

L'analyse du cycle de vie pour des produits innovants et de qualité

Fabrice AMALRIC

Chef de marché régional et responsable développement durable France, Steelcase

Steelcase est une entreprise méconnue du grand public qui fabrique et commercialise du mobilier de bureau. Elle a acquis sa dimension mondiale après la fusion de Steelcase et de Strafor, et est désormais cotée à la bourse de New-York sous le sigle SCS. Numéro un mondial et numéro un français sur son marché avec 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, elle emploie 13 000 collaborateurs dans le monde, dont 1 400 salariés en France.

La mission de Steelcase est avant tout d'aider les personnes à travailler dans les meilleures conditions possibles, en leur offrant un environnement de travail adéquat. La société ne travaille pas directement avec le client final, et dispose donc d'un réseau de 800 concessionnaires à travers le monde. Ces concessionnaires sont des entrepreneurs locaux, implantés dans les tissus économiques locaux. En France, ils sont au nombre de 47. Nous disposons également de 24 sites de fabrication dans le monde, chargés de fournir les marchés locaux. Ainsi, les usines françaises destinent leur production à la France et aux pays environnants. Pour autant, les normes de qualité et d'engagement environnemental sont identiques partout. En France, les trois principales usines, situées à Marlenheim, à Wisches et à Sarrebourg, fabriquent des plateaux, des armoires, des caissons, des bureaux, et des sièges de travail. Le site de Steelcase international, c'est-à-dire hors Etats-Unis et Canada, est également localisé en France, à Strasbourg : environ 300 personnes y travaillent. La Direction commerciale France est quant à elle installée à Paris, et nous disposons aussi d'une petite usine située près de Chartres qui fabrique du mobilier d'ébénisterie. Voilà pour les dimensions de la société.

S'agissant du développement durable, la seule manière d'assurer un impact nul sur l'environnement est de stopper toute production. Nous n'avons bien sûr pas choisi cette option, mais nous souhaitons continuer à nous développer dans la durée, avec une vision de très long terme, en minimisant les impacts environnementaux, en respectant nos valeurs, en échangeant et en partageant avec d'autres industriels et avec des experts. Il convient de souligner que le développement durable ne concerne pas uniquement la partie environnementale ; nous travaillons également sur le volet social et sur le volet économique. Pour autant, je n'aborderai pas ces deux éléments dans cet exposé.

Sachez que chez Steelcase, l'environnement est culturel. En effet, depuis toujours l'entreprise s'est préoccupé du respect de l'environnement. De 1912 à 1995, les actions environnementales ont principalement été dirigées vers la production et les sites industriels. A partir de 1995, cette vision a été modifiée car il est apparu que pour appréhender correctement la problématique de la pollution, il est indispensable de considérer l'ensemble du cycle de vie du produit. Ce cycle de vie débute avec les matériaux utilisés, puis se poursuit dans le processus de production et le transport, enfin, la durée de vie est à prendre en compte, pour aboutir à la fin de vie du produit. Ainsi, nous avons débuté en 1996, en partenariat avec l'ADEME, une démarche d'éco-conception. Un produit se conçoit désormais avec une équipe projet regroupant le marketing, le designer, l'ingénieur méthodes, les achats, la logistique, la finance, l'ingénieur production, et bien entendu des ressources environnementales.

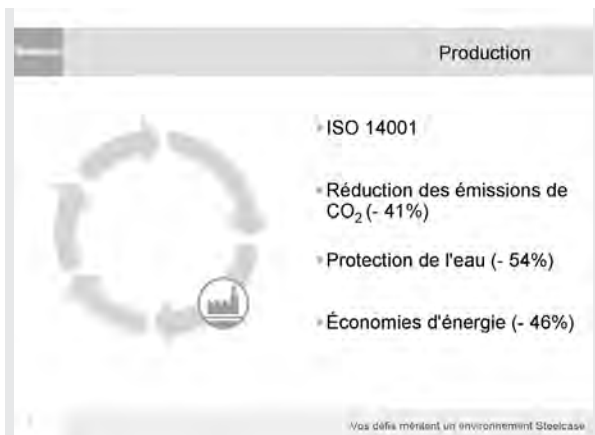
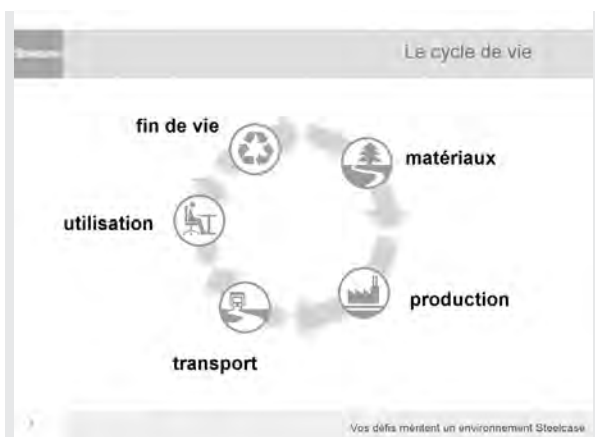
A chaque étape du cycle de vie du produit, nous devons analyser les différentes manières de diminuer l'impact environnemental. Au niveau de la première étape et du choix des matériaux, nous avons choisi d'utiliser un volume croissant de matériaux recyclés, que ce soit de l'acier, de l'aluminium ou des matières plastiques. En moyenne, un produit Steelcase contient 30 % de matériaux recyclés ; certains en contiennent même 46 %. L'objectif serait de produire du mobilier contenant 50 % de matériaux recyclables. Notre production nécessite également de grandes quantités de bois. Nous avons donc

décidé de nous fournir exclusivement auprès de fournisseurs garantissant que le bois était issu de forêts gérées durablement. A ce titre, nous sommes d'ailleurs certifiés PEFC. Enfin, la chimie des matériaux est importante car nous devons sélectionner des matériaux ayant le moins d'impact sur l'environnement, et ce sur l'ensemble du cycle de vie. Dans ce cadre, nous travaillons avec le MBDC, qui répertorie et évalue l'ensemble des matériaux utilisés dans l'industrie et les classe en catégorie verte, orange, ou rouge, en fonction des impacts constatés sur l'environnement. Nous pouvons ainsi décider en toute connaissance de cause : c'est grâce à ces études que nous avons remplacé le PVC utilisé dans nos productions par du polypro, diminuant ainsi l'impact environnemental de près de 70 %.

La seconde étape du cycle de vie se déroule dans les sites de production. A ce niveau, toutes nos usines européennes sont certifiées ISO 14001. De plus, nous avons engagé des plans d'actions visant à diminuer l'impact environnemental de ces usines. Entre 2001 et 2006, nous avons ainsi réduit les émissions de CO₂ de 41 % et la consommation d'énergie de 46 %. L'importance de ces améliorations s'explique par le fait que durant cette période, nous avons abandonné tous nos anciens produits pour utiliser des produits éco-conçus, et nous avons mis en place une *manufacturing* permettant des économies de mètres carrés considérables. Des objectifs similaires ont été fixés pour 2012.

La troisième étape du cycle de vie est le transport. Steelcase est contraint d'utiliser le transport routier pour répondre aux délais exigés par ses clients. Cependant, des travaux portent sur le volume d'emballage afin de trouver le juste équilibre entre la protection du produit et son encombrement, afin d'optimiser le remplissage des camions. Des analyses portent également sur le poids des produits. Enfin, notre processus de production en local nous permet de limiter les distances de transport. Par exemple, le siège de travail « 32 seconds » est fabriqué en trois parties et est ainsi livré dans un petit carton. Cette seule gamme de produit nous permet d'économiser 100 000 litres de carburants, et de ne pas produire 345 tonnes de CO₂. Il est important de noter que les économies environnementales vont souvent de paire avec les économies financières.

La quatrième étape du cycle de vie est l'utilisation du produit. Contrairement à une voiture ou à une machine à laver, nos mobiliers n'é-



mettent aucune pollution durant leur utilisation. Cependant, nous savons que plus cette utilisation sera longue, moins le produit aura d'impact sur l'environnement. Nous cherchons donc constamment à améliorer la durée de vie du produit, et nos marchandises restent en moyenne 15 ans chez nos clients. Je précise que nos mobiliers sont garantis 8 ans, ce qui est unique sur le marché. A cette étape du processus, les normes nous permettent d'assurer un niveau minimum de qualité : l'AFNOR a d'ailleurs mis au point la certification Sécurité Confortique, qui garantit au client un produit solide, durable, et respectant les normes en vigueur. Conformément à notre stratégie, nous avons obtenu cette certification pour l'ensemble de nos produits. Nous proposons également un service après-vente rapide et efficace : nous sommes en mesure de prolonger la durée de vie du produit en changeant seulement une ou deux pièces.

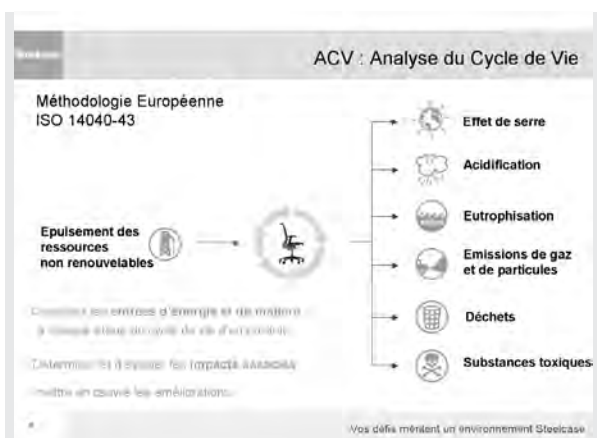
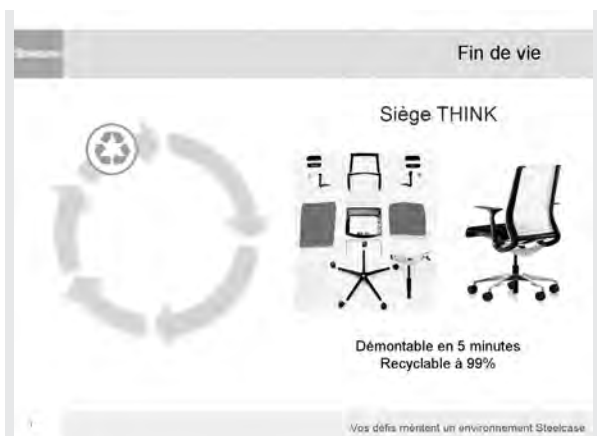
La dernière étape, qui est pensée dès la conception du produit, est la fin de vie. Dans cette optique, nous utilisons des produits non seulement recyclables, mais qui bénéficient de véritables filières de recyclage. En effet, pour qu'un produit ait une chance d'être recyclé, il doit être facilement recyclable. Notre mobilier doit donc être facilement et rapidement démontable. Ainsi, nos sièges de travail se démontent en moins de cinq minutes, grâce à des outils usuels, et chaque partie est clairement identifiable afin d'être recyclée convenablement, dans les filières adéquates. C'est toujours dans ce cadre que nous réfléchissons actuellement à nous associer à des entreprises de réinsertion pour proposer à nos clients la gestion des produits en fin de vie. Lors de la livraison de nouveaux matériels, nous pourrions ainsi récupérer les anciens pour les recycler convenablement.

Cette théorie du cycle de vie est essentielle, encore faut-il être capable de le mesurer pour s'assurer que les décisions prises sont les bonnes. Une méthodologie ISO est proposée afin d'assurer une homogénéité dans les mesures. Tous les impacts environnementaux doivent être pris en compte, qu'il s'agisse des émissions de gaz à effet de serre, de l'acidification ou encore des déchets. Les mesurer permet de les diminuer, mais également d'être totalement transparent vis-à-vis de nos clients, qui sont de plus en plus demandeurs en la matière. En d'autres termes, il s'agit de quantifier les entrées d'énergie et de matière à chaque étape du cycle de vie du produit, de déterminer et d'évaluer les impacts associés, et de mettre en œuvre les améliorations.

Plusieurs logiciels sont disponibles pour effectuer ces analyses. En y entrant les matières, leur lieu de fabrication, leur mode de transport, les différentes transformations et l'utilisation, nous déterminons les différentes pollutions. Les résultats de ces ACV sont contenus dans une déclaration environnementale produit (EPD), qui détaille la fabrication et les matières utilisées, en poids et en pourcentage respectif, emballage compris.

NF Environnement propose également des ecolabels, qui sont d'autant plus intéressants qu'ils permettent aux entreprises de se fixer





des minimas à atteindre. Steelcase a appliqué cette politique et a certifié l'ensemble de ses produits fabriqués en France. Nous sommes donc capables de fournir à un client qui l'exige des produits éco-labellisés. Nous vendons également en France des produits provenant d'Allemagne et présentant la certification Ange Bleu. De nombreux certificats existent, aussi bien au niveau des matériaux (E1, FSC, PEFC...), que de la production (ISO 14001, LEED...), ou des produits eux-mêmes (EPD, PEP...).

Pourquoi Steelcase a choisi d'engager une telle démarche environnementale ? Je souligne tout d'abord qu'une politique de développement durable ne saurait être engagée sans conviction. Dans le cas de Steelcase, la conviction première était celle des actionnaires puisque dès le départ, un des fondateurs de la société était convaincu de la nécessité d'assurer un développement durable. A ces convictions doivent s'ajouter des convictions industrielles, économiques ou commerciales. Des vertus telles que la motivation interne, l'analyse et la remise en cause des processus sont également indispensables. Cette démarche est d'autant plus importante qu'elle est indispensable pour attirer et retenir les meilleurs talents. Proposer une politique de développement durable constitue un atout indéniable de ce point de vue.

A ce jour, nous n'avons jamais remporté de marché grâce à cette politique. Pour autant, nous constatons que ce critère prend une place prépondérante, à la fois dans le domaine public et dans les clientèles privées. D'ailleurs, le dernier code des marchés publics rend obligatoire l'insertion de critères environnementaux dans les appels d'offres. Les cahiers des charges sont ainsi de plus en plus exigeants. La part réservée au développement durable est selon moi appelée à croître, et les grands groupes sélectionnent désormais leurs fournisseurs sur des critères sociaux et environnementaux. Les entreprises qui n'ont pas su s'adapter risquent de rencontrer de graves problèmes économiques ou sociaux.

Il est vrai qu'il n'est pas simple d'enclencher une politique environnementale. Il est souvent dit que ces actions sont coûteuses et chronophages. Cependant, les investissements financiers, s'ils sont organisés dans le temps, ne sont pas insurmontables. En revanche, il est vrai qu'il faut beaucoup de temps pour convaincre l'ensemble des acteurs. Il n'est pas possible de mener à bien une telle politique en étant seul : il est indispensable de s'associer à d'autres et de se faire aider par les associations ou par d'autres industriels.

Jean-Marie PICARD

Merci pour cet exposé très riche. Nous pouvons en retenir que votre entreprise, de par ses valeurs, a totalement intégré la notion de développement durable dans sa stratégie. Il est à ce titre indispensable de souligner que cette problématique recoupe les questions stratégiques des entreprises.

S'agissant du transport, il semble que tous les industriels abordent la question d'un

point de vue de l'éco-conception : le prix du baril doit tout de même être pris en compte car les conséquences ne sont pas anodines. Et ce d'autant plus que la consommation de cette matière première augmente et qu'aucun renversement de situation n'est à attendre.

Cécile POMPANON, GEFCO

La motivation interne des salariés est indispensable dans ce type de démarche. Quel type de dispositif avez-vous mis en place en termes de communication interne, notamment pour contrer la résistance au changement ?

Fabrice AMALRIC

J'ai abordé dans mon exposé la question des valeurs de l'entreprise. Ces valeurs sont très fortes et sont présentées à chaque nouvel embauché. Le respect de l'environnement en fait partie : il n'a pas été difficile de motiver les salariés, car ce sujet est valorisant. En effet, introduire une contrainte de respect de l'environnement dans leur travail constitue un challenge supplémentaire. Si la notion de retour sur investissement n'a de retour positif que pour l'entreprise, l'environnement a un impact sur la vie privée et recueille l'adhésion de tous.

J'ajoute que l'aspect environnemental concerne tous les salariés, de toutes les branches de la société. Si les entreprises se sont souvent heurtées à des difficultés pour convaincre les salariés de l'intérêt et des bienfaits d'une démarche ISO 9001, il n'en va pas de même pour les certifications ISO 14001.

Un intervenant

Je travaille dans une société qui fabrique des logiciels d'optimisation de transport. Ma question concerne la possibilité de réduire les émissions de CO² au niveau des transporteurs. Puisque vous êtes numéro 1, vous êtes en capacité d'imposer à vos fournisseurs certaines attitudes. Que faites-vous concrètement ?

Fabrice AMALRIC

Nous connaissons nos fournisseurs de longue date, et nous constatons qu'ils ont évolué de la même manière que Steelcase. Ainsi, nous n'avons été contraints que très rarement à imposer certains fonctionnements.

Il y a quelques années encore, nous transportions environ 20 % de nos produits par voie ferroviaire. Malheureusement, l'entreprise avec laquelle nous travaillions a stoppé son activité terre/terre, et en quelques mois, nous nous sommes retrouvés avec 20 % de camions supplémentaires sur les routes. Le

problème n'est pas simple car le ferroviaire n'a hélas pas la capacité de répondre à toutes les problématiques industrielles. Lorsque ce sera le cas, nous serons les premiers à utiliser ce type de transport, beaucoup plus écologique.

J'ajoute que notre taille ne nous permet pas d'influer sur les marchés : nous ne disposons pas des 25 % de parts de marché qui théoriquement, donnent un quelconque pouvoir.

Bernard SALABER, Sanofi-Aventis

S'agissant de la motivation du personnel face à une politique de développement durable, je constate que cette problématique est souvent associée à une politique sécurité. Est-ce le cas dans votre entreprise ?

Fabrice AMALRIC

Nous sommes en cours de certification OHSAS 18001 sur les trois sites français. J'ai choisi de ne pas aborder la partie sociale de l'entreprise dans cet exposé, mais je tiens à préciser que nous avons toujours travaillé sur les conditions de travail industrielles, notamment avec l'aide d'un CHSCT. Tous les mois, nous effectuons une communication sur les postes de travail qui peuvent être améliorés et sur les améliorations déjà enregistrées. Nous sommes extrêmement performants dans ce domaine, et notre entreprise est réputée pour cela en Alsace.

Au niveau de la motivation, nous disposons de la fondation Steelcase qui permet à des collaborateurs de soutenir des projets sociaux, artistiques, humanitaires ou autres. Nous investissons de plus énormément dans la formation, à hauteur de 5 % de la masse salariale. La politique est de faire monter en compétences les salariés plutôt que de recruter en externe. Enfin, nous avons signé la charte de l'apprentissage en janvier 2006 : je pense que les entreprises ont pour devoir d'accueillir des étudiants, dans un échange gagnant/gagnant. Nous employons donc en permanence des étudiants, en stage.

Un intervenant

Vous avez décrit la manière dont vous respectiez de nombreuses chartes environnementales. Mais qu'en est-il de votre usine en Chine ?

Fabrice AMALRIC

L'objectif du Groupe est que toutes les usines soient certifiées ISO 14001 fin 2010, même si cet objectif sera difficile à atteindre en termes de délais. S'agissant de nos implantations en Chine, nous avons créé une petite usine qui est remarquable sur le plan environnemental. En revanche, nous venons de racheter une entreprise, dans laquelle un travail important doit être mené.

S'agissant de nos fournisseurs chinois, il faut savoir que dans ce pays, de nombreuses usines sont remarquables, en termes de qualité, en termes environnementaux, et en termes sociaux. Il n'y a pas que du négatif. Il est important d'investir dans ce type de pays, pour leur permettre de participer à la croissance mondiale. Nous devons être sur ce marché.

Un intervenant

Effectuez-vous des contrôles vis-à-vis de vos fournisseurs ?

Fabrice AMALRIC

Bien sûr. Mais nous n'avons que cinq fournisseurs chinois, avec lesquels nous travaillons depuis très longtemps. Nous effectuons fréquemment des audits.

Copyright of Logistique & Management is the property of BEM Bordeaux Management School and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.