

Interview de Ferrero : Frederick Lebreton (réalisée le 27 mai 2016)

Frederick Lebreton manager supply chain du Benelux au sein de Ferrero.

1. Aviez-vous déjà entendu le concept d'économie circulaire ? Quelles sont vos connaissances par rapport à ce sujet ?

J'en ai entendu parlé mais le questionnaire m'a permis de savoir en quoi cela consistait. C'est la partie visualisation qui a permis de m'y retrouver car je suis quelqu'un de très visuel.

2. Pensez-vous, au sein de votre entreprise, être en relation avec le concept ? Si oui, dans quelles mesures ?

Chez Ferrero nous ne couvrons pas l'entièreté du concept d'économie circulaire mais pris de manière unitaire, il existe des points sur lesquels nous sommes actifs. Il y a des points où on se reconnaît. Dans le business model, il y a des points où c'est pris en compte et d'autres qu'on peut challenger.

3. Degré de dépendance vis-à-vis des matières premières ?

Il y a certaines matières sur lesquelles nous sommes très dépendants de leurs fournisseurs. Le meilleur exemple, c'est la noisette. Nous avons mis en place une intégration verticale car nous avons racheté un des principaux fournisseurs de noisettes. Et maintenant au sein de Ferrero où nous gérons l'ensemble de nos flux d'approvisionnement, de resourcing, de diversification. Nous sommes dépendants d'un fournisseur en Turquie et aussi dépendant vis-à-vis des aspects climatiques mais aussi des aléas de certains concurrents qui veulent acheter notre production... Pour les matières premières importantes comme ça, on a tendance à sécuriser au maximum. Si nous voulons accompagner la croissance, nous avons la chance d'être dans un groupe en croissance, il faut qu'on prévoit à échéance de dix ou quinze ans, c'est-à-dire qu'il y a des plantations de noisettes qui sont dans certains pays pour justement accompagner la croissance future.

4. Business model

- Avez-vous un business model orienté économie circulaire ? Par exemple stimuler l'innovation sur la reconception d'un produit, sur la valorisation économique des déchets par une diversification d'activités, voire sur la mise en place d'entreprises en réseau, interconnectées physiquement ou non.

Dire que nous couvrons l'entièreté de l'économie circulaire, non. Mais il existe des points où on s'y retrouve.

- Par rapport au business model canvas, quels sont les critères sur lesquels vous êtes engagés dans une logique d'économie circulaire? Et comment ? Par exemple dégagez-vous des ressources clés pour améliorer des techniques de production plus propres pour l'environnement, mettez-vous en avant vos pratiques de conception/écologique ou encore sociale pour attirer vos consommateurs, ...

5. Ecoconception (si l'entreprise pratique)

- Lors de la conception de vos produits, quels sont les impacts environnementaux pris en compte ? Exemple : réduire l'utilisation de produit chimique néfaste à la santé humaine, utilisation de ressources renouvelables, ...

Je vais prendre l'exemple du Kinder Bueno, nous pouvons considérer qu'il y a énormément de suremballage, d'emballage. Mais cette écoconception, elle vient en opposition avec une autre dimension qui est le fait de pouvoir limiter les quantités consommées. Par exemple, un bueno, on pourrait très bien ne pas avoir de sachet unitaire. Mais ce sachet unitaire, il est présent pour dire, je peux m'arrêter et je n'en prends qu'un seul. Et en ne mettant pas de sachet unitaire, on pourrait considérer qu'on pousse à la consommation. Donc voilà, l'écoconception elle a parfois d'autres limites et là c'est le fait d'éviter de pousser à la consommation.

Moi je maîtrise plus la partie de l'aménagement du client, c'est-à-dire de faire en sorte de travailler ce qui s'appelle du prêt à vendre. C'est quelque chose que l'on voit principalement chez le discounter où le carton était fait et il fallait juste retirer une coiffe et ça leur permettait de mettre en rayon beaucoup plus facilement. C'est un emballage plus facile à retirer, moins de main d'œuvre chez eux et donc l'idée, c'est de faire en sorte que le « packaging » soit adapté à la consommation de vente. Et nous allons un peu plus loin, c'est-à-dire que nous sommes en train de faire des tests sur le produit Nutella. On fait en sorte de ne plus avoir de films plastiques autour du carton. Il y a des avantages et des inconvénients, à ne pas avoir de film plastique, c'est bien d'un point de vue environnemental. Mais derrière ça, il faut juste être sûr que lorsque l'on fait des activités en entrepôt ou dans le point de vente, qu'il n'y ait pas plus de dégâts sur les produits. Nous essayons de trouver

le bon compromis entre l'impact environnemental et puis au final la perte de valeur avec de la casse.

- Considérez-vous être dans une dynamique d'écoconception sur une ou plusieurs phases du cycle de vie d'un produit?

Ils vont essayer de trouver la meilleure fin de vie pour les produits (clean up market).

- Avez-vous des équipes dans la recherche et développement qui travaillent sur ce concept?

Oui, nous avons toute une équipe qui essaye d'intégrer justement toutes ces contraintes dans le « packaging ». En fait c'est aussi une stabilité sur l'ensemble de la chaîne. Par exemple, un packaging qui n'est pas suffisamment robuste, ça peut être très rentable au niveau écoconception et d'un point de vue économique mais au final, ça nous coûte une fortune parce que la palette, nous n'arrivons pas à la livrer. Donc il y a toujours des contreparties à vérifier et des contraintes à intégrer dans la démarche.

6. Logistique inversée (si l'entreprise pratique)

On pratique la logistique inversée pendant les périodes estivales pour une question de qualité (Kinder, mon chéri, rocher) de mai jusque fin août, il ne doit pas y en avoir dans les points de ventes. Ils font un market clean up sur ces produits.

- Quelles sont vos techniques de sensibilisation pour amener les parties prenantes (clients/fournisseurs) à s'engager dans la démarche de la logistique inversée ? (Pick up/Drop off)

Nous avons des produits, et on est les seuls à faire ça, c'est-à-dire qu'on arrête durant les pauses estivales, c'est une question de qualité. Nous préférons ne pas les commercialiser entre mai et août pour s'assurer que la qualité que le consommateur retrouve soit sans faille. C'est le cas pour Kinder surprise, les rochers, les mon chéri. Donc de mai jusque fin août logiquement on ne doit pas en retrouver dans les points de vente. Alors pourquoi je parle de logistique inversée ? Parce que l'on a une volonté de faire un « market clean up » sur ces produits. On préfère aller voir nos enseignes, donc nos clients, pour leur dire que nous retirons les produits de votre rayon. Maintenant avec Kinder surprise, on arrive à une solution, Kinder joy qui vient remplacer le kinder surprise pendant

les périodes estivales. On préfère retirer ces produits que d'avoir des consommateurs insatisfaits. Voilà, ça fait partie de notre business model. Le fait d'avoir un nettoyage de marché, nous le faisons tous les ans au Benelux mais aussi sur d'autres pays. Nous essayons de trouver la meilleure fin de vie pour ces produits, c'est-à-dire que d'une manière générale, une fois qu'on les retire du point de vente, on peut plus les commercialiser.

Pour la sensibilisation, c'est surtout sur base d'accords commerciaux. C'est-à-dire que l'on s'engage sur une certaine période à reprendre les produits à une valeur quasi-totale. Commercialement, ça a quand même un impact parce que les produits sont vendus, ça fait partie d'un accord commercial qu'on a avec eux. Logistique inversée parce que on va un peu plus loin, une fois que les produits reviennent chez nous, on faisait de l'incinération. Depuis six mois, on a mis en place pour les produits compatibles de la bio méthanisation. Donc nous avons la moitié des produits qui sont traités en bio méthanisation.

- Etes-vous en relation avec des centres de collecte ou de triage?

Nous le faisons en amont, c'est-à-dire que lorsque nous récupérons les produits dans les points de vente, on a mis en place un tri au niveau du point de vente avec une équipe de marchandiseur où nous avons deux types de flux, d'un côté les produits destinés à la bio méthanisation, et les autres produits qui feront l'objet d'incinération comme les produits avec du verre ou de plastique très dur.

- Est-ce que votre logistique est conçue pour retraiter des produits? De quelle manière?

Tous les produits pour lesquels on connaît les conditions de stockage. C'est-à-dire que tout ce que nous avons pas réussi à vendre dans notre entrepôt, pour différentes raisons parce que nous avons des accords commerciaux ou encore la promotion n'a pas eu lieu, on privilégie la banque alimentaire. Nous donnons énormément à la banque alimentaire depuis dix-huit mois.

- Avez-vous des pratiques d'optimisation de transport ?

Nous avons deux flux de reverse logistique, un avec le marchandiseur qui s'occupe de collecter dans tous les points de vente pour ensuite mettre sur une plateforme spécifique. Ça veut dire qu'eux vont chaque fois récupérer deux ou trois colis et ensuite une fois que leur camionnette est pleine, nous envoyons ça sur une plateforme spécifique où les volumes de quantité un peu plus

significative sont eux réintégrés sur une autre plateforme et avec la même finalité, soit bio méthanisation ou incinération.

7. Symbioses (si l'entreprise pratique)

- Privilégiez-vous une politique d'ancrage territorial? (une bonne position géographique, les entreprises situées autour de vous pour créer des synergies, ...).

Historiquement, une grande partie de nos fournisseurs sont des fournisseurs locaux. Maintenant c'est de moins en moins vrai car ça devient des fournisseurs globaux qui émergent. Nous avons aussi la mise en place d'un service achat au niveau du Luxembourg, ce qui fait que nous avons des accords un peu plus globaux avec nos fournisseurs mais on a quand même une présence très locale. Alors c'est d'autant plus vrai avec Ferrero Ardennes qui privilégie des fournisseurs locaux mais c'est aussi vrai pour d'autres activités en France.

- Avez-vous des partenaires avec qui vous mutualisez vos approvisionnements en énergie, la matière première ou les systèmes de transport?

Non. Nous avons essayé à Ternat pour mutualiser des ressources pour une activité très saisonnière où ils livrent pour Noël par exemple. Et à partir de mars jusque août il y a une activité plus faible. Et donc j'ai essayé de prendre contact avec un des acteurs qui se situe dans la zone industrielle et qui s'occupe de Carlsberg. Les activités saisonnières se matchaient totalement mais pour des questions de comptabilité relationnelle, nous n'avons pas été plus loin parce que la démarche était trop compliquée.

- Utilisez-vous des déchets d'une entreprise pour en faire votre propre matière première?

Non, je ne vois pas en quoi on pourrait recevoir ce type de déchet.

- Est-ce que ces symbioses se sont faites avec l'aide du pouvoir public ou avec des personnes extérieures aux entreprises impliquées?

Non. Je pense que l'économie circulaire elle est plus appliquée grâce à la conviction des personnes que par l'appui des pouvoirs publics

8. Pensez-vous qu'il serait bénéfique pour vous de savoir où vous vous situez par rapport à l'économie circulaire ? Faire un diagnostic de votre situation. Si oui, quelle en serait votre utilité ? Si non, pourquoi ?

Une approche d'un diagnostic simple oui mais derrière ça j'imagine que ça donne une sorte de ranking, une classification. Maintenant avec une mise en place d'actions possibles oui, mais de nouveau avec le risque que ça se confronte avec d'autres dimensions tout aussi importantes.

9. Motivation et freins ?

Ferrero fait du Fair trade dans le cacao. C'est faire bénéficier les producteurs locaux, nous sommes plus dans un but social à ce niveau. Pour ça nous sommes dans 100% sourcing cacao en Fair trade. Je pense que ce n'est pas vraiment économie circulaire mais c'est une économie de la chaîne, c'est des paysans qui bénéficient des achats qu'on peut faire. Nous sommes certains que le revenu est correctement redistribué.