

Interview de la Paletterie Francois : Alexandre Coppé (réalisée le 03 juin 2016)

Notre interlocuteur, Alexandre Coppé, est responsable de la supply chain au sein de la paletterie François.

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

Le terme proprement dit ne m'est pas inconnu. Pour moi, il se résume à rechercher des formules dans lesquelles on peut intégrer l'aspect économique des choses mais dans un bassin de vie qui est en équilibre avec son environnement. C'est de travailler en circuit court avec des ressources locales et de privilégier l'intégration de ces ressources avant d'envisager la grande importation ou l'exportation comme un élément de cette chaîne. C'est un peu succinct mais on aime bien dans l'entreprise d'être en équilibre avec son bassin de vie, tant en termes d'emplois ou d'interactions avec les entreprises proches, de cultiver ça, et ça ne date pas d'hier qu'on le fait parce que dans le secteur du bois, c'est une matière qui ne se transporte pas énormément et les palettes, un de nos produits finis, ne sont pas des choses qui se transportent bien. Le coût logistique est énorme et donc on est presque forcé par la nature des choses d'être intégré dans le concept.

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

Totalement parce que dans le temps on achetait beaucoup de bois d'import, les planches sciées. Ensuite on a fait l'arbitrage d'internaliser la production des planches dans notre site production pour éviter les flux massifs des camions qui venaient des pays de l'est. Les planches importées étaient très aléatoires dans la qualité avec des prix accessibles. Le fait d'avoir d'internalisé notre production a permis d'avoir une meilleure qualité et nous avons pu améliorer nos prix parce qu'on valorise 100 % des grumes (billon de bois) qu'on achète pour fabriquer les planches et 50% de sous-produits qu'on valorise pour fabriquer des pellets (combustible). Donc on n'aurait pas pu internaliser la scierie si on n'avait pas eu une bonne valeur pour les sous-produits (pellets). En plus, il y a l'intégration avec la cogénération où on produit de l'électricité et de la chaleur avec la biomasse. Et la chaleur va nous permettre de sécher les palettes neuves et les sciures qui vont faire les pellets. Donc on est vraiment très intégré industriellement en privilégiant des produits renouvelables et locaux.

Nos palettes se vendent essentiellement dans la région car il y a suffisamment de marchés. Pour les pellets ça peut se transporter plus loin mais on entre compétition avec d'autres producteurs d'Europe et donc il n'y a pas plus d'intérêt que ça à les faire voyager.

3. Quel est votre degré de dépendance vis-à-vis des matières premières ?

Oui. Depuis qu'on a dû investir dans la scierie en 2004, les scieurs classiques sont venus de plus en plus nombreux chercher des bois plus petits qui anciennement ne servaient qu'à faire du « packaging » et qui continuent à être notre cible en matière première. Mais disons qu'avec les produits comme la mélé décollé, ça a ouvert des possibilités d'achat à nos concurrents qui sont de plus gros scieurs et qui achètent plus pour l'industrie du bâtiment. Et donc, pour faire face, on essaye de s'adapter. On a dû investir dans une ligne de tri pour acheter du bois de trituration (bois broyé pour construire des panneaux par exemple). La forêt de plus en plus mécanisée, on travaille plus par cloisonnement. Avant on sélectionnait les arbres moins bons, maintenant, on fonctionne avec un système de lignes et les machines ne font plus le tri entre un bois de meilleure qualité et un mauvais bois. La majorité des mauvais bois sert à faire du papier et des panneaux normalement. Et nous, on utilise un peu de ces bois qui vont pour le papier ou pour les panneaux pour faire du pellet. Et donc notre idée, c'est de laisser venir une partie de cette matière-là, de sortir cette matière, ce qui reste comme crème et de pouvoir laisser le restant pour faire du pellet. Comme on a de nouveau des débouchés possibles, ben cela nous permet de rouvrir un peu les vannes et de laisser venir les matières que nos concurrents ne savent pas acheter. Sinon, ça serait un peu problématique.

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.

Oui, comme on décrit les différents schémas au sein du groupe. Au niveau « packaging » et puis on a aussi un système de palettes d'occasion et de gestion de « pool » où on accompagne nos clients pour réutiliser d'abord leurs emballages et le cas échéant offrir des solutions de valorisation énergétique qu'on a avec notre chaudière. On est en plus entrain de développer une activité complémentaire qui va toujours dans ce sens-là, des anciennes palettes peuvent être éventuellement brûlées mais peuvent aussi être réutilisées comme matières premières en bois granule. Alors, ce

n'est pas pour faire du pellet parce que le pellet demande d'être fait avec de la fibre vierge pour ne pas générer de pollution dans le foyer domestique des gens qui vont les utiliser. Par contre ces plaquettes de bois qui vont être fabriquées à partir de vieilles palettes que ne sont plus réutilisables, on peut les encoller et fabriquer les dés avec lesquels on produit nos palettes. Aujourd'hui, on achète ces dés chez des fournisseurs mais on a la ligne qui est en fin de montage et on devrait démarrer l'activité dans le dernier trimestre de cette année pour rendre plus intégré et plus captif les composants des palettes euros qu'on fait, c'est-à-dire les dés des palettes.

- 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, ...

On ne l'a pas fait dans une optique de marketing pour se vendre éco ou encore label vert. Si, on a fait un petit peu de campagne « Belgium pellet » sur l'aspect réducteur du CO₂ mais c'est parce que les pellets se vendent en B2C et c'était utile d'avoir un ou l'autre slogan un peu flagrant mais sinon pour le reste, notre évolution, elle est tout d'abord liée au côté visionnaire de notre délégué qui a toujours été très clairvoyant dans les choix à opérer. On est des hommes issus de la filière forestière et donc on a la formation, on est habitué à réagir sur le long terme, dans le sens où on sait que quand on plante un arbre, nous savons que ce n'est pas forcément nous qui allons le récolter. Dans une vision, quand on touche à la forêt on est d'office dans une vision plus long terme que beaucoup d'autres. Ce n'est pas un but en soi, c'est naturel de le faire, ça complète notre activité. Par exemple, aujourd'hui on est ISO 14001, on est ISO 9001 parce que certains clients le souhaitent. Aujourd'hui, si c'était un plus pour nos clients d'être ISO 14 001 et de se montrer très clean, etc... On le ferait mais d'un côté être ISO, ça demande de faire beaucoup de procédures, on préfère le faire plutôt que de dire qu'on le fait.

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

Oui mais de nouveau, ce n'est pas nous qui décidons. Dans le monde de la palette, il existe des palettes « OneWay » qui s'opposent à des palettes réutilisables. On est le leader dans les palettes réutilisables, les palettes Europe on est de loin le premier producteur en Belgique et on est l'équivalent de 50% de ce que fait le marché français, donc on est gros acteur là-dedans. Mais pas par idéologie, c'est parce que nos clients étaient aussi orientés sur la palette Europe, et donc, on accompagne nos clients. Maintenant, quand nos clients envoient des palettes au bout du monde et savent qu'ils ne peuvent pas les récupérer et qu'elles ne sont pas compatibles avec les formats standards dans les pays dans lesquels elles arrivent, la seule chose qui compte c'est qu'elles soient légères et ne coûtent pas trop cher ni dans l'avion, ni son prix facial. On l'accompagne quand on peut, mais on ne peut pas s'opposer à la logique du marché pour autant. Maintenant, je parlais de l'exemple du cycle de vie du produit. En 2008, on récoltait les vieilles palettes des clients et on les mettait en décharge ou on faisait bêtement de la chaleur et déjà à l'époque c'était avant-gardiste. Ensuite, voyant que le gisement était important, on a évolué car les quantités étaient importantes en se disant qu'il y avait mieux à faire et on est arrivé à faire de la cogénération donc de la chaleur et de l'électricité. Aujourd'hui, en voyant ce qui part en cogénération, il y a encore mieux à faire en gardant une partie de la matière pour en faire un produit tel que les dés des palettes. Voilà, on accompagne volontiers dans ce sens mais cela doit toujours coller à une réalité économique.

Par exemple, aussi, les emballages des pellets, nous avons préféré les emballer dans les sacs papier plutôt que dans les sacs plastiques. Ici, on peut parler aussi d'image du produit, on veut un produit local qui se veut de bonne qualité et c'est vrai que comme on l'a dit, on préfère des sacs en papier. Ce sont des éléments qui ont contribué à faire ce choix.

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

Non, seulement une personne qui s'occupe juste de nous rendre un peu plus visible vis-à-vis des politiques, médias et lobbies parce qu'on remarque qu'il y a beaucoup de détracteurs et quelquefois, c'est difficile de se faire entendre et de développer certains concepts. Il y a toujours beaucoup de lobbies ou de personnes pour s'y opposer et si on ne gère pas ça de manière attentive,

nous pouvons nous retrouver avec un beau concept mais simplement la loi qui avait été votée, le concept il est mort dans l'œuf.

6. Logistique inversée (si l'entreprise pratique)

- 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)

Oui la logistique inversée, ça porte bien son nom. C'est de la reverse logistic, c'est ce qu'on essaye de faire. On essaye de se mettre à côté de nos clients. Il ne faut pas se méprendre, des fois il y a un intérêt à faire revenir l'emballage à celui qui l'a mis sur le marché ou qui l'a utilisé pour la première fois. C'est le cas pour certains de nos clients dans l'industrie du film plastique où l'emballage est très spécifique et coûteux, de grande taille et non réutilisable par les propres clients de nos clients. Quand les clients de nos clients ne peuvent pas réutiliser les emballages, une fois qu'ils sont vides, soit ils deviennent un véritable déchet soit une valorisation énergétique possible ou une valorisation matière sur place. Mais c'est à des distances et à un niveau morcellement où nous ne pouvons pas intervenir. Par contre, dans la réutilisabilité là, nous intervenons. Evidemment il faut que le coût logistique, quand je dis coût, c'est économique et environnemental puisque les deux sont de plus en plus proches aujourd'hui. Mais quand on ramène une palette d'Espagne et que nous le faisons, si c'est une palette qui est 40 euros neuve et qu'au final, elle va coûter 10 euros à transporter, il vaut mieux la faire revenir et la réutiliser que d'en reproduire une nouvelle. Donc, on essaye de le promouvoir et on a une filiale en France qui s'est spécialisée dans ce type d'activité.

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

En fait, on le gère avec des sociétés en propre et des sous-traitants dédiés parce que ça demande une certaine connaissance. Mais nous gérons la logistique et le relationnel avec nos clients et les clients de nos clients. Donc, on reçoit une autorisation parce que la crainte lorsqu'on laisse intervenir un fournisseur chez ses propres clients, on ne veut pas que le fournisseur soit une source d'ennui pour le client. Donc, on doit y aller de manière très soft et trouver les bonnes personnes de contact et ne jamais nuire à la relation avec son propre client. Aussi, en collectant l'emballage, l'optique n'est pas de le payer au client car s'y on commence à créer une enchère, ça pénalise le coût du retour et in fine ce n'est plus rentable. Donc on doit aider les clients à dire à un moment, posez vos propres conditions, dites que l'emballage vous appartient et faites évoluer vos cahiers

des charges pour faire en sorte de nous aider à le récupérer. Par exemple, on s'est retrouvé dans un cas avec le client d'un nos clients qui a demandé d'obtenir une attestation pefc (forêt durablement gérée) sur les produits que nous livrions parce que, là-bas là, cette société les vendait à une société qui faisait les panneaux, qui broyait tout le packaging et qui voulait des attestations. Mais, ça n'avait pas de sens car le fait de donner ces éléments-là, vous donnez à votre client la possibilité de vendre ces palettes comme une matière première plutôt que de nous les restituer pour pouvoir continuer à les faire tourner et la réutilisabilité passe avant le recyclage. Il y a une échelle, si on peut réutiliser un déchet plutôt que de le recycler, il vaut mieux le faire.

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

Le but d'abord est d'arriver à être efficace dans la collecte et pour être efficace dans la collecte, il faut collecter de l'emballage, ça ne pèse pas très lourd, comme c'est limite un déchet pour les autres, c'est souvent mal empilé. Donc le premier objectif, c'est de faire en sorte d'essayer de recevoir ce que nous avons envie de recevoir. C'est-à-dire récupérer ce qui nous intéresse et non les poubelles des entreprises. Il faut donc éduquer les clients (qui sont fournisseurs dans ce cadre-là) à empiler les choses le plus correctement possible par exemple d'un point de vue sécurité et optimisation dans les camions.

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

On a, au sein du groupe, une filiale qui a accès aux bourses de frais. Et donc, on gère les transports de manière raisonnée. Quand certains transports se font de manière récurrent d'un point vers un autre (toujours sur les mêmes flux), on privilégie les partenaires avec qui nous avons l'habitude de travailler sur les mêmes flux. Par contre, quand c'est des collectes en Autriche, Allemagne etc... On essaye, un peu comme un commercial qui va organiser sa tournée pour éviter de tourner une fois dans chaque pays, va faire 5 visites en Italie. Nous, on va essayer de trouver des clients pas trop loin chez qui on peut prendre 3 mètres planchés puis 5 mètres planchés pour faire arriver un camion complet pour les faire vider sur un de leur site et si possible vu que la matière est pas encore très raffinée puisqu'il y a aussi une part des déchets là-dedans, on essaye de mailler au niveau de l'Europe d'avoir des sociétés où on peut ramener l'emballage, le massifier. On peut alors garder les bonnes parties de sorte d'envoyer vers les points logistiques qui vont servir de lieux pour la relivraison de nos clients et de pouvoir faire revenir d'Italie ou d'Espagne uniquement des camions complets avec des emballages sains et pas des palettes qui n'ont pas d'intérêt qui seraient avec.

Un petit complément, on a parlé de la réutilisation, la palette Europe, c'est un produit assez particulier car on parle d'échangeabilité. Donc, on pousse plus loin le raisonnement de la réutilisation parce qu'on n'a pas besoin de la relocaliser pour la réutiliser. En gros, lorsqu'on va charger une palette Euro de Kinder surprise, si elle part en Espagne, elle va être « dépalettisée » dans une grande surface espagnole et là elle va arriver chez un dealer local d'une manière ou d'une autre qui ne va pas la revendre à Ferrero Belgique mais à une société qui, par exemple, fait des tomates. Cette société de tomate va envoyer cette palette avec ses produits dessus vers la Belgique. Donc on n'a pas besoin de faire le retour à l'expéditeur. Ce qu'on doit faire quand le packaging est tout à fait dédié parce que ça se prête dans certains cas. La palette Euro est un très bel exemple de cela. Maintenant certains clients, c'est une problématique différente, c'est un « pool » ouvert on va dire, c'est un peu comme un système où il y a office etc. qui appartient à Microsoft et il y a les opens sources. Donc on va dire que la palette Euro, c'est un peu un open source sauf que dans celui-ci, on peut mettre du plus ou moins propre et comme on met tout ensemble et puis qu'on en ressort quelques-unes chacun, on peut avoir mis du très bon et en ressortir du très mauvais, ce qui ne plaît pas forcément à tout le monde.

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, ...)

On essaye de le faire. Il y a des projets qui vont dans ce sens-là mais je ne peux pas encore en parler, c'est encore strictement confidentiel. Mais oui, toute initiative avec des intégrations locales on va tout faire pour la privilégier. Par exemple, à Luxembourg, on a décidé de construire une cogénération à Luxembourg pour faire des pellets et de la cogénération et la production de froid. Le raisonnement qui a amené à ça, c'est le constat qu'il y avait 40 000 tonnes de bois broyé, déchet qui était exporté par le Luxembourg vers l'Allemagne donc un intérêt pour le Luxembourg de dire finalement c'est une ressource, gardons là. Nous, un souhait d'agrandir notre production en pellets et un centre de cloud (banque de données) avec des serveurs qui demandent d'être refroidis parce qu'en été, ces serveurs produisent trop de chaleur. Quelque part, nous avons su conjuguer ces différents éléments mais avec le centre de serveur qui est en face maintenant, on essaye de voir s'il n'y a pas moyen de créer un réseau de chaleur avec les voisins immédiats. On a réussi avec le partenaire de l'entreprise de Luxembourg à obtenir un contrat pour une livraison de pellets sur le

Kirchberg où ce même partenaire exploite une chaudière qui en cogénération s'occupe de chauffer les bâtiments de la communauté européenne. Donc, il y a une réelle volonté de faire tout ça.

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

Nous envisageons de le faire en énergie. Au niveau du transport, pour le faire, il faudrait utiliser les mêmes matières premières ou des MP qui vont ensemble. On essaye de le faire en interne par la variabilité de ce que nous réceptionnons. Maintenant, dire qu'on essaye de développer ces activités de manière conjointe avec d'autres acteurs du coin, non. Dès qu'on touche aux matières premières, c'est quand même sensible car elles sont primordiales et précieuses. Les mutualisations ne sont pas simples. On est déjà beaucoup plus loin dans le secteur du bois car il est très connu pour sa vision long terme mais aussi très connu pour son individualisme. Donc il y a pas mal de projets qui ont été faits mais la mutualisation des matières premières pas encore. Les mutualisations de transport, on travaille beaucoup en interne. Comme on a plusieurs sociétés en palettes neuves ou d'occasion, il y a eu des flux logistiques avec la relocalisation d'emballage. Nous privilégions toujours les boucles fermées, si on peut exploiter des circuits aller-retour, c'est toujours plus avantageux que des circuits en aller simple.

L'énergie, c'est le plus facile à expliquer. Ce qui est compliqué : la première chose, si nous parlons en thermique, il faut avoir des consommateurs qui sont en adéquation avec ce que l'on produit. Or les besoins thermiques sont assez spécifiques, par exemple chauffage en hiver mais pas en été, des processus avec des flux spéciaux en termes de chaleur et qui coûtent très chers. En plus, la distribution de l'énergie thermique coûte très cher avec des canalisations ultra isolées etc... Donc, il y a une infrastructure à mettre en place qui est très coûteuse. Au niveau électrique, on essaye de déverrouiller un peu les choses, on peut produire de l'électricité pour un voisin qui en a besoin mais il faut passer par Ores (distributeur) et on est obligé de revendre à très bas prix une électricité que le voisin va devoir acheter beaucoup plus cher, ça pose des questions et ça ouvre des perspectives de réflexion dans le futur. Les monopoles sont plus ou moins levés mais n'empêche qu'il reste de très gros verrous. On est obligé de passer par le réseau et les acteurs de réseaux pour se revendre l'électricité entre les entreprises, ce qui pénalise très fortement le prix des opérateurs parce que ceux-ci rachètent l'électricité dite grise sans rapport avec le prix où nous la rachetons derrière.

Pour l'aspect transport, on travaille essentiellement avec des camions complets. Nous ne sommes pas dans la messagerie, on est pas dans du petit colis. Ce sont des gros colis donc le groupage n'a pas beaucoup de sens. Maintenant, c'est certain que l'économie rejoint l'écologie et donc, on a certains transporteurs qui vont livrer nos produits à nos clients, c'est sûr qu'on va essayer de privilégier l'utilisation de ces transporteurs là pour récupérer ces emballages chez ces mêmes clients. Donc toujours rechercher des formules où on peut minimiser les coûts de relocalisation des camions.

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

On va le faire avec les dés agglomérés. On a parfois aussi, au niveau des palettes d'occasion, du démontage donc avant de brouiller des palettes qui ont des formats parfois barbares, si elles sont composées d'éléments qui eux sont standards, on va les désassembler et réutiliser les composants avant de les passer au broyeur.

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

Non, c'est nous qui approchons les pouvoirs publics dans ce sens.

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 ?

Je pense que c'est intéressant de le faire. Il y a déjà une personne au sein du groupe qui a déjà manœuvré et ça nous permet de nous renforcer en crédibilité quand on doit défendre des projets car c'est clairement des concepts qui ont le vent en poupe quand ils s'allient à la réalité économique. Car aucun projet n'est viable si celui-ci économiquement ne tient pas la route. Mais on remarque une évolution des mentalités qui fait que certainement, à économie égale, des concepts comme ceux dont on parle seront plus appréciés et plus vendeurs tant vis-à-vis du public que vis-à-vis des pouvoirs publics.

9. Quels seraient les motivations et les freins à vous engager en économie circulaire ?

Les motivations, elles sont évolutives. Comme l'exemple d'abord qu'on a brûlé des palettes, puis cogénérations puis de la matière première. Il faut être adaptatif, les cadres de normes, les concepts changent, ce qui est un déchet un jour est une matière première le lendemain. Ce sur quoi il y a des taxes un jour, il n'y en a plus le lendemain donc on doit jouer avec ces différents paramètres pour en permanence se réinventer et se réadapter, ce que nous avons fait jusqu'aujourd'hui et qu'on continuera sûrement à faire. Je parle en termes d'investissement, un nos collaborateurs a dit qu'il n'y a pas de bons projets qui ne trouvent pas de bons financements. On n'a jamais été freiné dans les investissements en tout cas sur l'aspect financier du terme. Après, il faut gérer sa croissance aussi et donc on a quand même fait des très gros programmes d'investissement notamment dans les ressources humaines, et il faut prendre le temps de le digérer et de mettre un pied devant l'autre parce que c'est très dangereux aussi de vouloir grandir trop vite, un géant au pied d'argile. On a toujours évolué step by step, une croissance non maîtrisée peut être une faiblesse (faillite).