

# 11. Exki

////////////////////

# Fastgood

recentre



↑  
Laurent Kahn  
© Muriel Thies

Lancée en 2000 par Frédéric Rouvez, Arnaud de Meeûs et Nicolas Steisel, la chaîne de restauration rapide Exki compte en 2010 vingt-cinq enseignes en Belgique, dont six en Wallonie, et dix-sept autres à l'étranger. *Au départ, rappelle Laurent Kahn, General Manager d'Exki, intégrer le développement durable dans l'entreprise ne faisait pas partie de nos plans. Notre fondement et notre raison d'être, c'était d'offrir de la restauration rapide mais saine et équilibrée, à déguster dans un décor agréable...* A la recherche d'une nourriture de qualité, les managers d'Exki ont très rapidement été amenés à travailler avec des produits bio. S'en est suivie la mise en place progressive d'une dynamique positive : *des produits bio, on est arrivés au commerce équitable et depuis lors, on n'a jamais cessé de progresser dans le développement durable.* Lorsque la chaîne décide par exemple de changer de marque de café, pour des raisons de service, ses responsables rencontrent par hasard des gens de Max Havelaar. *On s'est dit qu'il était évident qu'il fallait faire du commerce équitable ! Or, après le café, il y a le sucre, le chocolat et ainsi de suite. Une fois qu'on tient un bout de la pelote de laine, c'est sans fin !* C'est donc naturellement et petit à petit qu'Exki s'est forgée un caractère et une image d'entreprise responsable, d'abord au hasard des rencontres et des opportunités, *avec en toile de fond l'envie de base de faire son métier en se sentant bien.*

**Des produits bio, on est arrivé au commerce équitable et depuis lors, on n'a jamais cessé de progresser dans le développement durable.**

////////////////////////////////////

Le personnel de la chaîne a dès le départ joué un rôle de moteur dans ces démarches : *Pas mal de nos collaborateurs venaient travailler chez nous parce qu'il y avait cet esprit différent. Certains, déjà très engagés dans le développement durable, nous poussaient à aller plus*

*loin. Conscients de l'atout que constitue la réunion du personnel autour de centres d'intérêt communs, les « Exki-managers » ont fait du respect de l'environnement et des personnes le fil rouge de leur développement. En 2006, le besoin se fait ressentir d'offrir un cadre défini à cette philosophie d'entreprise. Il y avait une prise de conscience, avec un engouement pour le développement durable. D'un coup, de notre position qui paraissait parfois presque farfelue, on passait presque pour des experts. On avait de plus en plus de questions du monde extérieur : on était invités à parler de ce sujet alors qu'on n'avait pas de stratégie. D'où le désir de mettre ça en forme. La chaîne engage alors une stagiaire en éco-conseil, pour faire le bilan de ses actions. Au cours de deux années, la jeune femme aide Exki à évaluer ses différentes démarches environnementales. Parfois on croit que certaines actions sont extra alors qu'en termes d'impact, elles ne sont pas nécessairement importantes. On a été parfois confrontés au dur équilibre à trouver entre l'envie de faire des choses, l'acceptation du client, le coût et parfois la réelle finalité écologique. Vers 2003, par exemple, la chaîne essaye de proposer des couverts en bois, comme alternative à ceux en plastique. On était assez convaincus, mais c'était trop différent pour le client, qui n'appréciait pas leur texture. On a dû les retirer. L'entreprise trouve alors une autre solution avec des couverts à base de matière végétale... et s'aperçoit très vite qu'ils fondent dans la soupe ! On a trouvé une troisième solution avec des couverts magnifiques qui ne fondaient pas dans la soupe et après deux mois on s'est rendus compte que si on continuait on perdrait énormément d'argent. Exki décide alors de revenir aux couverts en plastique, le temps de trouver la solution économiquement viable aujourd'hui en place dans ses restaurants : des couverts en amidon de maïs et de pomme de terre biodégradable, ...mais résistants à la chaleur. Entreprendre de façon responsable demande assurément de la patience et de la ténacité !*

En 2008, le WWF propose à Exki de calculer son empreinte écologique. *On a dit oui sans tout à fait savoir à*



*quoi on s'engageait. Ça a été tout de même assez lourd : c'est un calcul énorme avec plein de données. Au bout d'un an, le bilan est toutefois instructif : ça nous a donné une bonne analyse des points sur lesquels on devait travailler. On s'est rendus compte que l'électricité était ce qui pesait le plus lourd dans notre empreinte écologique. Dans la foulée de ce bilan, Exki s'est engagé dans un plan de réduction de son empreinte écologique de 25% avant la fin de l'année 2010. Cet objectif est englobé dans un plan d'action plus large, baptisé Re-think, et qui formalise les engagements de l'entreprise sur quatre axes : la santé, le travail, l'environnement et le partenariat. Les mesures simples déjà prises rendent les managers d'Exki optimistes quant à la réalisation de ce challenge : passage à l'électricité verte, récupération de chaleur des compresseurs des frigos pour chauffer l'eau, utilisation de papier recyclé et de produits d'entretien écologiques Ecover, tri des déchets proposé aux clients, et réduction des emballages grâce à la « Green Card », une carte de fidélité récompensant les clients qui réutilisent des sacs en papier, en coton, et des mugs isothermiques. Les patrons de la chaîne songent déjà aux solutions qu'ils mettront en place pour aller plus loin que ces vingt-cinq premiers pour cents, les plus faciles. Planchant sur un plan de mobilité ambitieux, l'entreprise réfléchit aussi particulièrement à la question des déchets. Essayant de réduire le nombre de produits préemballés, Exki utilise aujourd'hui aussi environ 75% d'emballages soit à base de plastique recyclé, soit recyclables ou compostables. On veut encore progresser et si possible arriver à 100%. Et on espère bientôt mettre en place le compostage de nos déchets organiques et si possible de nos packagings !*

### **On s'est dit qu'il était évident qu'il fallait faire du commerce équitable !**

////////////////////////////////////

Alors que dans la restauration, le prix de revient des marchandises représente 25% du prix de vente, il se





monte chez Exki à 40%. *Utiliser des couverts à base de matière végétale nous coûte 75.000 euros plus cher par an que du plastique. La formation, importante pour nous, représente un budget de 180.000 euros.* Le retour sur investissement est quant à lui difficile à estimer : l'entreprise le mesure surtout par la motivation du personnel et la fidélisation du client. *Ce n'est pas ce qui le fait venir chez nous, mais ce qui le fait revenir, et crée un attachement à la marque. C'est un investissement sur le long terme. Exki n'a connu ses premiers résultats nets un peu positifs qu'en 2009.* Et Laurent Kahn de rappeler que ce type de projet doit toujours être un bon équilibre entre rêve et réalité (économique) : la chaîne assume son statut d'entreprise commerciale, en toute honnêteté et sans complexe. *Notre métier n'est pas de sauver la planète. Mais on a toujours été convaincus qu'on peut diriger une entreprise commerciale et faire du bénéfice tout en prenant au maximum soin de ce qui nous entoure, que ce soit l'environnement ou les personnes !*

•  
Isabelle Masson pour REcentre

Personne interviewée / Laurent Kahn, General manager

Exki sa  
Chaussée d'Ixelles 12  
1050 Bruxelles  
Belgique

[www.exki.be](http://www.exki.be)

Secteur • Restauration rapide

Année de création • 2000

Nombre d'employés • 480

Chiffre d'affaires (prévu 2010) • 48 millions EUR