



PVA et gestion environnementale

Daniel Latendresse, ing., M. Ing.

Dans le contexte économique actuel, les entreprises doivent se démarquer de leur compétition en offrant, de façon constante, des produits et des services de la plus haute qualité, au meilleur prix. Les gestionnaires cherchent donc des façons d'assurer l'amélioration continue de la performance de leur entreprise. L'analyse des opérations, par la technique dite de « l'analyse de la production à valeur ajoutée » (**PVA**), permet de dégager les éléments de bonne performance, de cibler les zones où les activités effectuées n'apportent aucune valeur à l'entreprise et d'optimiser les gains des activités à valeur ajoutée.

Parmi les éléments considérés lors d'une PVA, la gestion des matières résiduelles est malheureusement trop souvent oubliée, même si les coûts et les problèmes reliés aux déchets peuvent avoir un impact majeur sur la performance globale du processus.

Analysons une activité sans valeur ajoutée: une colle, reçue en baril, est transvasée dans des récipients en plastique pour distribution aux postes de travail. Lorsque vides, les récipients sont remplis à nouveau. L'analyse indique que l'achat de la colle en récipients de plastique permettrait d'éliminer les opérations de manutention et de transvasement et libérerait de la main-d'œuvre. Mais dans l'analyse, on a omis la gestion des récipients vides et le retour des récipients au fournisseur. En bout de ligne, l'augmentation substantielle du volume des déchets et des coûts de leur élimination, ont annulé tous les gains escomptés par l'élimination d'une activité sans valeur ajoutée.

À l'inverse, un système d'apprêt à base de peinture en poudre, quoique plus onéreux à l'achat, est plus rentable que l'utilisation de la peinture liquide puisqu'il permet de mieux récupérer les pertes de matières premières, réduit la consommation de filtres à air et élimine l'usage de solvants organiques dangereux. Ajoutons à cela la réduction considérable de la dangerosité des matières résiduelles, la diminution des risques d'incident environnemental (déversement de solvant vers les égouts) et des risques aux travailleurs (l'absence d'exposition aux vapeurs cancérigènes des solvants).

Ces exemples illustrent bien le lien indissociable entre l'analyse d'un processus pour en augmenter l'efficacité et l'application de bonnes pratiques de gestion environnementale.

Par ailleurs, la gestion des matières résiduelles doit également être réévaluée en fonction de sa valeur intrinsèque. Il est important de se rappeler que l'objectif de l'analyse PVA est d'augmenter la valeur du bien ou du service et de mieux satisfaire le client.

À la base, le client recherche le meilleur rapport qualité/prix. D'autres éléments, comme la disponibilité du bien au moment voulu et la qualité du service après vente, revêtent également une grande importance. Un nouvel élément vient maintenant s'ajouter : l'impact sur l'image de l'entreprise. Depuis quelques années, les gestionnaires se questionnent sur l'impact du choix des fournisseurs sur l'image projetée par leur propre entreprise. La mise en application de la norme

internationale ISO 14001, sur le management environnemental, et l'existence du *Dow Jones Global Sustainability Index*, regroupant les entreprises de niveau mondial présentant les meilleures pratiques de gestion environnementale, démontrent bien cette nouvelle philosophie. Il ne faut pas se leurrer: ces gestionnaires ont intégré les aspects environnementaux dans leur mode de fonctionnement parce que les consommateurs, et par conséquent les actionnaires, sont devenus beaucoup plus sensibles à la réalité environnementale.

Maintenant, plus que jamais, une entreprise favorisera une relation avec un fournisseur présentant une bonne image de l'entreprise en matière d'environnement préférant même, parfois, une hausse des frais en échange d'une réduction des risques sur leur image.

Dans un tel contexte, la gestion des matières résiduelles devient donc une activité à valeur ajoutée. La définition même de matière résiduelle déborde alors de la notion de déchets liés à la fabrication d'un bien pour inclure :

- les matières premières inutilisées ou non conformes,
- les matériaux d'emballage
- et les produits non conformes.

Il importe donc de revoir les processus de fabrication dans une nouvelle optique, en y incorporant les notions de bonne gestion des matières résiduelles. L'application du principe **3RV** (**R**éduire, **R**éutiliser, **R**ecycler et **V**aloriser) constitue une base d'analyse très intéressante à cet égard.

Malheureusement, recueillir toutes les informations nécessaires à une analyse pertinente de l'impact des matières résiduelles n'est pas toujours facile. Une aide précieuse peut provenir de divers organismes gouvernementaux et des ministères de l'Environnement, des firmes spécialisées dans le recyclage qui fourniront volontiers l'information quant à leurs services, des fournisseurs de l'entreprise qui, pour la plupart, se montreront très intéressés à participer aux efforts de leurs clients et, enfin, des firmes de consultation privées.

Outre les difficultés à reconnaître les bonnes occasions, la réussite de tout processus relatif aux matières résiduelles requiert des changements d'habitudes de travail et d'attitude des employés. Il importe donc de favoriser et d'encourager leur participation au processus d'évaluation et d'implantation, de les sensibiliser et de les tenir informés de la mise en place des éléments choisis et des résultats obtenus. Combien de solutions à des problèmes à première vue complexes ont émergées lors de conversations avec des employés ou à la suite de suggestions de ces derniers. Et si, au-delà des aspects environnementaux, l'analyse permet aussi de solutionner des problèmes liés au mieux-être des travailleurs, la réussite n'en sera que plus grande.

L'inclusion de la gestion des matières résiduelles au cœur des analyses de valeur ajoutée permet donc à une entreprise de mieux réussir, quelque soit son champ d'activité. Elle permet une rentabilité accrue et présente une meilleure image auprès des clients, des organismes gouvernementaux des employés et de ses partenaires d'affaires.