

ENJEU

L'industrie se réinvente en écosystème durable et rentable

L'économie circulaire utilise de nouveaux modèles réemployant des produits finis dans leur cycle de production.

Produire de la matière première bon marché qui entrera dans la fabrication de nouveaux produits à partir de ses propres déchets manufacturiers. En temps de crise, les promesses économiques de « l'écologie industrielle » pourraient bien séduire les entrepreneurs européens. Il y a de quoi : selon McKinsey, cette économie circulaire pourrait leur faire épargner 380 milliards de dollars et presque le double en 2025 s'ils convertissaient le design à ce cycle vertueux, notamment grâce aux économies d'énergie et de matières premières (jusqu'à 40 %). C'est l'une des dimensions clés des réflexions stratégiques qu'évoquera le World Forum de Lille (*), dont « Les Echos » sont partenaires, du 14 au 16 novembre. Les experts britanniques évaluent, par exemple, à presque 300 millions de tonnes de minerai de fer, soit 17 % de la demande mondiale en 2010, les économies potentielles résultant d'un meilleur réemploi des matériaux en fin de vie.

Rien à voir avec le recyclage tel qu'il est pratiqué aujourd'hui : « L'économie circulaire bouscule radicalement les organisations industrielles linéaires en obligeant les entreprises à penser les flux de matières - biologiques et techniques - dès la conception des produits pour les réemployer totalement dans une nouvelle production », explique l'ancienne navigatrice Ellen McArthur aujourd'hui à la tête de la fondation de son nom qui milite pour le développement de l'éco-conception. « Avec ce concept, poursuit-elle, on est à l'opposé du système linéaire de nos sociétés de consommation qui conduit des produits en masse des usines aux décharges. » Rebus électroniques, ordures



Rebus électroniques, ordures ménagères, ferrailles... 4 milliards de tonnes de déchets sont générés par an sur la Terre.

ménagères, plastiques, ferrailles... On génère sur Terre 4 milliards de tonnes de déchets par an, et ce chiffre devrait progresser de 40 % d'ici à 2020. « Parce qu'elle rapproche les écosystèmes industriels du fonctionnement cyclique naturel, l'économie circulaire est une des réponses globales les plus crédibles », mesurent les experts britanniques.

Le « cradle to cradle »

Cette « philosophie régénératrice » est à l'origine d'un courant qui fête cette année son dixième anniversaire : le « cradle to cradle » (du berceau au berceau) proposé par l'architecte américain William McDonough et le chi-

300 MILLIONS

Le nombre de tonnes de minerai de fer économisées résultant d'un meilleur emploi des matériaux en fin de vie.

miste allemand Michael Braungart, et d'une certification du même nom (C2C) délivrée par leur société de conseil MBDC. Selon McKinsey, cette approche bénéficierait à de nombreuses industries : l'automobile (jusqu'à 131 milliards de dollars de gains), la production d'équipements

industriels (entre 81 et 89 milliards), l'électricité (39 à 43 milliards), le textile ou l'électronique grand public fortement consommatrice de terres rares qui ont tout intérêt à être recyclées.

A cause de la remise à plat qu'il nécessite, le modèle peine toutefois à trouver des disciples. Moins de 200 certifications C2C ont été délivrées dans le monde, selon l'agence-conseil Integral Vision qui en fait l'apologie en France. Pour parvenir à organiser un cycle vertueux, il faut en effet que les matières utilisées soient conçues pour être réutilisables. Les alliages de métaux doivent être faciles à séparer. Les plastiques doivent

pouvoir être dépolymérisés puis polymérisés pour regagner leurs propriétés initiales, mais sans peser sur l'environnement.

Défis techniques

La recherche chimique mondiale est mobilisée sur le sujet et elle compte ses pionniers, comme le Britannique James Clark du laboratoire de chimie verte de l'université de York qui propose « d'éliminer la notion mentale de déchets » en considérant que tout, comme dans la nature, peut être valorisé. Il vient, par exemple, de trouver le moyen pour l'industrie agroalimentaire de transformer en revêtement de papier ciré pour l'emballage alimentaire les montagnes de peaux d'orange que génère la fabrication de jus.

Confrontées à ces défis techniques, les entreprises qui rejoignent cette croisade verte ont toutes les peines du monde à s'organiser. « Il faut passer d'une économie de la possession à un modèle de service : acheter un nombre de lavages plutôt que la machine qui les réalise, échanger sa batterie en fin de course contre une réserve pleine d'énergie, louer son revêtement de sol pour un usage déterminé, troquer ses vieux vêtements contre des bons d'achat pour de nouveaux », milite Ellen McArthur. Notre rapport à l'objet doit changer avec en point de mire une plus grande proximité avec le consommateur et des productions plus solides et plus fiables. » La mort de l'obsolescence programmée ?

PAUL MOLGA

(* Le programme 2012 du World Forum de Lille, forum mondial de l'économie responsable, autour du thème Entreprises responsables, entreprises rentables, du 14 au 16 novembre : <http://www.worldforum-lille.org/fr/>



INTERVIEW

DOMINIQUE BOURG
PHILOSOPHE, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

« Choisir entre la décroissance et le clash »

L'humanité peut-elle attendre face à la multitude de risques qui pèsent sur son avenir ? Nous avons d'ores et déjà trop attendu en laissant passer des fenêtres d'opportunité. Le sommet de Copenhague nous a donné une chance de contraindre l'humanité à émettre moins de gaz à effet de serre. Si nous avions accepté de réviser nos modes de vie, les émissions mondiales auraient pu être réduites chaque année de 3 %, ce qui nous aurait fourni 3 chances sur 4 de contenir la hausse de la température moyenne du globe en deçà de 2°C à la fin du siècle. Plus nous repoussons l'échéance d'un accord, plus l'effort demandé sera impossible à tenir. Le climat n'est pas le seul domaine où nous avons dépassé un seuil dangereux : l'appauvrissement génétique des populations, l'acidification des océans, la désertification des sols... Il nous faut maintenant choisir entre la décroissance ou le clash.

Quelle forme de développement préconisez-vous ?

Tel qu'il est conçu, comme une augmentation constante des flux de matières et d'énergie, le développement a conduit l'humanité à une situation dramatique, alors qu'il ne profite globalement qu'à 1 milliard d'êtres humains sur 7. Cette idée de la croissance condamne notre bien-être. Il faut de la qualité plus que de la quantité, des relations sociales plus que de l'économie. Je trouve prometteur que se multiplient des initiatives locales telles que les villes alimentaires autosuffisantes ou les tentatives communautaires diverses. Ces initiatives font penser à l'émergence des monastères avant l'effondrement de Rome, autour desquels la société s'est reconstruite. Les écrits de l'époque attestent du mépris que ces expériences inspiraient aux élites d'alors. Nous en sommes là.

Nos sociétés et nos industries sont-elles prêtes au virage écologique ?

J'en doute. Le climatisme scepticisme a convaincu un Américain sur deux et quasiment le même nombre d'Anglais. L'idée selon laquelle l'homme est responsable du changement climatique en cours est devenue une question de valeurs. C'est pareil sur les autres plans : les Allemands rechignent devant le coût du verdissement de leur électricité, le marché de la voiture hybride reste embryonnaire, le marché du bio ne décolle pas... Il faut une mobilisation générale.

PROPOS RECUEILLIS PAR P. M.

Interface recycle ses dalles textiles

Le leader mondial multiplie les actions pour éviter à ses produits de finir en décharge.

Interface s'est donné jusqu'en 2020 pour éliminer totalement l'impact environnemental de sa production de dalles de moquette. « Nous devons en passer par plusieurs options, explique Laure Rondeau Desroches, responsable du développement durable, réemploi, recyclage, récupération d'énergie. » L'opération a démarré il y a cinq ans avec le réseau de Ressources, qui collecte et réutilise pour d'autres usages les dalles arrivées en fin de vie dans les entreprises : isolation sonore, couverture d'abris de jardin...

Une trentaine de ces associations participent à ce programme un peu partout en France. Les dalles en moins bon état entrent dans le process ReEntry 2.0, organisé depuis un an autour d'un nouvel outil industriel de recyclage à Scherpenzeel (Pays-Bas), qui permet de séparer la sous-couche de bitume de la fibre polyamide. La première sert à fabriquer sur place une nouvelle sous-couche. Les fibres sont expédiées à des partenaires qui les transforment en granulés et les filent pour produire un polyamide recyclé qui revient

dans le cycle de production de nouvelles dalles.

Valorisation énergétique

La capacité de cet outil est de 600.000 mètres carrés de moquette par an. Environ 5 % proviendront de France. « La mise en place de cette organisation logistique inverse est compliquée », admet Laure Rondeau Desroches. Et chère : 1 euro par mètre carré, très au-delà du coût de mise en décharge. La dernière option est la valorisation énergétique pour les moquettes larges et les dalles textiles les plus abîmées. Grâce à leur capacité calorifique élevée et le pourcentage de calcaire qu'elles contiennent, elles intéressent l'industrie cimentière.

Parallèlement, Interface travaille sur la réduction à la source des fibres polyamides, qui pèsent pour moitié dans le bilan environnemental d'une dalle de moquette. Un nouveau procédé - Microtuft - a permis de diviser par deux la quantité de matière utilisée sans compromettre la performance de l'ensemble. Les clients en sont fiers : 9 millions de mètres carrés ont déjà été écoulés en Europe. P. M.

Tarkett, pionnier de l'écologie industrielle

Un programme de récupération des chutes des revêtements alimente la production en granulats de matière recyclée.

Le leader mondial des solutions de revêtement de sol a été le premier groupe en France à voir certifier « cradle to cradle » deux de ses gammes dont le cycle réintègre les produits en fin de vie. Deux ans après, le bilan qu'il dresse est prometteur. Son programme ReUse a conclu une cinquantaine de partenariats avec des entreprises de pose et de maîtrise d'ouvrage pour collecter 187 tonnes de PVC en 2011. Sur les chantiers partenaires, les chutes de pose sont récupérées dans des bacs et bennes mis à disposition par le groupe, puis acheminées dans l'un des 11 centres de tri qu'il a installés en France, avant d'être expédiées au Luxembourg dans l'usine de Clervaux qui les traite, pour en faire des granulats de nouveau exploitables en production. Les anciens sols arrachés sont aussi collectés, mais, à cause des produits chimiques qu'ils contiennent, ils sont pris en charge par l'agPPR, une association industrielle créée il y a vingt ans en Allemagne, qui recycle ce type de revêtements en fin de vie. Le programme fonctionne en Amérique



Tarkett équipe en revêtement recyclé les salles de sport.

du Nord sous le nom de ReStart, où il a permis de collecter plus de 13.200 tonnes de chutes de pose et de déposer en 2011, et en Suède (435 tonnes récupérées).

Nouveaux linos, vinyles, etc.

Les nouveaux produits de l'entreprise seront plus faciles à traiter quand ils arriveront en fin de vie dans dix ou vingt ans. « Nous travaillons sur des mélanges de matières naturellement recyclables et qui ne participent pas à l'appauvrissement des ressources », explique Anne-Christine Ayed, vice-présidente du groupe chargé de la recherche, de l'environnement et de l'innovation. Les nouveaux linoléums contiennent par exemple de l'huile de lin, de la poudre de bois, du liège issu de filières de recyclage des bouchons et de la colophane. Une nouvelle formulation concerne également des vinyles qui pourront être polis et entretenus à sec, permettant de réduire de 40 % l'utilisation de produits de nettoyage. Pour parvenir à ces résultats, Tarkett a triplé son budget de recherche depuis 2010. P. M.

INNOVATION

La bio-inspiration fait son chemin dans l'entreprise

La meilleure compréhension des mécanismes du vivant influe sur les stratégies d'innovation.

La muse des poètes inspire désormais les ingénieurs. Avec ses mécanismes issus de millénaires d'évolution, la nature offre une source d'innovation encore inexploitée dans tout un tas de domaines : chimie, informatique, robotique, mécanique, textile... « *Ce que fait la nature n'est jamais le fruit du hasard. Pour s'adapter, elle développe parfois des stratégies à contre-courant de la logique du génie humain qui permet d'ouvrir la réflexion vers de nouvelles façons de regarder les choses* », résume Stéphane Viollet, responsable de l'équipe biorobotique de l'Institut des sciences du mouvement, qui travaille à Marseille sur le développement de drones autonomes de nouvelle génération. Grâce au concours des biologistes pour disséquer les mécanismes les plus ingénieux du vivant, les premiers produits sortent des laboratoires. L'équipe phocéenne vient de breveter un système optique très bon marché tiré de ses travaux sur les yeux de mouche et d'abeille pour servir de détecteur d'obstacles dans les futures automobiles.

Les exemples de produits bio-inspirés se multiplient : en étudiant les structures superhydrophobes et autonettoyantes des feuilles de lotus qui n'offrent prise qu'à 2 % de la surface des gouttes d'eau, l'allemand STO a conçu une gamme de peinture spectaculaire à « effet lotus » capable de nettoyer les façades. Associée à un revêtement contenant du dioxyde de titane qui



Une équipe de scientifiques vient de breveter un détecteur d'obstacles pour les voitures tiré de ses travaux sur les yeux de mouche et d'abeille.

désagrège les impuretés sous l'effet du rayonnement ultraviolet de la lumière du jour, la peinture profite de la rosée matinale pour laver la surface, comme à la CPAM de Dunkerque ou au Centre hospitalier de Marbourg outre-Rhin.

La même démarche a permis d'adapter la grande vitesse ferroviaire au relief montagneux du Japon qui impose de nombreux ouvrages d'art. Pour limiter les effets de pression à l'entrée des tunnels, les ingénieurs se sont inspirés du bec très effilé du martin-pêcheur qui pénètre les flots sans perdre de sa puissance aérodynamique. Plus récemment, ils ont plagié les plumes dentelées du hibou pour créer des trains plus

silencieux, dont la nuisance du roulement des roues sur le rail a été atténuée.

« Economie bleue »

« *Nous devons évoluer dans notre recherche de durabilité et instaurer une "économie bleue" s'appuyant sur une nouvelle génération d'entrepreneurs qui n'utilisent pas plus que ce qui est disponible* », explique Gunter Pauli, fondateur du Zeri (Zero Emissions Research and Initiatives). « *Les écosystèmes fournissent des principes conceptuels pragmatiques pour cette nouvelle économie.* » Mais comment en tirer profit ?

La biologiste américaine Janine Benyus, qui a proposé l'inspiration du vivant comme stratégie d'innovation

durable à la fin des années 1990, a son idée : non seulement elle incite depuis plus de dix ans les ingénieurs à coopérer avec les biologistes pour traduire leurs défis technologiques en défis biologiques, mais elle a aussi créé en 2007 une base de données, Ask Nature (*), pour sonder l'encyclopédie des stratégies du vivant. Si l'on recherche une nouvelle formulation de colle non toxique par exemple, la base fournit des éléments de correspondance dans le vivant. Conçue en « open source », elle décrit plus de 1.500 stratégies naturelles.

À l'université britannique de Bath, qui propose une des rares formations européennes au biomimétisme, Nikolay et Olga Bogatyrev, deux biologistes russes, ont développé sur le même modèle une version typée nature de la fameuse méthode d'innovation Triz (théorie de résolution des problèmes inventifs), qui analyse plusieurs dizaines de milliers de brevets pour en tirer des caractéristiques communes d'innovation. Son fondateur, Genrich Altshuller, a listé une quarantaine de principes à l'origine de toute innovation technique comme la segmentation, l'asymétrie, la rétroaction... La version « bio » du système fournit de nouvelles lois objectives inspirées du vivant plutôt que des technologies.

PAUL MOLGA

(*) www.asknature.org
www.biotriz.com

« Redonner sa place à la physique dans les industries »



INTERVIEW

GUNTER PAULI

INDUSTRIEL, PROMOTEUR DU PROJET « ÉCONOMIE BLEUE »

Des innovations inspirées de nos écosystèmes sont-elles opérationnelles ?

Les écosystèmes ont un modèle en système ouvert et cherchent de multiples bénéfices. À l'inverse, se focaliser sur la réduction des coûts de production ne donne plus de perspectives. La nature, elle, se soumet aux lois de la physique, prévisibles et consommatrices des forces omniprésentes. Malheureusement, les grandes entreprises sont dépendantes de la chimie et, de plus en plus, de la génétique.

Avez-vous des exemples ?

La force de la gravité, par exemple, est trop peu utilisée dans l'industrie où les pompes représentent classiquement 10 % de la consommation d'énergie. Le vortex est un autre exemple : en utilisant ce mouvement tourbillonnaire naturel des fluides, on peut mélanger les ingrédients d'une cuve de 10.000 litres en trois minutes, là où les systèmes traditionnels ont besoin de quarante-cinq minutes. Un autre défi est la suppression des batteries dans les téléphones portables. Des prototypes fonctionnent déjà avec l'énergie prélevée sur les différences de température

entre notre corps et l'appareil, et du courant additionnel résultant de la pression de notre voix.

Où en est votre programme ?

L'objectif affiché dans le rapport sur l'« économie bleue » que j'ai présenté au Club de Rome en 2009 était de stimuler la création de 100 millions d'emplois en dix ans. Nous avons déjà inspiré la création de plus de 1.000 entreprises dans le monde. C'est un premier pas. L'Amérique latine et l'Asie sont les principales concernées : nous y avons convaincu une centaine d'entrepreneurs et de gouvernements locaux de prendre des initiatives pour ne pas subir la grande vague de la globalisation. L'Europe s'implique aussi. Sur l'île El Hierro (Canaries), un investissement de 64 millions d'euros a permis à ses 10.000 habitants de se passer des importations de gasoil dont ils dépendaient et d'assurer l'auto-suffisance alimentaire. Nous avons proposé également une vingtaine de projets générateurs d'activité pour la province de Limbourg en Flandres, où la fermeture des usines de Ford et de Dow a mis 15.000 personnes sur le carreau.

PROPOS RECUEILLIS PAR P. M.

Birk Italia pour eni

le gaz d'eni pour tous les types d'entreprise

plastique, papier, verre, acier et autre

eni est un leader des ventes de gaz naturel en Europe. Son expertise et innovation sont disponibles pour satisfaire vos besoins en gaz naturel. Grâce à ses équipes professionnelles et ses produits sur mesure, eni est votre partenaire idéal pour les défis du futur.

contactez notre équipe commerciale pour une offre sur mesure:
01 41 05 21 65 - eni.france@eni.com - eni.com/fr

L'énergie est notre avenir, économisons-la

PORTRAITS

Les entrepreneurs nordistes, à la pointe de la troisième révolution industrielle

Pour Philippe Vasseur, président du World Forum de Lille, les entrepreneurs nordistes montrent l'exemple d'un nouveau modèle économique.

Tout l'enjeu de la 6^e édition de ce World Forum sera de démontrer que « la RSE n'est pas l'ennemi de la rentabilité », annonce Philippe Vasseur, président du World Forum. Pour lui la logique d'entrepreneur pratiquant la RSE s'oppose à la logique du spéculateur. « Grâce à la RSE les salariés se sentent mieux dans leur entreprise et donc sont plus motivés. Il y a, par exemple, moins de turnover. La RSE génère tout un ensemble de facteurs améliorant la rentabilité de l'entreprise à commencer par les économies d'énergie », donne-t-il en exemple. « Des entrepreneurs du Nord-Pas-de-Calais viendront lors de cette nouvelle édition du World Forum expliquer comment ils pratiquent la RSE chez eux et comment cela bénéficie à leur entreprise. » Hervé Knecht présentera, par exemple, Altereos qu'il a créée en 1991 à Tourcoing, devenue la plus grande société coopérative d'intérêt col-

lectif en France, avec 520 salariés dont 80 % sont handicapés. Mais il y aura nombre d'autres exemples de RSE plus lointains. Norberto Purtschert présentera Floralp, une entreprise de produits laitiers qu'il a créée en Equateur. L'Indien Hamant Gaikwal parlera de BVG, une entreprise de nettoyage qui emploie aujourd'hui 16.000 personnes. Ou encore Mike Hannigan, qui a créé Give Something Back en Californie, société de fournitures de bureau.

Objectifs immédiats

« Nous sommes actuellement au bout d'un modèle économique, le nouveau modèle qui va émerger va dans le sens d'un meilleur respect de l'environnement, de la gestion des hommes et du respect des ressources », explique Philippe Vasseur qui croit beaucoup à une économie circulaire : « Je fabrique, je commercialise, je récupère, je recycle et avec ce qui est recyclé je refa-



Philippe Vasseur, président du World Forum.

brique, se substituant au modèle actuel : j'extrais, je produis, je vends, je jette. » L'émergence de ce nouveau modèle est, pour lui, la troisième révolution industrielle. Les entreprises du Nord-Pas-de-Calais, qui ont déjà intégré ce nouveau modèle économique avec la RSE, la mise en réseau grâce à Internet ou encore la production d'énergie renouvelable, doivent

« Je fabrique, je commercialise, je récupère, je recycle et avec ce qui est recyclé je refabrique, se substituant au modèle actuel : j'extrais, je produis, je vends, je jette. »

PHILIPPE VASSEUR

être, pour Philippe Vasseur, « la tête de pont de cette révolution ».

La région et la chambre de commerce régionale se sont d'ores et déjà engagées dans cette démarche commune, qui donnera lieu à l'établissement d'un plan stratégique à long terme mais avec des objectifs immédiats : « Depuis la construction de bâtiments qui produisent de l'énergie qu'on peut alors reverser dans les réseaux, jusqu'à la mise en place de réseaux intelligents, il y a plein d'exemples. » Les deux institutions ont d'ores et déjà confié à l'économiste Jérôme Rifkin, auteur de « La Troisième Révolution industrielle », l'élaboration d'une feuille de route vers la transition énergétique. De la promotion d'un modèle vertueux qu'on démontre, le World Forum est en train de passer au rôle de catalyseur et initiateur d'une démarche de faisabilité.

NICOLE BUYSE
CORRESPONDANT À LILLE

Arc International a l'art de l'optimisation

Le leader des arts de la table recueille les fruits d'une politique volontariste.

Arc International incarne mieux que d'autres l'équation réussie entre priorités environnementale et sociale et performance économique. Le numéro un des arts de la table est certes impliqué officiellement dans la démarche depuis 2003, lorsqu'il a signé le Global Compact. Mais les bonnes intentions affichées à l'époque se sont transformées au fil des années en une politique très volontariste du groupe familial, pourtant engagé dans le même temps dans un plan drastique de réduction des effectifs de son site historique d'Arques (Pas-de-Calais). Depuis trois ans, Arc International a passé la surmultipliée, pas seulement à son siège, mais dans l'ensemble de ses implantations désormais très internationales (Emirats, Chine, Etats-Unis, Russie). Un engagement qui s'est traduit par l'adhésion immédiate à la démarche ISO 26000 et à son approche structurée avec des reportings tous azimuts et la capitalisation des meilleurs savoir-faire entre sites. Résultat : entre 2010 et 2011, le groupe a réduit sa consommation d'eau de 20 %, ses émissions de CO₂ de 10 %, tandis que le groasil coloré (déchets de verre) a vu son taux de recyclage porté de 34 % en 2008 à 69 % aujourd'hui (soit 20.000 tonnes). La R&D a permis de mettre au point des techniques de décors à base d'encres 100 % organiques, sans métaux lourds. L'énergie, très lourd poste de dépenses dans l'industrie du verre, est également au cœur des enjeux. Le groupe vient d'implanter dans son usine américaine un nouvel équipement, qui rejette 75 % de gaz à effet de serre en moins que la précédente génération. « C'est l'usine la plus propre au monde dans son métier, sur une technique qu'on ne maîtrisait pas il y a quatre ans », se réjouit José-Maria Aulotte, DRH et directeur du développement durable du groupe. Celui-ci a d'ailleurs formalisé sa stratégie de bonnes pratiques en instaurant un « Arc performance system » sur la logique des systèmes de production dans l'industrie automobile.

Cet engagement coïncide avec une demande de plus en plus pressante des grands clients d'Arc, à l'instar d'Ikea, Carrefour ou les acteurs de l'hôtellerie-



« Il y a des limites physiques dans l'écoconception des produits, mais pas dans notre volonté. »

JOSÉ-MARIA AULOTTE, DRH ET DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT

restauration. « Il y a quelques années, ils regardaient nos engagements sociétaux. Aujourd'hui, ils veulent des audits, des plans de progrès, en phase avec la structuration de leurs propres exigences », poursuit-il. La démarche est désormais profondément inscrite dans l'ensemble des activités d'Arc International, dont l'une des priorités est aujourd'hui l'écoconception de ses produits. « Il y a des limites physiques, mais pas dans notre volonté. Le développement durable, on n'est jamais au bout », insiste José-Maria Aulotte.

Le groupe, qui avait accumulé de nombreux exercices lourdement déficitaires, est revenu dans le vert en 2010 et a presque doublé sa rentabilité l'an dernier, avec un résultat net de 18,4 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros et un effectif de 12.500 salariés.

OLIVIER DUCUING
CORRESPONDANT À LILLE

iDGroup tire profit de son engagement

Pour le fondateur du groupe, la RSE est pleinement compatible avec la rentabilité.

Chez iDGroup, on ne pratique pas la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) mais la Ressemme : la responsabilité entrepreneuriale, sociale, sociétale et environnementale à travers des marques pour enfant. « Notre mot d'ordre est d'entreprendre pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit », explique Jean Duforest, PDG du groupe qu'il a créé avec son associé Jean-Luc Soufflet, et qui emploie 6.000 salariés. Après avoir démarré dans l'habillement (Okaïdi, Obaïbi, Jacadi, Véronique Delachaux), le groupe (1.117 magasins à travers 7 marques dans 70 pays) a ajouté à sa palette le meuble (Vibel), puis la culture et le jeu (Oxybul, Eveil et Jeux). Son engagement social se traduit, par exemple, dans le développement d'une chaîne de crèches d'entreprise (12 aujourd'hui), baptisée « Rigolo comme la vie » ou dans des actions caritatives comme ce projet bénéfique au profit de la petite enfance à travers OK World. Sa responsabilité sociétale et environnementale se traduit en actions aussi diverses que des achats responsables, un bilan carbone positif, la lutte contre la corruption, le respect des droits de l'enfant, la localisation des emplois ou encore la charte sur la biodiversité.

Mais, surtout, Jean Duforest, l'un des deux fondateurs, a toujours estimé que « le résultat d'une entreprise se fait par les hommes ». « C'est parce que les salariés du groupe savent où ils vont, quel est leur métier, quel est leur territoire de pouvoir, bref, parce qu'ils se sentent bien dans l'entreprise, qu'ils vont donner le meilleur d'eux-mêmes et ainsi faire avancer l'entreprise. » RSE se conjugue alors très bien avec rentabilité.

Comment faire évoluer le management dans ce sens ? Pour Jean Duforest, « on ne mène pas des collaborateurs, mais on les emmène et on les emmène par la posture, le mimétisme gagnant ». La grande réussite de son groupe tient, selon lui, à l'entente affichée entre lui et son associé. Comme dans une famille où les enfants, baignant dans la bonne entente de leurs parents,



« C'est parce que les salariés du groupe savent où ils vont, quel est leur métier, quel est leur territoire de pouvoir, bref, parce qu'ils se sentent bien dans l'entreprise, qu'ils vont donner le meilleur d'eux-mêmes et ainsi faire avancer l'entreprise. »

JEAN DUFOREST,
FONDATEUR D'IDGROUP

vont aller de l'avant. « Nous avons su également respecter nos fragilités mutuelles : accepter les fragilités de ses collaborateurs génère la cohésion du groupe », confie Jean Duforest. Pour lui, « des salariés qui se sentent entendus et respectés sont fiers d'appartenir à l'entreprise et se "défontent" pour elle ».

L'objectif de 2013 pour ce patron sera que ses collaborateurs deviennent des « intrapreneurs », que cette RSE qui pour l'instant reste à l'interne devienne visible. « Que les clients sentent la différence rien qu'en entrant dans le magasin. »

N. B.

Bonduelle cultive le légume responsable

Le groupe homogénéise ses méthodes et ses engagements dans le monde entier.

Cela fait cent soixante ans que nous faisons du développement durable ! » La boutade est de Jean-Bernard Bonduelle, directeur des relations extérieures et du développement durable du groupe éponyme. Mais la vision de long terme du leader mondial du légume est de fait l'un de ses traits identitaires. D'autant plus aujourd'hui que le groupe s'internationalise et élargit son périmètre, avec force croissance externe. Pour homogénéiser son approche sur toutes ses activités, du champ à l'assiette, et respecter une méthodologie unique de la responsabilité sociale et environnementale, le groupe a adopté le référentiel international GRI, pour lequel il vient d'obtenir fin octobre la classification B+, comme Danone. L'un des grands axes d'amélioration de Bonduelle porte sur son amont, gage de qualité de ses légumes. Le groupe cultive désormais 100.000 hectares dans le monde, avec 3.500 agriculteurs. Bonduelle signe avec eux une charte d'approvisionnement, outil mis en place en 1996. Exigeante en termes d'agriculture respectueuse, elle s'impose aux nouveaux agriculteurs qui rejoignent le groupe au fil des acquisitions, aux Etats-Unis ou en Hongrie.

Bonduelle s'est fixé l'objectif de réduire de 20 % en trois ans l'usage des produits phytosanitaires. Le groupe appuie dans ce sens la recherche d'alternatives culturales. Par exemple, le retour à la pratique du désherbage mécanique au lieu de la destruction chimique. Huit fermes pilotes ont été mises en place en Picardie, pour la « production intégrée de légumes industriels de plein champ », à savoir des haricots verts, pois et carottes destinés à l'usine d'Estrées. Le programme, ambitieux, est mené pour six ans avec les chambres d'agriculture, le conseil régional, l'Inra, le Fredon (fédération régionale contre les organismes nuisibles de l'agriculture) et l'Unilet (union interprofessionnelle des légumes en conserve et surgelés). « Nous avons déjà quelques exemples probants où nous arrivons à un recul de 40 % des phytosanitaires grâce à des changements de méthodes », se réjouit



« Nous arrivons à un recul de 40 % des phytosanitaires grâce à des changements de méthodes. »

JEAN-BERNARD BONDUELLE,
DIRECTEUR DES RELATIONS
EXTÉRIEURES ET DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE

Jean-Bernard Bonduelle. Au terme de trois ans de travaux sur les plantes adventices, les maladies et les ravageurs des légumes, l'indice de fréquence de traitement (IFT) a été réduit de 20 %, un niveau inférieur d'un quart à la moyenne régionale. « L'agriculteur devient davantage agronome », souligne le groupe.

Parmi les projets emblématiques de RSE, celui qui est mené pour économiser l'énergie (10 % de ses prix de revient industriels) dans les usines. Une gros travail. Un programme « L'Usine sobre », appuyé sur le centre de recherche des Mines de Paris, vise à identifier l'énergie minimale requise (EMR). Le groupe estime que son besoin en énergie pourrait ainsi être réduit de 20 % à 30 %, bien au-delà des démarches d'optimisation « classique », qui amènent un gain de l'ordre de 7 %.

O. D.

ANALYSE

De nouveaux modèles de coopération autour des entrepreneurs sociaux

Les démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) avec des entrepreneurs sociaux donnent naissance à des produits inédits pour une clientèle délaissée des circuits traditionnels. C'est en bénéficiant du savoir-faire de chacun que se crée l'innovation sociétale.

S'engager dans un programme de RSE via un partenariat avec un entrepreneur social est un investissement gagnant. Autant pour l'entrepreneur social (association, fondation, mais aussi société), que pour l'entreprise « classique ». En alliant leurs forces, une valeur nouvelle se forme autour de besoins sociaux.

En octobre 2005, Franck Riboud, PDG de Danone, rencontre Muhammad Yunus, fondateur de la Graamen Bank, organisme précurseur de microfinance. Tous deux veulent lutter contre la malnutrition infantile au Bangladesh. En 2006, le joint-venture baptisé « Danone Graamen Food » prend forme. Celui-ci vend à prix abordable des yaourts enrichis en micro-aliments destinés à pallier les caren-

ces alimentaires des enfants. Et s'appuie sur une production locale et des acteurs de terrain.

Forts de cette réussite, les partenariats entreprise-entrepreneur social s'étendent. En France, SFR et Emmaüs Defi conçoivent une offre de téléphonie adaptée aux personnes en difficulté sociale, alors que la Croix-Rouge et Blédina mettent au point un lait infantile peu coûteux pour les familles défavorisées.

Pour Arnaud Mourot, directeur général d'Ashoka France, réseau d'entrepreneurs sociaux, les démarches responsables des entreprises ont aujourd'hui dépassé « l'ère philanthropique », purement « caritative ». Désormais, l'approche RSE se fait notamment en termes de « chaînes de valeurs hybrides », visant à la création de valeurs communes.

« L'entreprise construit une action



Arnaud Mourot, directeur général d'Ashoka France, réseau d'entrepreneurs sociaux.

de partenariat avec un entrepreneur social en lui apportant ses moyens », explique Arnaud Mourot. A travers « une mise en commun de moyens de production, intellectuels et financiers », « quelque chose d'inédit » se construit. « Ce n'est pas juste du vernis », assure-t-il, car « les sociétés accèdent à de nouveaux clients avec

Attirer les étudiants

L'entrepreneur social profite de la force de frappe de l'industriel pour développer sa réponse sociale à plus grande échelle. Et pas uniquement de ses moyens financiers. Réseau, expertise marketing et juridique nourrissent le projet. Quant à la firme, elle tire bénéfice de l'ancrage local de son partenaire. « Les entrepreneurs sociaux, au plus près des réalités de terrain, partent

du défi social qu'ils veulent résoudre », c'est pourquoi « ce sont pour les entreprises des partenaires complémentaires dans leurs démarches d'innovation », ajoute Olivia Verger-Lisicki, responsable business inclusif à IMS-Entreprendre pour la Cité.

Ces collaborations sont prisées par les membres de l'entreprise, qui y voient une façon d'agir pour une cause d'intérêt général via leur cœur de métier. Reste à attirer les étudiants vers les métiers de l'entrepreneuriat social, où les salaires proposés peuvent fondre. David Menascé, professeur à la chaire « social business » d'HEC, insiste sur l'intérêt de proposer des formations en début de parcours universitaire, et non plus en fin de cursus, afin d'« ouvrir l'esprit sur d'autres perspectives ». Et de transmettre « le virus du changement ».

MARIE DAGMAN

GDF Suez soutient l'innovation dans l'habitat social

Le fonds solidaire de GDF Suez investit dans la construction à haute efficacité énergétique du Chênelet.

Avril 2012. Pour son premier placement, le fonds solidaire GDF Suez Rassembleur d'énergie reste en France. Plus précisément à Landrethun-le-Nord, dans le Pas-de-Calais, où 300.000 euros sont investis dans la foncière sociale Le Chênelet, soit une prise de participation minoritaire de 15 %. Il rejoint d'autres financeurs « socialement responsables », comme Schneider Electric. Né en 2011 du programme de RSE de GDF Suez, ce fonds solidaire veut contribuer à l'accès à l'énergie des plus pauvres et réduire la précarité énergétique.

Car la foncière Le Chênelet lutte contre la « double peine » des populations précaires. Celles-ci sont sommées de payer des factures d'énergie élevées, à cause de la mauvaise qualité de l'isolation de leur habitat. L'entrepreneur social conçoit des maisons écologiques à faible consommation énergétique en travaillant sur l'isolation thermique avec des matériaux de qualité. Les constructions sont notamment réalisées avec du bois de pays et labellisées BBC (bâtiment basse consommation). Avec l'investissement de GDF Suez Rassembleur d'énergie, soixante-dix logements sociaux de plus pourront être construits d'ici à 2013.

Leurs habitants touchent pour la plupart le revenu minimum. Et à Calais, les loyers peuvent se tasser à 416 euros mensuels. La

foncière Le Chênelet innove aussi du côté social, en employant une main-d'œuvre en insertion dans ses chantiers de construction.

Approche pédagogique

« Nous bénéficions de leurs conseils et de leur savoir-faire, ils bénéficient de nos intuitions », explique François Marty, président du groupe Le Chênelet, concernant la participation solidaire de l'entreprise gazière. Car pour Laure Vinçotte, directrice générale de GDF Suez Rassembleur d'énergie, il s'agit bien d'une « logique de partenariat », permettant de bénéficier de la « manière d'appréhender les problèmes sociaux » de son collaborateur. L'investissement peut s'accompagner aussi, « en fonction des besoins, d'une assistance juridique, financière et managériale ».

GDF Suez Rassembleur d'énergie garde un œil sur les innovations de son partenaire, qui pourront, à terme, « donner une solution pour leur métier ». Au plus près des habitants, la foncière Le Chênelet a développé toute une approche pédagogique pour réduire la consommation en énergie, avec, par exemple, des réglettes indiquant le reste de gaz à consommer. Un investissement intéressant, notamment pour les salariés de la firme, qui trouvent du « sens à leur action » en participant à cette chaîne de valeurs. M. D.



Le Chênelet conçoit des maisons écologiques à faible consommation énergétique, comme ici à Calais.

Jean est chef d'entreprise. Pour gagner du temps et se consacrer pleinement à ses affaires, il sait quoi faire :
il effectue toutes ses formalités en ligne sur i-greffes.fr

01E INF0GREFFE 338 885 718 RCS GRETEL / Crédit photo : Nicolas Guérin / Extreme



SOURCE OFFICIELLE



infogrefe.fr

Les Greffes des Tribunaux de Commerce