

Annexe 13 : Justification du Business Model Canvas

Comme précisé dans notre revue de littérature (voir p.9), le BMC est composé de neuf blocs, contenant chacun une série de questions à résoudre afin de valider le modèle. Appliquons-nous dès lors à y répondre, en nous appuyant sur les informations récoltées lors de notre recherche documentaire et de nos entretiens.

Bloc 1 – Partenaires clés :

- Qui sont nos partenaires & fournisseur clés ? Quelles ressources obtenons-nous d'eux et quelles activités clés réalisent-ils ?

Les filières de recyclage. Spécifique à chaque déchet, notre entreprise devrait alors envoyer chaque flux séparé vers sa filière. Un même déchet peut d'ailleurs être envoyé vers divers centres de recyclage, en fonction de sa qualité ou de différences de prix : « Une fois qu'elles sont séparées, on trouve les meilleures filières pour les retraiter » (Entreprise B). Ces filières se chargent de transformer les flux de déchets en flux de matière première secondaire.

Les centres de valorisation énergétique. De nos témoignages, près de la moitié des déchets C&D restent en fin de ligne de tri : « dans notre dans notre ligne actuelle, on est à 60% incinérés et 40% en recyclage matière » (Entreprise A). Ce résidu est alors envoyé vers des centres de valorisation énergétique, qui appliquent des coûts à la tonne (160 euros/tonne). Ces centres se chargent d'incinérer les déchets restants, en récupérant l'énergie dégagée par la chaleur de la combustion de ces derniers.

Les clients. Les clients, détaillés plus amplement dans le bloc 7, sont ici aussi ceux qui fournissent les ressources premières de l'entreprise : les déchets C&D. Ceux-ci vont en effet permettre au centre de tri de fonctionner et d'interagir avec les filières de recyclage et de valorisation énergétique.

Le législateur. Comme mentionné plusieurs fois dans ce travail, les politiques (décidées tant au niveau européen que fédéral et régional, voire communal) ont une grande influence sur le fonctionnement et les objectifs des centres de tri. En retour, bien que cela ne soit pas, à notre connaissance, une pratique répandue, les centres de tri sont des conseillers de choix pour donner des indications au législateur quant aux pratiques actuelles et à ce dont le système a besoin pour tendre vers une économie plus circulaire dans le bâtiment.

Bloc 2 – Activités clés :

- Quelles activités clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations avec les clients et nos sources de revenus ?

Location de containers. Ceci comprenant la livraison, la collecte, ainsi que l'organisation de la logistique, que ce soit au travers des contacts avec les clients ou de la planification interne (assigner les chauffeurs, camions et containers).

Séparation des flux de déchets. L'étape de séparation des flux est l'activité au centre des entreprises de collecte et tri des déchets C&D. Grâce à cette dernière, les déchets mixtes en provenance des containers tout-venants sont rapidement séparés en différents flux qui pourront être envoyés vers les filières finales : « On enlève tous les déchets qui nous intéresse et on termine en bout de ligne avec un déchet qu'on va incinérer » (Entreprise A). Une ligne de tri efficace est donc primordiale pour tout centre de tri.

Envoi des flux séparés vers les filières de recyclage adaptées. Chaque fraction sortant de la ligne de tri est homogène et prête à être envoyée vers des usines de recyclage, une fois que le flux a été suffisamment massifié. La plupart des flux de déchets ne sont repris qu'en échange d'une somme d'argent dépendant de leur qualité et volume, mais certains déchets (métaux, bois A, cartons, frigolites, etc.) peuvent se revendre. On dit alors qu'ils ont une « valeur positive ».

Envoi du résidu vers les centres de valorisation. Le résidu, la masse des déchets restants en fin de ligne de tri, ne peut être recyclé. Il sera alors envoyé vers des centres de valorisation qui se chargeront de l'incinérer avec récupération d'énergie. D'après nos interviews, ce résidu varie entre 20 et 60% de la masse de déchets entrant dans la ligne de tri : « dans notre dans notre ligne actuelle, on est à 60% incinérés et 40% en recyclage matière. Sur la nouvelle usine, on va être à 20% incinérés, 80% en recyclage matière. » (Entreprise A) ; « Et puis on a le résidu en sortie, qui lui part en incinération. Et donc ce résidu, c'est 40% de la matière qui est en entrée » (Entreprise B).

Bloc 3 – Ressources clés :

- Quelles ressources clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations avec les clients et nos sources de revenus ?

Une entreprise de collecte et de tri des déchets de démolition se doit d'avoir diverses **ressources physiques**. À commencer par une **flotte de véhicules et contenants**, afin d'effectuer la livraison et collecte de containers aux chantiers de démolition.

Ensuite, il est bien entendu nécessaire qu'elle ait un **centre de tri**. Celui-ci comprend alors des **espaces de stockage**, suffisants pour les containers qui ne sont pas en location, ainsi que pour les déchets (déchets à trier, ayant subi un premier tri, ou complètement séparés), des **lignes de tri**, avec tous les équipements nécessaires, et des **locaux** pour le personnel.

Il lui faut ensuite des employés pour réaliser ces différentes activités clés grâce aux ressources physiques. Ces employés constituent les **ressources humaines**. Parmi ces dernières, nous distinguons principalement les **conducteurs de camions** (en charge de transporter les containers vers/depuis les chantiers ainsi que vers/depuis les filières finales), les **ouvriers de tri** (responsables de l'opération des lignes de tri ou du tri manuel), et les **gestionnaires logistique** (qui s'occupent de planifier les collectes et poses de containers en fonction des demandes des clients et des ressources physiques et humaines disponibles).

Bloc 4 : Propositions de valeur :

- Quelle valeur apportons-nous au client ? Quel problème des clients aidons-nous à résoudre ? Quelles combinaisons de produits et de services proposons-nous à chaque segment de clients ? A quels besoins clients répondons-nous ?

Permettre la **gestion complète des déchets C&D** de l'entreprise de démolition, qui ne doit alors plus s'en inquiéter. Cette gestion comprend la pose, la location et le retrait des containers demandés, ainsi que le tri et l'envoi vers les filières finales de traitement de ces déchets. Cette location est flexible et adaptée aux spécificités de chaque chantier, à un prix accessible.

Pour les **entreprises de démolition de grande envergures**, qui ont régulièrement de larges quantités de déchets à traiter, les **contrats cadres** négociés permettent à ces entreprises de jouir de prix plus bas, et d'interagir avec une structure plus au courant de leur façon habituelle de procéder : « On fonctionne pas mal avec des contrats cadres, surtout pour les gros entrepreneurs [...] Là pour le coup, c'est des prix fixes, c'est des forfaits. Généralement suivant une zone géographique, et comme ça, les chefs de chantier savent qu'ils peuvent nous appeler et commander le conteneur. » (Entreprise A).

Notre entreprise peut aussi agir en tant qu'**experte du tri**, afin de conseiller les entreprises de démolition sur la démarche à savoir pour assurer une gestion optimale des déchets sur le chantier (ce qui est par exemple souvent le cas de l'entreprise C) et un respect des règles en vigueur : « des chantiers [...] qui nous appellent pour notre expertise, pour être sûrs de bien faire les choses. » (Entreprise C).

Bloc 5 : Relations avec les clients :

- Quelles relations chaque segment de clientèle souhaite-t-il que nous établissions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Quel est leur coût et comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ?

Entreprises de démolition : elles attendent (en plus d'un prix avantageux) une **réactivité et flexibilité** quant aux livraisons et collectes de containers. L'entreprise de collecte se doit alors d'être à l'écoute des besoins de ces entreprises de démolition et de leur proposer une solution adaptée. En passant par l'entreprise de collecte et de tri, les entrepreneurs en démolition s'attendent aussi au **respect des normes** de stockage, tri et collecte des déchets C&D en Wallonie.

Entreprises de grande envergure : additionnellement à nos remarques précédente, ces entreprises nécessitent une **collaboration plus étroite** avec une assistance personnalisée, avec une **relation de confiance** maintenue sur la durée. La **marge** dégagée par la relation avec ces entreprises sera **plus faible** (« On fonctionne pas mal avec des contrats cadres, surtout pour les gros entrepreneurs [...] c'est beaucoup moins cher ») mais les **grandes quantités de déchets** C&D qui en résultent compensent cela en permettant au centre de tri de fonctionner à un régime soutenu.

Les **centres de tri** (procédant à un tri plus superficiel) et les **entreprises de location de containers** attendent également une **collaboration plus étroite et une relation de confiance** établie sur la durée. De plus, il est important pour ces dernières d'obtenir des **ristournes** en fonction de la quantité de déchets amenés. Le **respect des normes et le partage des ressources** (que ces entreprises ne possèdent pas bien qu'elles s'occupent aussi de la collecte des déchets C&D) sont des composants tout autant essentiels de la relation entre ces dernières et l'entreprise de collecte et de tri fin des déchets.

Bloc 6 : Canaux de distribution (moyens par lesquels une entreprise livre ses produits ou services à ses clients) :

- Quels sont les canaux préférés de nos clients ? Quels canaux utilisons-nous actuellement ? Quels canaux donnent les meilleurs résultats et sont les plus rentables ? Comment intégrons-nous nos canaux avec des routines de clients ?

La phase la plus importante nécessitant des canaux de distribution est la **livraison** du produit de l'entreprise, soit des containers en tout genre. Nous distinguons principalement quatre canaux qui peuvent être utilisés pour cette livraison (et/ou collecte).

Les **camions Ampliroll**, utilisés pour les containers classiques de déchets C&D (soit principalement des containers de 10, 12, et 20 mètres cubes). Les **camions-grues**, pour la collecte des Big Bags (ou pour la livraison de matériel, comme l'entreprise A nous l'indique) : « a les camions grues qui font de la livraison de matériel sur chantier et de l'enlèvement de Big bags et de déchets directement sur chantier » (Entreprise A) ; « et puis avec les camions-grues, on va collecter le Big Bags. » (Entreprise B).

Les **camions hayons**, si l'entreprise de collecte et de tri des déchets C&D a élargi son activité aux déchets alimentaires, légers, ou dangereux (ainsi que pour la livraison de sacs plastiques) : « un camion Hayon, typiquement, il va pouvoir reprendre des déchets alimentaires, des déchets dangereux, il va pouvoir livrer des sacs plastiques, reprendre des sacs pour les films plastiques » (Entreprise A). Et finalement, les **camions poubelles**, si des containers à roulettes font également partie des options de location de containers : « on a des responsables pour les camions poubelle, des responsables pour les camions conteneurs, responsables pour les camions grues, camions hayons » (Entreprise A).

N'oublions pas que les **phases de prise de conscience et de service après-vente** doivent aussi passer par des canaux de distribution, alors bien différents de ceux utilisés pour la livraison des produits. Pour la prise de conscience, le principal moyen utilisé est le **bouche à oreilles**, essentiel dans toute entreprise fonctionnant en B2B. Le service après-vente s'effectue **soit par téléphone, soit par internet**, directement sur le site de l'entreprise de collecte et de tri des déchets C&D.

Bloc 7 : Segments de clientèle :

- Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?

Les entreprises de collecte et de tri des déchets C&D font face à un **marché segmenté**, avec trois classes de clients :

- Les **entreprises de démolition**, elles-mêmes segmentées en deux : soit les petits entrepreneurs & les **PME** (Petites et Moyennes Entreprises), qui fonctionnent location par location (« quand c'est des PME qui nous ramènent des déchets, ça se limite à 2, 3, 4, 5 M cubes. Sinon, soit ils ont des contenants chez eux, soit ils nous demandent des containers sur chantier directement »), et les **entreprises de démolition de grande envergure**, qui fonctionnent par contrats-cadres, établis sur de plus longues durées.
- Les **centres de tri** et de regroupement qui effectuent un tri **plus superficiel**, et payent alors pour se délester de leur résidu : « des centres de tri comme chez nous qui acceptent les particuliers ou les entrepreneurs, qui viennent vider spécifiquement du plâtre » (Entreprise A) ; « On a des apports d'autres centres de tri, donc des centres de tri partenaires, concurrents/partenaires, qui trient pas aussi finement les déchets » (Entreprise B).
- Les **entreprises de location de containers** qui ne procèdent qu'à la collecte des déchets de C&D, non pas à leur tri : « la société de conteneurs qui a un ou 2 camions [...] et qui n'ont pas, eux, de lignes de tri pour les traiter » (Entreprise B).

Bloc 8 : Structure des coûts :

- Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles activités clés sont les plus coûteuses ? Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ?

Les coûts principaux inhérents aux activités de l'entreprise sont séparables en deux catégories centrales :

Coûts fixes : Salaires, loyers, acquisition et maintenance de la flotte de véhicules et de contenants, acquisition/construction et entretien du centre de tri.

Coûts variables : électricité, essence, revente des déchets aux filières finales.

Le **modèle économique** de l'entreprise est **orienté vers les coûts** : automatisation maximale des lignes de tri, choix de la filière finale en fonction des coûts les plus bas, rationalisation des transports. De plus, le centre possède d'importantes **économies d'échelle** : plus il y a de déchets, moins les coûts par tonne seront élevés, ce qui souligne l'importance du regroupement.

Finalement, nos interviews nous ont permis d'identifier les **activités les plus coûteuses**. En premier lieu, nous avons les **coûts de revente** aux filières finales et le **fonctionnement du centre** de tri (coûts salariaux et d'électricité) : « Nos plus gros frais ? Ça va être le fonctionnement du centre de tri et ce qu'on paye aux filières finales ». En second lieu et dans une moindre mesure, il y a les **frais de transport** : « « Alors le transport, c'est un coût qui est assez important ». Ces derniers dépendent des distances moyennes que l'entreprise doit parcourir, ils sont alors naturellement plus élevés dans les zones où les chantiers sont moins denses, telles que la province du Luxembourg, pour ne citer qu'elle.

Ressources clés les plus coûteuses : L'entreprise A nous indique que les **déchets dangereux**, qu'elle est pourtant habituée à traiter, représentent les plus gros coûts, surtout lorsqu'ils se retrouvent dans les containers mixtes (ce qui est par ailleurs interdit) et qu'ils contaminent alors le reste des déchets C&D : « Typiquement les déchets dangereux. Parce qu'on en retrouve encore dans les tout-venant alors que normalement, la loi stipule qu'on ne peut plus ». Parmi ces déchets dangereux, nous retrouvons par exemple les aérosols, cartouches de silicone, et pots de peinture.

Bloc 9 : Sources de revenus :

- Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelles offres paient-ils actuellement ? Quelle est la contribution de chaque flux de revenus à l'ensemble des revenus ?

La **source de revenue principale** des entreprises de collecte et de tri des déchets réside dans le **prix payé par les clients** pour la location de containers (ou autres contenants). Ce sont des prix fixes dépendant du déchet, du segment de clientèle (moins cher pour les entreprises de démolition de grande envergure qui fonctionnent avec des contrats cadres), du volume de déchets, et du temps de location (bien que dans les contrats cadre, le temps de location n'influence pas le prix). « [En tant que centre de tri] c'est sur le BIB et sur le déchet de

construction [qu'on réalise des bénéfices]. Notre centre de tri, il est fait pour ça. Il est fait pour du tout-venant qu'on va trier après. » (Entreprise A).

Les centres qui effectuent un tri superficiel et les entreprises de locations de containers payent, quant à eux, pour venir directement déposer les déchets C&D. Le prix dépend alors uniquement du déchet en question, de son volume et de sa qualité.

En second lieu, la **revente de matériaux à valeur positive**, tels que les métaux, le bois non traité, ou le carton, constitue une seconde source de revenue, bien qu'elle **contribue de façon plus limitée** aux revenus totaux. Par exemple, l'entreprise A nous dit « les prix [pour les inertes] ça va de gratuit quand c'est des beaux briquillons qui ont aucune impureté, pas de poussière, pas de terre, jusque 45€ la tonne. [...] bois A, en ce moment pour lequel on reçoit de l'argent, mais ça, ça fluctue. »

Une fois nos différents résultats résumés dans le Canvas, nous obtenons le BMC disponible à la page suivante.