'est pourquoi nous complétons cette définition en considérant le canal de distribution inversée comme l'ensemble des membres qui prennent possession ou qui facilitent l'échange d'un bien ou d'un matériau considéré comme déchet par son utilisateur, dans le but de le réutiliser, le recycler, ou le stocker. La distribution inversée est un cas particulier des canaux de distribution (STERN and EL-ANSARY, 1988).

## Le leadership reconnu des canaux de distribution inversée

### Théories sociopolitiques des canaux et rôle du leadership dans les canaux

STERN, L.W. (1969) est considéré comme l'initiateur du courant sociopolitique des canaux « qui cherche à expliquer l'émergence, le fonctionnement et les modifications des canaux par les relations sociopolitiques et environnementales qui s'établissent entre agents » (FILSER, 2000, p. 72). L'explication par le coût, relative aux modèles économiques, est remplacée par le comportement des institutions. Ce courant met en avant quatre types de variables : pouvoir, leadership, conflit et coopération (STERN, 1969).

Le leadership du canal est un pré-requis de l'intégration du canal vu comme un système social (STERN, 1969 ; STERN and HESKETT, 1969 ; LITTLE, 1970 ; ETGAR, 1977). La coordination de plusieurs organisations dans le canal demande l'existence d'une structure de pouvoir localisée dans une organisation centrale. Cette dernière assume l'absorption des incertitudes, institue et soutient des politiques bénéfiques à l'ensemble de la performance du système (STERN and HESKETT, 1969) et évite que le canal soit dépendant du mécanisme des prix des marchés intermédiaires (ETGAR, 1977). Pour LITTLE, R.W. (1970), le besoin de leadership dans le canal de distribution s'explique par le fait que le canal est un système inter-organisationnel. En l'absence d'objectifs supérieurs concernant l'ensemble du système, chaque membre recherche à maximiser son profit et son contrôle sur les opérations.

Le système a donc besoin d'une direction centrale, qui lui permette de tirer les bénéfices d'un pouvoir formel pour coordonner les opérations et distribuer les récompenses et les sanctions.

Dans les canaux de distribution, le leadership est traditionnellement défini comme « l'exercice du pouvoir à l'intérieur du canal de distribution » (FILSER, 1989, p. 134). Ce pouvoir a pour objectif d'initier le canal, c'est-à-dire de placer une structure dans les relations entre les membres et de maintenir l'ensemble (MALLEN, 1969).

Pour FILSER, M. (1989), le véritable leadership s'appuie sur le pouvoir reconnu et accepté comme légitime par les autres membres du canal. Sa conception, qui implique une acceptation du pouvoir du leader, est proche de celle de STERN, L.W. et EL-ANSARY, I. (1988). C'est celle que nous retiendrons.

Les travaux de MALLEN, B. (1964), LITTLE, R.W. (1969) et de STERN et EL-ANSARY, I. (1988) ont cherché à savoir quel était le membre du canal qui devait être leader. Leurs travaux n'ont pas donné de résultats efficaces. En réalité, le leader peut être n'importe quel membre à partir du moment où les autres reconnaissent son leadership.

### Les grandes variables du leadership reconnu

Pour STERN, L.W. et HESKETT, J.L. (1969), le pouvoir du leader doit être basé sur la récompense, l'expertise et la légitimité. Nous verrons que dans le cas du canal de distribution inversée, la récompense est liée à l'objectif d'efficacité du canal.

La légitimité représente la conformité perçue des normes sociales acceptées comme positives (BOURGEAIS and NIZET, 1995).

L'expertise concerne les aspects logistiques et le contexte particulier du canal de distribution inversée. Ce dernier possède des caractéristiques spécifiques :

- Inversion des points de départ et des points d'arrivées (GINTER and STARLING, 1978 ; STERN and EL-ANSARY, 1988) ;
- Incertitude liée à l'entrée du déchet dans le canal (en terme de temps et de forme) ;
- Attention du canal tournée sur le producteur de déchet représentant la clé d'entrée du flux physique et monétaire (BLUMBERG, 1999). Le producteur met à disposition du canal son déchet et le rémunère pour sa valorisation.

De plus, l'activité de gestion des déchets est encadrée par une réglementation abondante et forte, qui insuffle des obligations tout au long du canal. La responsabilité de l'élimination des déchets de manière réglementaire incombe à son producteur au-delà des cadres contractuels (LAVOILLOTTE, 2002). La traçabilité est obligatoire, la mise en décharge est partiellement interdite (7), et certains déchets font l'objet d'obligations spécifiques (DRON, 1997). En ce qui concerne le transport, les opérations de courtage ou de négoce, les déchets sont soumis à l'autorisation de l'administration (loi du 15 juillet 1975).

Le secteur de la prestation de déchets est spécifique car les prestataires de services sont également les grands groupes d'élimination.

Ce constat, également souligné par BERTOLINI, G. (2005), nous a conduit à ne pas considérer indépendamment les recycleurs des prestataires. Ce choix est également en concordance avec les études sociopolitiques du canal où la plupart des recherches se concentrent sur une relation dyadique (FILSER, 2000). Ainsi, le leader reconnu du canal peut-être soit le producteur de déchets, soit le prestataire, ce dernier possédant l'ensemble des installations d'élimination.

Pour JAHRE, M. (1995), l'objectif majeur des problèmes environnementaux est d'arriver à valoriser les déchets de manière efficace. Le succès du recyclage dépend alors de son coût, la législation fixant les obligations minimums de qualité (CAIRNCROSS, 1993 ; JAHRE, 1995). La récompense liée au leadership est donc liée à l'efficacité de l'activité de gestion des déchets.

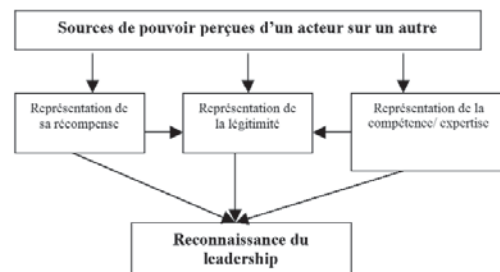
Pour MARCH, J.G. et WEIL, T. (2003), le leader est considéré à travers ce que l'on entend dire de lui, et à partir de nos cadres d'évaluation de ce qui constitue pour nous un comportement honorable et approprié.

Le leadership est une forme de pouvoir. De ce fait, leadership et pouvoir se mesurent de manière identique. La mesure du pouvoir relève de mesures déclaratives. C'est un concept relatif car il dépend des acteurs impliqués à un moment donné et des enjeux associés.

Ainsi, la nomination du leader, résumé dans le schéma 1, dépend des sources de pouvoir perçues par les autres membres. Le leader sera reconnu comme tel si les autres membres pensent qu'il est le mieux placé pour organiser le canal, par son expertise, sa récompense et sa légitimité.

### Schéma 1

#### « Construction de la reconnaissance du leadership »



### Méthodologie de la recherche

La démarche est exploratoire, puisqu'elle s'attache à souligner un lien peu mobilisé dans la littérature : les approches sociopolitiques des canaux dans le cadre particulier de la distribution inversée. Notre questionnement, lié au pouvoir, nous a conduit à réaliser des entretiens d'experts pour comprendre les représentations. Selon EVRARD, Y. et al. (1997), on a recours aux experts quand le domaine est nouveau et complexe et que peu de choses sont publiées dans le domaine. Ainsi, 41 experts ont été interrogés.

Les experts sont des prestataires de déchets, des entreprises productrices, des consultants en gestion de l'environnement et des ingénieurs de l'ADEME chargés de la mise en place d'une gestion des déchets dans les entreprises.

Les entretiens sont individuels et non directifs, permettant de renvoyer le contenu manifeste et latent de ce qui a été dit pour que l'expert s'exprime plus profondément (EVRARD, 1997). Cette technique a été mise en œuvre pour comprendre les différentes prises de positions et attitudes des acteurs et souligne ainsi les différentes représentations des différents membres du canal de distribution inversée, afin de comprendre quel est (ou quels sont) le ou les acteurs susceptibles de devenir leaders.

## Résultats et discussion de la recherche

Il a été possible à partir des différents acteurs interrogés de dégager les différentes variables les plus couramment citées par les acteurs. Les variables peuvent être différentes en fonction des acteurs car les sources de pouvoir diffèrent. En effet, un membre du canal peut exercer un contrôle sur un point spécifique de la relation (EL-ANSARY and ROBICHEAUX, 1974). Le leadership reconnu exercé par une entreprise productrice sera différent d'un leadership reconnu exercé par un prestataire. Une partie de la différence résulte dans le fait que les deux acteurs ne possèdent pas les mêmes ressources. Pour résumer, l'ensemble des variables liées à chaque acteur, qui ont résulté d'un codage inductif, sont présentées dans le tableau 2.

Acteur	Attributs	Variabes
Entreprise productrice	Compétences/ expertise	Filière/ gisement
		Mise en œuvre du tri
		Réglementation
	Efficience	Services et tri
Prestataire privé	Compétences/ expertise	Conformité réglementaire
		Filière/ gisement
		Mise en œuvre du tri
	Efficience	Réglementation
		Adaptabilité des services demandés dans le canal
		Monopôle/ quasi- monopôle
Légitimité	Organisation logistique	
		Pratiques du secteur

### Variabes liées aux entreprises productrices comme leader reconnu

#### Compétences/expertise des entreprises productrices comme leader reconnu

Les **gisements produits** doivent être connus, pour mettre en place un certain niveau de service dans le canal, en quantité et en qualité. La quantité est relative au volume produit, alors que la qualité fait référence aux différentes typologies de déchets. A chaque type de déchets, l'entreprise doit associer une **filière d'élimination**. La connaissance des filières relève de l'identification des acteurs aval, qui doivent valoriser les déchets. En ce qui concerne les gisements en volume, l'étude met en avant deux cas. Dans le premier, les entreprises connaissent peu ou mal le volume de déchets qu'elles produisent. Dans ce cas, elles calculent leur production en multipliant le nombre de collectes par les volumes des contenants dont elles disposent. Le chiffre est alors approximatif car les contenants collectés

peuvent être vides ou pleins. Un second type d'entreprises connaît relativement bien le volume produit. Ce sont, pour la plupart, des entreprises en contrat avec un prestataire privé. Le volume produit est alors un élément de la facturation. Si le prestataire utilise la pesée embarquée, le volume est connu précisément. S'il ne l'utilise pas, il est connu plus approximativement. Cependant, le recours à un prestataire privé est généralement signe d'une meilleure connaissance du volume de déchets, car lors de la contractualisation, les entreprises vérifient la cohérence du contenant mis en place par rapport au volume produit, puisqu'un contenant disproportionné engendre une facturation plus importante. En ce qui concerne les typologies produites, les résultats indiquent que les entreprises les ignorent. Cette carence est en partie due au manque de connaissance des filières d'élimination.

Il a été largement admis par l'ensemble des acteurs que la **réglementation** en matière de déchets était mal connue par les entreprises. Certaines entreprises n'ont même pas conscience qu'il existe une réglementation : « *Le manque d'information sur la réglementation est une des composantes essentielles des difficultés rencontrées par les entreprises qui fréquemment ne mettent pas en place les mesures nécessaires, par simple ignorance de l'évolution réglementaire.* » D'autres en connaissent l'existence, mais l'interprètent mal : « *Au niveau législatif, 40 % des entreprises prétendent connaître le décret emballages industriels. Cependant, il apparaît que seul les cartons et les palettes sont retirés des flux de DIB en vrac, les autres emballages étant toujours mis en décharge. Néanmoins, rappelons que la plupart sont assujetties à ce décret.* »

L'étude souligne que les entreprises qui possèdent une politique environnementale forte, allant jusqu'à appliquer parfois des processus de certification ISO 14001 (8), connaissent bien la réglementation.

**La mise en œuvre du tri** concerne le leader car elle fait partie de l'organisation du canal de distribution inversée. Le niveau de tri le plus basique est lié à la dissociation des DIB (9) et des DIS (10). Mais le tri peut devenir plus complexe, en séparant certains types de DIB, de DIS...

La compétence des entreprises pour mettre en œuvre le tri est faible, ce qui s'explique par leurs méconnaissances des gisements et de la réglementation. Cette inaptitude implique une incapacité à créer une démarche de tri.

En conclusion sur la compétence des entreprises comme leader, il apparaît que la plupart des entreprises ne possèdent pas les compétences du leader reconnu, car elles ont des carences sur les aspects réglementaires et techniques (typologie de déchets et tri). Ce manque de connaissance peut avoir trois types d'explications. Un premier type relève de l'histoire de la gestion des déchets, qui rend la collectivité garante de leur élimination (BERTOLINI, 1996), ne poussant pas les industriels à se sentir responsables ni à s'intéresser à ce problème. Un second type relève de la connaissance réglementaire. Certains auteurs ont déjà souligné ce point lors de leurs études empiriques sur la mise en œuvre du développement durable dans les entreprises (BOIRAL and JOLLY, 1992; ROGERS and TIBBEN-LEMBKE,

2001). Le dernier type relève d'explications psychologiques. La notion même de déchets pousse les acteurs à des pratiques illogiques car l'activité est considérée comme « sale » (DONATI, 1998).

### **Efficiences des entreprises productrices comme leader reconnu**

Le leader reconnu doit avoir une vision d'efficience du canal. Rappelons que l'efficience représente un rapport entre la productivité des flux physiques et la profitabilité du canal en terme économique (STERN and EL-ANSARY, 1988). En ce qui concerne les entreprises, elles payent la valorisation des déchets et souhaitent donc que le coût soit le plus faible possible. L'étude empirique nous a éclairé sur le service attendu par les entreprises.

Les résultats montrent une grande hétérogénéité **des besoins** entre les industriels. Deux facteurs semblent expliquer les différences : les volumes produits par l'entreprise et la politique de celle-ci en termes d'environnement.

Les petits producteurs de déchets semblent moins enclins à trier que les plus gros. Deux explications sont avancées : premièrement, les petits producteurs, souvent associés dans le discours au plus petites entreprises, possèdent moins de moyens pour mettre en place le tri. Ils possèdent rarement un personnel dédié et capable d'assurer une formation, leur organisation interne est moins formalisée... Deuxièmement, les petits producteurs n'ont pas assez de volume pour amortir financièrement la mise en place du tri. Rappelons que le tri multiplie les transports. Lorsque les gisements sont trop petits, le coût de transport des déchets triés devient supérieur à l'utilisation d'un centre de tri. Les coûts de transport, associés au coût de mise en place du tri (formation, affichage...), rendent le tri peu rentable pour les plus petits volumes produits.

Cependant, il faut tempérer ces résultats car les experts soulignent que la mise en place du tri dépend également de la politique interne de l'entreprise. Cette politique est insufflée par les dirigeants. La motivation de ces derniers dépend de raisons stratégiques (telles que la normalisation ISO) ou personnelles. La motivation stratégique est celle qui est le plus soulignée par les acteurs dans le cadre de grandes entreprises, alors que la motivation personnelle est plus citée pour les plus petites.

Une variable importante en termes de niveau de service attendu dans le canal est l'aspect réglementaire. Les résultats montrent que l'objectif des entreprises en matière de gestion des déchets n'est pas toujours lié au respect de la réglementation. Une première explication peut être avancée à partir du manque de connaissance réglementaire que nous avons souligné précédemment. Mais les résultats montrent que dans certains cas, les entreprises évitent consciemment la réglementation. On distingue alors deux causes liées à cet évitement : le coût de la mise en conformité réglementaire, et l'absence de sanctions... L'étude met en évidence que beaucoup d'entreprises (y compris celles ayant des connaissances réglementaires) ont recours au brûlage, au dépôt dans la benne voisine, moyens moins coûteux mais illégaux...

Le niveau de service attendu peut aller en deçà ou au-delà de la réglementation en fonction des entreprises. Les résultats montrent que les entreprises qui perçoivent leurs coûts comme trop importants peuvent choisir un canal non conforme, moins cher. Ces entreprises n'ont en général pas de politique environnementale et leur attitude correspond à rester dans l'attente (d'un canal moins cher) ou bien à éviter de changer (leurs pratiques) (CAPRON and QUAIREL-LANOIZELEE, 2004). Elle correspond également à l'attitude attentiste proposée par MARTINET, A.C. et REYNAUD, E (2004), où les entreprises n'ont pas conscience de leurs impacts et où la pression des clients est limitée. Ce résultat a un impact théorique important sur la présentation des courants sociopolitiques de STERN (1969). Pour ce dernier, qui étudie les canaux de distribution « classiques », le pouvoir débouche sur le conflit ou la coopération entre les acteurs. Dans le canal de distribution inversée, le pouvoir peut également engendrer des situations d'évitement. Cette différence tient au fait de l'importance stratégique perçue des flux gérés. Dans le cadre de marchandises ou de services ayant un rapport direct avec le cœur de métier de l'entreprise, la firme a l'obligation d'élaborer un canal de distribution pour survivre. Dans la distribution inversée, les flux gérés ne sont pas considérés comme directement liés à la survie de la firme. De ce fait, l'entreprise peut ne pas gérer ses déchets, allant ainsi à l'encontre de la réglementation et de la demande de la société.

### **Légitimité des entreprises productrices comme leader reconnu**

Les résultats n'indiquent aucune variable liée à la légitimité des entreprises productrices comme des leaders reconnus. Pourtant, les acteurs soulignent que la gestion des déchets est légalement sous la responsabilité des entreprises. Mais cette légitimité réglementaire concerne l'activité de gestion des déchets, et non la gestion du canal.

La carence de légitimité de gestion du canal par les entreprises peut s'expliquer par deux raisons. La première est liée au cœur de métier de l'entreprise. Comme le souligne STERN, W.L. et EL-ANSARY, I. (1988) les producteurs ne souhaitent pas toujours s'engager dans le management de la chaîne. Ils peuvent préférer se concentrer sur leurs compétences clés en matière de production... Ils soulignent également que les producteurs n'ont pas toujours les compétences liées au management du canal. Ce dernier élément a été largement souligné par nos résultats.

### **Variables liées aux prestataires comme leader reconnu**

#### **Compétences/expertise des prestataires**

Concernant les **filiales et gisements**, les résultats montrent que les acteurs imputent aux prestataires une grande connaissance de l'ensemble des membres du canal. Cette connaissance est liée à l'activité même des prestataires de déchets, ou encore au fait que les prestataires possèdent les centres de valorisation.



Les prestataires s'avèrent compétents en ce qui concerne la **mise en œuvre du tri**. Ils possèdent les moyens liés à la formation et à la communication. Ils ont une grande capacité d'accompagnement et détiennent des outils formalisés et variés : formation directe du personnel, plaquettes, affichages, codes couleurs... Cette capacité est d'autant plus importante qu'elle est faible dans les entreprises productrices.

La **compétence réglementaire** des prestataires est importante. L'ensemble des prestataires interrogés connaît la réglementation, cette dernière ressortant de manière récurrente dans leurs discours. Cette compétence fait partie du cœur de métier des prestataires.

Les prestataires sont des acteurs spécialisés dans la gestion des déchets. Le métier désigne « toute profession dont on peut tirer ses moyens d'existence, mais aussi l'habileté que procure la pratique de cette profession » (DETRIE, 1997, p. 241). Cette définition du métier met ainsi l'accent sur les compétences et le savoir-faire qui sont l'apanage de ceux qui travaillent dans l'entreprise. De ce fait, il paraît cohérent que les prestataires privés soient compétents. Une particularité peut être signalée et concerne la connaissance des acteurs sur l'ensemble de la filière d'élimination. Nos résultats montrent en effet que conformément à la démonstration de BERTOLINI, G. (1996 et 2005), les prestataires possèdent en général une grande partie, voire l'ensemble des filières d'élimination. Cette capacité des grands groupes à proposer une offre globale est un atout majeur dans leur offre.

### Efficiences des prestataires privés

Au niveau de la **capacité de services** des prestataires, ces derniers possèdent une large gamme de services possibles en termes de volumes, de types de déchets pris en charge et de niveau de tri demandé. Notamment pour les prestataires les plus importants : « C'est l'entreprise qui choisit son mode de tri. Le prestataire permet une grande flexibilité : du ramassage d'une benne unique au ramassage de X conteneurs par entreprise. Ce mode de tri peut évoluer dans le temps. »

Par contre, en ce qui concerne les transports liés à leurs services, les experts ne considèrent pas les prestataires comme efficaces. Les reproches adressés concernent **leur approche bilatérale de la logistique** : « J'ai un client, je lui apporte une solution. » Cette logique implique que les volumes collectés soient très importants, ce qui concerne peu d'entreprises.

La plupart d'entre elles produisent des volumes moyens ou faibles qui ne permettent pas de remplir le camion. Du fait de cette logique, le coût du transport de déchets est alors plus important que leur valorisation.

Le secteur des déchets apparaît comme très **monopolistique**. C'est la variable qui a été le plus citée en ce qui concerne les prestataires privés. L'ensemble des acteurs s'accordent à dire que les entreprises productrices n'ont que peu le choix de leur prestataire. Ce choix limité est lié à deux facteurs :

— Les prestataires n'ont pas de tarifs cohérents car ils établissent des prix avec un écart-type important : « **On a peu de choix et les tarifs vont du simple au triple.** »

— Un prestataire possède un monopole plus « psychologique » que réel dans la tête des acteurs : « Il (le prestataire) a quelques concurrents, mais garde cette image (d'être le seul acteur) dans ses parts de marché. »

Les coûts ne paraissent donc pas avoir été fixés de manière efficace, et le choix entre les prestataires est limité. De ce fait, les prestataires n'apparaissent pas comme les acteurs ayant un objectif d'efficacité du canal.

BERTOLINI, G. (2005) remarque que les plus petits prestataires ont une capacité d'investissement limitée et restent tributaires des éliminateurs car ceux-ci possèdent l'ensemble des centres de stockage et une grande partie des UIOM (usines d'incinération des ordures ménagères, ces dernières étant également dédiées aux DIB). Ainsi, ces groupes, « verrouillent le système » (BERTOLINI, 2005). De plus, deux grands groupes sont leaders incontestés du marché français (ils possèdent également certaines filiales communes). Dans ce contexte, une guerre des prix est peu cohérente et porterait préjudice aux deux. Ainsi, chacun possède ses « fiefs » traditionnels, et les groupes évitent de convoiter réellement les mêmes marchés. Les appels d'offres sont en général des simulacres de compétition (BERTOLINI, 2005). Ainsi, le manque de choix des prestataires conduit les acteurs du canal à penser que les offres qu'ils reçoivent ne sont pas efficaces.

### Légitimité des prestataires privés

Les résultats montrent que les prestataires ne paraissent pas légitimes pour organiser le canal. Ce résultat, surprenant, est lié aux pratiques de certains prestataires.

Une première pratique concerne les « faux prestataires », c'est-à-dire des prestataires se présentant en tant que tel dans les entreprises mais ne possédant pas les agréments de transports, voire dans les cas extrêmes, n'étant pas répertoriés au registre des sociétés.

Une seconde pratique concerne des prestataires qui, pour différentes raisons, ont des pratiques illégales. Ce cas de figure se retrouve souvent lorsque les entreprises clientes sont incapables et qu'elles ne demandent donc pas les justificatifs, contrats... Ces pratiques sont courantes et certains prestataires l'ont admis lors des entretiens : « Si l'industriel le demande, on lui donne le bon de suivi. Mais sinon, on ne le donne pas. Ça évite au chauffeur de courir à droite à gauche pour donner le bon à quelqu'un. » (11)

La situation très monopolistique du secteur semble affecter la légitimité des prestataires aux yeux des autres membres, plus précisément en ce qui concerne les producteurs. Le faible choix des prestataires, lié à des tarifs parfois incohérents, engendre une méfiance de la part des producteurs, ou du moins un manque de confiance.

Ainsi, les prestataires privés n'apparaissent pas comme légitimes aux yeux des autres membres pour devenir les leaders des canaux de distribution inversée. En fait, la légitimité des

prestataires est détruite par leurs comportements opportunistes, lesquels engendrent un manque de confiance. Pour WILLIAMSON, O.E. (1975 et 1985), l'opportunisme traduit le comportement intéressé de l'individu qui veut profiter de chaque transaction pour obtenir un gain supérieur au gain normalement réalisé. Il a recours pour cela à diverses formes de tricheries et de ruses. En ce qui concerne les prestataires privés, leurs comportements divergents relèvent du manque d'intégrité. Selon FENNETEAU, H. et GUIBERT, N. (1997), l'intégrité représente le fait que le partenaire soit animé par des principes qui semblent acceptables à l'autre partie. Dans le cas des prestataires, leur non-intégrité les fait apparaître comme non dignes de confiance.

## Conclusion

En conclusion de cette étude, aucun membre du canal de distribution inversée ne semble posséder l'ensemble des attributs du leader reconnu.

Pour MARCH, J.G. et WEIL, T. (2003), le leader doit posséder deux dimensions essentielles : la « plomberie » et la « poésie ». La « poésie » nourrit les grandes actions et l'identité du leader. Elle le pousse à explorer des voies inattendues, à découvrir des significations intéressantes et à aborder la vie avec enthousiasme. Elle représente l'élaboration et le partage de significations intéressantes du monde qui permettent une action collective constructive. La « plomberie » concerne sa capacité à mettre en œuvre les techniques connues avec efficacité. Elle repose sur l'utilisation efficace des compétences acquises, demande une bonne maîtrise du contexte et doit présenter des résultats fiables. Elle suppose que les leaders connaissent bien les particularités de l'organisation, qu'ils aient des capacités d'initiatives fondées sur la délégation et le contrôle a posteriori, que les membres se fassent confiance et se facilitent la tâche. Pour reprendre cette image, les entreprises productrices semblent avoir la « poésie », mais sont incapables de devenir les « plombiers » du canal. En effet, bien qu'elles possèdent la volonté d'efficience, elles n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour organiser le canal et ne paraissent pas légitimes aux yeux des autres membres pour le faire.

Inversement, les prestataires possèdent tous les atouts du « plombier », mais ne paraissent pas être les bons « poètes ». Ils possèdent les compétences, mais ni la volonté d'efficience, ni la légitimité.

Ainsi, les résultats de cette recherche montrent l'impossibilité pour les prestataires privés et les entreprises productrices de devenir les leaders reconnus des canaux. Cet échec explique l'évitement des entreprises à adhérer à un canal de distribution inversée réglementaire. Cette situation, relevée par le législateur (MIQUEL, 1999), montre l'importance du leadership reconnu dans le canal de distribution inversée. En effet, dans les canaux de distribution « classiques », les flux concernent le cœur de métier des entreprises, ce qui lie le canal à la survie de la firme. C'est pourquoi, pour les auteurs, l'exercice du leadership débouche sur la coopération ou sur le conflit. Dans le canal de distribution inversée, les flux ne mettent pas en péril la viabilité de la firme.

Ainsi, dans ce cas particulier des canaux de distribution, l'exercice du leader débouche sur la coopération, le conflit ou l'évitement des membres. Sans leader reconnu, les comportements d'évitement se multiplient, et le canal dépend alors des intérêts stratégiques des acteurs : seules les entreprises adoptant, pour diverses raisons, une stratégie liée au développement durable, adhéreront à un canal de distribution inversée. Dans ce cas, le canal est utilisé pour une raison opportuniste.

Ces résultats nous poussent à explorer d'autres voies d'organisations du canal. En effet, les entretiens d'experts ont également fait apparaître deux autres types d'organisations. La première est appelée « organisation collective », approche qui regroupe un ensemble d'acteurs, membres ou non du canal, pour l'organiser et le contrôler. La seconde place les collectivités comme prestataires des entreprises. Cette approche est peu répandue, mais les collectivités ont la possibilité de mettre en place un service de gestion des déchets dédié aux industriels (Code général des collectivités territoriales, articles L.1222-13, L.1222-14 et L.2333-78), répondant à la réglementation et étant assimilé à un SPIC (service public à caractère industriel ou commercial), dont l'objet, les ressources et les modalités de fonctionnement sont similaires à celles de personnes privées (PONTIER, 1996).

## Notes

1. Les déchets ultimes sont ceux qui ne peuvent pas être traités dans les conditions économiques et techniques du moment (Code de l'environnement).
2. Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.
3. Le Monde, dossier Industrie : « Le défi des déchets industriels », 30 janvier 2002.
4. D'après l'INSEE, 2005.
5. www.ademe.fr.
6. "The return, upstream movement of good or material resulting from reuse, recycling, disposal".
7. Depuis le 1er juillet 2002, les déchets autres qu'ultimes sont interdits en décharge. Un déchet ultime correspond à un déchet « qui n'est plus susceptible d'être traité dans les conditions techniques et économiques du moment » (Code de l'environnement).
8. La famille ISO 14000 traite principalement du « management environnemental ». Ce terme recouvre ce que l'organisme réalise pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et pour réaliser une amélioration continue de ses performances environnementales (www.iso.org).
9. DIB : déchets industriels banaux (ni toxiques, ni nuisibles pour l'environnement).
10. DIS : déchets industriels spéciaux (toxiques et justifiant de précautions particulières).
11. La traçabilité des déchets est obligatoire en ce qui concerne les déchets industriels. Si l'industriel ne possède pas le bon de suivi, sa gestion des déchets devient illégale.

## Références

- BERTOLINI, G. (1996), Déchets: mode d'emploi, Economica, Paris.
- BERTOLINI, G. (2005), Economie des déchets, Edition Technip Environnement, Paris.
- BLUMBERG, D.F. (1999), "Strategic examination of reverse logistics and repair service requirements, needs, market size, and opportunities", *Journal of Business Logistics*, vol. 20, n° 2, pp. 141-159.
- BOIRAL, O. et JOLLY, D. (1992), « Stratégie, compétitivité et écologie », *Revue Française de Gestion*, vol. 89, pp. 80-95.
- BOURGEOIS, E. et NIZET, J. (1995), *Pression et Légitimation*, PUF, Paris.
- CAIRNCROSS, F. (1993), *Les marchés vert : Réconcilier croissance économique et écologie*, Les Editions d'organisation, Paris.
- CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- CARTER, C.R. et ELLRAM, L.M. (1998), "Reverse logistics : a review of the literature and framework for futur investigation", *Journal of Business Logistics*, vol. 19, n° 1, pp. 85-102.
- DETREIE, J.P. et al. (1997), *Stratégor : Politique générale de l'entreprise*, DUNOD, Paris.

- DONATI, N. (1998), Concurrence et contrats dans le traitement des ordures ménagères, Thèse de doctorat en sciences économiques, université de Paris I Panthéon-Sorbonne.
- DRON, D. (1997), « Déchets industriels : des soutes au pont », Réalités industrielles: la gestion des déchets industriels, Paris, Edition Esca, pp. 6-12.
- EL-ANSARY, A. et ROBICHEAUX, R.A. (1974), "A Theory of Channel Control : Revisited", Journal of Marketing, vol. 38, pp. 2-7.
- ETGAR, M. (1977), "Channel Environment and Channel Leadership", Journal of Marketing Research, vol. XIV, pp. 69-76.
- EVARD, Y. et al. (1997), MARKET: Etudes de recherches en marketing, DUNOD, Paris.
- FENNETEAU, H. et GUIBERT, N. (1997), "Trust in Buyer-Seller Relationship : Toward a Dynamic Classification of the Antecedents", Documents de recherche du GRECO.
- FILSER, M. (1989), Les canaux de distribution : Description, analyse et gestion, Vuibert Gestion, Paris.
- FILSER, M. (2000), « Les théories du canal de distribution: le dualisme des paradigmes », In Fabbe-Costes, N. et Colin, J. et al., Faire de la recherche en logistique de distribution, Paris, Vuibert, Coll. FNEGE, pp. 55-88.
- GINTER, P.M. et STARLING, J.M. (1978), "Reverse distribution Channels for Recycling", California Management Review, vol. 20, n° 3, pp. 72-82.
- JAHRE, M. (1995), "Household waste collection as a reverse channel: a theoretical perspective", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol. 25, n° 2, pp. 39-55.
- LAVOILLOTTE, M.P. (2002), Les contrats privés d'élimination des déchets ; outils d'une meilleure gestion économique et environnementale, AFNOR, Paris.
- LITTLE, R.W. (1970), "The Marketing Channel: Who should Lead This Extra-corporate Organisation ?", Journal of Marketing, vol. 34, pp. 31-38.
- MALLEN, B. (1964), "Conflict and Cooperation in Marketing Channels", In : Smith, G., Reflexions on Progress marketing, American Marketing Association, Boston, Houghton Mifflin Compagny ; article original de 1963, pp. 176-188.
- MARCH, J.G. et WEIL, T. (2003), Le leadership dans les organisations : un cours de James March, Les Presses de l'Ecole des Mines de Paris ; Coll. Sciences économiques et sociales, Paris.
- MARTINET, A.C. et REYNAUD, E. (2004b), Stratégies d'entreprises et écologie, Economica, Paris.
- MIQUEL, G. (1999), Recyclage et valorisation des déchets ménagers, rapport 415, Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, Paris.
- PONTIER, J.M. (1996), Les services publics, Hachette Supérieur ; Les fondamentaux.
- ROGERS, D.S. et TIBBEN-LEMBKE, R. (2001), "An Examination of Reverse Logistics Practices", Journal of Business Logistics, vol. 22, n° 2, pp. 129-148.
- STERN, L.W. (1969), Marketings Channels, Pentice Hall, International editions.
- STERN, L.W. et EL-ANSARY, A. (1988), Marketings Channels, Pentice Hall, International editions, New-Jersey.
- STERN, L.W. et HESKETT, J.L. (1969), "Conflict Management in Interorganisational Relations : A Conceptual Framework", In Stern, L.W., Distribution Channel : Behavioural Dimensions, Houghton-Mifflin, pp. 288-305.

## Note aux auteurs

*Déchets, Sciences & Techniques, revue francophone d'écologie industrielle*, publie les résultats de travaux réalisés dans le domaine de l'écologie industrielle, principalement consacrés aux déchets, aux sols pollués et aux impacts environnementaux.

Les articles peuvent être proposés par des laboratoires scientifiques ou relater des expériences industrielles. La revue est le lieu privilégié des échanges entre recherche et expertise.

Les thématiques abordées sont les suivantes :

- approche bio-physico-chimique du déchet ;
- procédés de traitement des déchets ;
- caractérisation et traitement des sols et sites pollués ;
- évaluation environnementale et management des systèmes et des procédés ;
- écotoxicologie, toxicologie et santé ;
- économie, droit, sociologie, évaluation des politiques publiques ;
- communication, formation.

### Conditions générales de publication

La langue de rédaction est le français. Les articles doivent être accompagnés d'un résumé de 200 mots environ.

L'article type comportera environ 6 pages imprimées incluant textes, figures et références, soit l'équivalent de 20 000 signes. L'article doit impérativement comporter les éléments suivants :

- titre,
- nom, qualité et coordonnées de l'auteur ou des auteurs,
- laboratoire,
- résumé,
- mots clés,
- références.

### Envoi

L'auteur doit adresser :

- par courrier, une version papier imprimée comportant tableaux, figures et photographies,
- par e-mail, les documents informatiques correspondants.

**Pierre Moszkowicz, rédacteur en chef**  
**INSA de Lyon - 20, avenue Albert Einstein**  
**69621 Villeurbanne Cedex**  
**E-mail : pierre.moszkowicz@insa-lyon.fr**

## DÉCHETS SCIENCES & TECHNIQUES, REVUE FRANCOPHONE D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE

SAP - 38 rue Victor Lagrange - 69362 LYON CEDEX 07 - Mèle : [olivier.guichardaz@pro-environnement.com](mailto:olivier.guichardaz@pro-environnement.com)

Service abonnement : SAP/DPE - Service abonnement - 38 rue Victor Lagrange - 69362 LYON CEDEX 07

Tél. : 04 72 98 26 69 - Fax : 04 72 98 26 80

N° de commission paritaire : 0307 T 88295 - N° ISSN : 0753-3454. Dépôt légal : Mars 2007- Imprimerie Louis Jean/Gap - Photocomposition SAP

Principaux associés : DPE