

# L'inspiration au cœur de l'action

Rapport de Responsabilité Sociétale 2010



**Steelcase**

## Introduction

Le commerce doit être une source de profit pour les individus. Ce postulat est profondément ancré dans la stratégie de Steelcase. Il a guidé notre entreprise tout au long de son histoire bientôt centenaire. Il continue de nous animer et de nous inspirer face aux enjeux du monde actuel.

Le monde s'améliore grâce à de bonnes pratiques. L'histoire regorge d'exemples d'évolutions radicales qui ont poussé plus loin les objectifs des entreprises, amélioré le niveau de vie et élevé les espérances humaines. Harmoniser les objectifs, qu'ils soient environnementaux, sociaux ou économiques, génère des solutions qui ont du sens, et qui se distinguent de manière positive.

Ce rapport rend compte, à l'aide d'exemples, de notre évolution au cours de l'année écoulée, au fur et à mesure de notre progression dans la continuité de nos engagements : repenser et faire évoluer nos processus, nos produits et nos méthodes pour relever les défis d'aujourd'hui et identifier les opportunités de demain. Comprendre l'impact des composants de nos produits, leur évolution durant leur cycle de vie, leurs possibilités de recyclage et de réutilisation, tout ceci alimente nos efforts en matière de développement produits. Notre travail sur le développement durable s'inscrit dans notre stratégie axée sur l'innovation et nous ouvre de nouvelles perspectives pour améliorer nos pratiques.

L'inspiration, l'implication et l'engagement de nos collaborateurs, partenaires et clients, combinés à notre stratégie m'incitent à croire fermement en notre efficacité, notre capacité à innover pour apporter davantage de valeur ajoutée à nos clients, aux communautés et à tous ceux qui nous font confiance partout dans le monde.

Le développement durable répond à la volonté de construire un avenir solide pour la planète, ses institutions et ses habitants. Il nous faut agir.

Nous puisons notre inspiration dans votre parcours et nous vous remercions de vous intéresser au nôtre.



Jim Hackett  
Président et CEO



## Sommaire

Produits durables		Elimination durable	
Le chant du cygne du PVC.....	2	Optimiser jusqu'au bout .....	12
Formation durable		Locaux durables	
Du savoir-faire pour bien faire.....	4	Moins d'espace, plus d'efficacité .....	14
Communautés durables		Fournisseurs durables	
Au-delà de la philanthropie .....	6	Un faisceau de partenaires .....	16
Emballage durable		Statistiques en matière de développement durable	
Au diapason avec la nature .....	8	Rendre le progrès transparent.....	18
Production durable		Statistiques environnementales mondiales.....	20
« Lean is green ».....	11		

Le développement durable avance pas à pas, une personne après l'autre, une idée après l'autre. En collaborant et en partageant nos succès, nous progressons mieux collectivement que nous ne le ferions séparément. En travaillant ensemble, nous faisons en sorte que nos sphères d'influence se recoupent et se déploient.


Environnement. Social. Economie. Ces mots ne sont qu'un point de départ. Il y a du travail à accomplir sur tous les fronts. L'action donne vie à nos aspirations leur donnant tout leur sens.

Depuis près d'un siècle, Steelcase a fait le choix d'établir des connexions entre sa stratégie, ses hommes et sa capacité de construire une entreprise durable.

Dans cette perspective d'échange permanent, nous présentons aujourd'hui ce rapport afin de partager nos progrès et nos engagements, mais aussi pour relater des expériences qui, nous l'espérons, donneront vie au travail de notre entreprise à travers le regard de ses collaborateurs.

Les hommes sont à la source du progrès. Des hommes comme vous.  
Des histoires comme celles-ci.

Visitez le site [www.steelcase.fr](http://www.steelcase.fr) pour en savoir plus sur nos performances en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

A close-up portrait of a middle-aged man with short brown hair and blue eyes, smiling warmly. He is wearing a light blue and white vertically striped button-down shirt. The background is a soft, out-of-focus grey. At the bottom of the image, there are several overlapping colored rectangles in shades of purple, blue, and yellow.

« L'impact concerne potentiellement chaque poste de travail, chaque salle de conférence et chaque espace collaboratif pour lesquels nous fournissons des produits. »

**Jeff Bradley**  
Responsable Catégorie  
Groupe Steelcase

**PRODUITS DURABLES**

## Le chant du cygne du PVC

**Environnement**

Promouvoir l'utilisation de matériaux alternatifs durables

**Social**

Éliminer l'exposition aux matériaux dangereux, de la production à la fin de vie des produits

**Economie**

Apporter aux clients un meilleur retour sur investissement

On trouve du polychlorure de vinyle (PVC) dans des centaines de produits, notamment dans les secteurs de la construction, de l'ameublement et de l'électronique. Cette substance est notamment présente dans de nombreux éléments du mobilier de bureau — plans de travail, caissons, composants électriques, passe-câbles, amortisseurs, entretoises.

Le PVC pourrait bien être aujourd'hui la matière synthétique la plus envahissante au monde. Cependant, il a récemment pris une place importante au cœur des préoccupations environnementales mondiales. De plus en plus d'études scientifiques pointent du doigt ses impacts potentiels à long terme sur la santé humaine et l'environnement, que ce soit au stade de la fabrication ou de la mise en décharge.

En 2006, dans le cadre d'un engagement plus vaste visant à identifier et éliminer les substances nocives pour l'homme et l'environnement, Steelcase s'est spontanément engagée à supprimer le PVC de ses produits. À compter de l'été 2009, nous avons commencé à remplacer les chants de plans de travail en PVC par une alternative sans PVC.

Lorsque Jeff s'est plongé dans ce projet, Steelcase avait déjà pris de nombreuses

mesures pour être en phase avec son engagement. Les choses n'ont pas été faciles pour autant. Souvent, progresser signifie prendre le relais et porter plus loin le travail d'autrui, sans jamais abandonner ni se contenter de demi-mesures.

« Au départ, je n'étais pas conscient de toute l'envergure du projet. J'étais obnubilé par l'idée de supprimer les chants en PVC des plans de travail, mais je n'ai pas tardé à me rendre compte que le PVC est omniprésent. L'impact concerne potentiellement chaque poste de travail, chaque salle de conférence et chaque espace collaboratif pour lesquels nous fournissons des produits. Autant dire que la tâche est immense. »

Mais l'équipe s'est mise au travail, et Steelcase propose désormais des chants sans PVC en standard pour 12 gammes de produits : en remplacement du PVC, elle a opté pour un matériau breveté à base de polyoléfine. Ce matériau a été validé par McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC) pour les produits certifiés Cradle to CradleCM. Steelcase est désormais leader de son secteur en Amérique du Nord et en Europe en termes d'offre de produits sans PVC.

« Le PVC peut apparaître comme un petit

détail qu'il est facile de changer, mais son élimination nécessite en réalité un intense travail de développement produit. »

Plusieurs mois ont été consacrés à la recherche des couleurs adéquates et aux tests de durabilité, afin de s'assurer que les nouveaux chants étaient conformes à des normes strictes et seraient aussi performants, voire plus performants, que ceux qu'ils étaient appelés à remplacer. Ensuite, il a fallu adapter les machines au nouveau matériau et aux nouveaux processus, et ce, dans deux usines séparées par des milliers de kilomètres. Oh, et puis n'oublions pas : cette amélioration devait être neutre pour les clients en termes de prix !

« En travaillant sur le projet PVC, j'ai vraiment compris que mon impact allait bien au-delà de ce que je fais chez moi, en tant qu'individu, pour le développement durable. D'un point de vue organisationnel, notre action ne représente pas seulement une petite pièce du puzzle. Notre envergure, l'ampleur de notre chaîne d'approvisionnement et notre volume de production font de nous une pièce majeure du puzzle. C'est rassurant de savoir que ce que nous faisons est bon pour la planète. »

## FORMATION DURABLE

# Du savoir-faire pour bien faire

### Environnement

Jeter les bases d'une culture du développement durable

### Social

Promouvoir le développement durable au sein et à l'extérieur de notre entreprise

### Economie

Permettre l'innovation durable

Faye Richardson en est convaincue : la formation et la compréhension sont les fondements d'une bonne stratégie d'entreprise. Cela permet aux individus de passer de la prise de conscience et la connaissance aux compétences et à l'expertise.

« Le talent résulte de toutes sortes d'expériences. La diversité des approches influe beaucoup sur ce que nous réalisons en matière de développement durable. Notre travail est donc de contribuer à valoriser cette diversité, qui est essentielle pour atteindre le triple objectif que nous nous sommes fixé. »

Grâce aux actions entreprises l'année passée, notamment une formation sur la diversité au sein du personnel, un séminaire en ligne sur LEED version 3, des modules sur le développement durable, des conférences et le lancement d'un cours très interactif sur le design, Faye et son équipe ouvrent des pistes pour permettre aux collaborateurs et aux partenaires de Steelcase d'apporter des solutions encore plus pertinentes et d'accroître la valeur ajoutée pour les clients et les communautés. Tout ceci s'inscrit dans l'objectif plus vaste de « fournir des informations pour tous, d'une manière qui

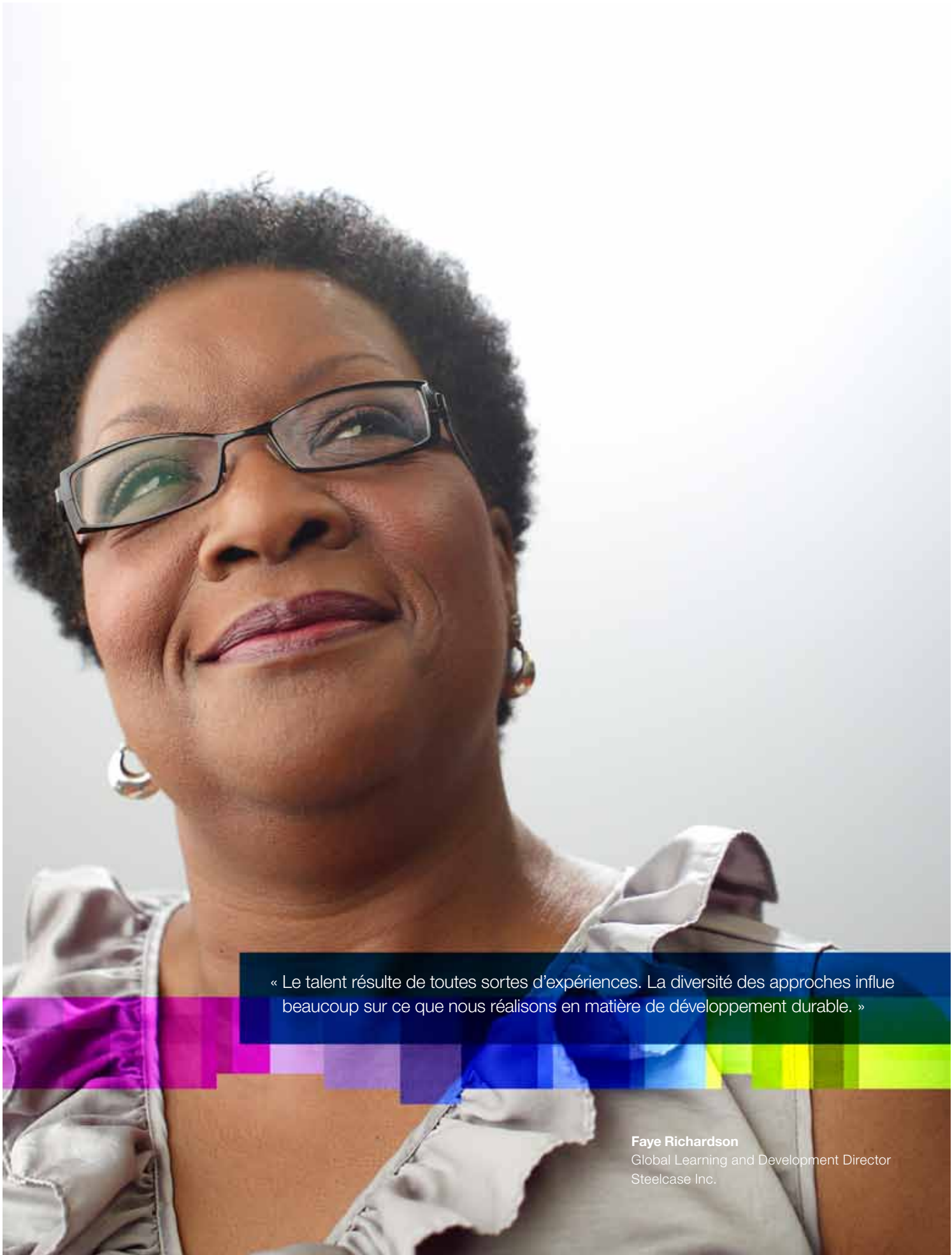
soit profitable à tous ». Pour ne donner qu'un ordre de grandeur : l'année dernière, des centaines de modules de formation continue ont été proposés et suivis. Plus de 400 personnes se sont formées rien que sur LEED version 3.

La communication est un élément fondamental du processus de formation. Par l'échange d'idées, le partage de connaissances et la valorisation des acquis, Steelcase optimise la portée et l'impact de ses efforts en matière de développement durable, au sein de l'entreprise, mais aussi bien au-delà.

Les outils nouvelle génération de formation à distance favorisent le développement durable en réduisant les déplacements et la consommation de papier. La formation des forces de vente sur node™, le nouveau siège de Steelcase dédié aux salles de classe et de formation, est emblématique à cet égard. Plutôt que de passer 3 à 4 mois à faire le tour des concessionnaires d'Amérique du Nord, tout s'est fait en ligne en 3 semaines à peine.

Selon Faye, par la méthodologie comme par les contenus, la formation exerce une influence fondamentale sur la culture d'entreprise.

« La formation inspire, elle donne des armes pour générer des idées nouvelles. Et ce sont les idées qui font avancer le monde. »



« Le talent résulte de toutes sortes d'expériences. La diversité des approches influe beaucoup sur ce que nous réalisons en matière de développement durable. »

**Faye Richardson**  
Global Learning and Development Director  
Steelcase Inc.



« Il leur manquait ce qu'il y a de plus élémentaire, notamment de l'attention et de l'amour. »

**Matthew Buckhold**  
Directeur Général  
Kuala Lumpur Shared Services Center  
Steelcase Inc.

## COMMUNAUTÉS DURABLES

## Au-delà de la philanthropie

**Environnement**

Réutiliser et investir dans la culture environnementale

**Social**

Façonner l'avenir d'une communauté en s'appuyant sur sa ressource la plus précieuse, ses enfants

**Economie**

Construire une société plus forte en construisant une communauté plus forte

Lorsque des collaborateurs de Steelcase à Kuala Lumpur, en quête d'un projet à soutenir, ont visité pour la première fois la Maison de la Joie, ils ont su immédiatement qu'ils pourraient aider cet orphelinat.

Sur tous les sites Steelcase à travers le monde, les actions bénévoles du personnel ont toujours bénéficié d'un fort appui, car elles sont un moyen de restituer un peu de richesse aux communautés et de préparer pour elles un avenir plus durable.

Investir dans l'aide aux communautés est au cœur du programme de bénévolat Friends InDeed de Steelcase, lancé en 2004 à Grand Rapids (Michigan) aux États-Unis. Cet engagement a pris de l'ampleur chaque année et désormais, la plupart de nos sites internationaux ont mis en place une initiative de bénévolat qui s'inscrit dans ce programme global initié par Steelcase.

Rien que durant l'exercice écoulé, 887 collaborateurs ont consacré 4 438 heures de bénévolat au programme international Friends InDeed. La Maison de la Joie n'est qu'un exemple parmi les multiples projets qui aident les communautés, tout en renforçant, au sein de Steelcase, une culture de la responsabilité sociale

et du développement durable à l'échelle planétaire.

Matthew est d'accord. « En interne, nous instaurons un travail d'équipe de qualité où tous les participants se connaissent, même lorsqu'ils appartiennent à des services différents. Et dans les communautés, Steelcase est reconnue comme une entreprise responsable qui fait vivre ces actions bénévoles. Ceci renforce notre réputation dans son ensemble. »

A la Maison de la Joie, les journées consacrées au nettoyage, les fêtes et les dons d'équipements et de matériel ont amélioré la qualité de vie des enfants. Autre aspect important : l'équipe de Kuala Lumpur assure un enseignement professionnel, organise des sorties — comme, récemment, une initiation à l'écologie de la jungle malaisienne — et propose son mentorat sur une base pérenne. L'investissement dans cet orphelinat dépasse donc le cadre de la philanthropie pour s'inscrire dans une action globale en faveur du développement durable social et communautaire.

« Le plus grand enjeu au sein de la Maison de la Joie, c'est l'éducation. La plupart des enfants ne vont pas à l'école, non parce qu'il n'y a pas d'école, mais parce qu'ils ont

perdu tout intérêt et tout espoir. Lorsqu'un enfant ne peut plus compter sur l'amour et l'attention de ses parents, l'éducation n'est pas la principale priorité pour lui. »

« Peut-être pourrions-nous donner une impulsion qui les inspirera dans leur parcours à venir. Chaque journée est un pas en ce sens. Ce dont ces enfants ont besoin, c'est de savoir qu'ils ont des perspectives d'avenir. »

## EMBALLAGE DURABLE

# Au diapason avec la nature

### Environnement

Utiliser des résidus agricoles comme matière première tout en réduisant la consommation énergétique et l'empreinte carbone

### Social

Créer des emplois localement et générer de nouvelles sources de revenus pour les agriculteurs

### Economie

Stimuler l'économie régionale dans les zones agricoles

Qui l'aurait cru ? C'est dans l'optimisation des emballages que réside aujourd'hui l'un des plus grands enjeux en matière de développement durable, et l'un des plus innovants. Il n'en a pas toujours été ainsi, affirme Dennis, et il est fier des progrès réalisés.

« En développant une solide stratégie, nous avons fait en sorte que les emballages ne soient plus pris en compte de manière anecdotique, mais deviennent un élément clé du processus de développement produit. »

Cette stratégie globale repose sur trois piliers : réduire ou éliminer autant que possible les emballages, (re)concevoir les produits de manière à optimiser leur emballage, et remplacer les matériaux d'emballage traditionnels par des matériaux durables plus performants. Par exemple, voici des années que nous livrons des produits partiellement montés. En Europe, la solution d'emballage « eco-smart » est utilisée pour 60% des sièges expédiés par Steelcase.

Cette année, nous avons fait une avancée décisive en commençant à utiliser les nouveaux emballages EcoCradle, fabriqués à partir de résidus agricoles comme le duvet de coton et le mycélium, un concentré de cellules de racines de champignons : c'est une alternative révolutionnaire au polystyrène

et autres matières synthétiques ! Ce processus consomme à peine un dixième de l'énergie nécessaire pour fabriquer les emballages synthétiques traditionnels, sans compter que le matériau est intégralement compostable entre 30 et 45 jours.

Développé et breveté par deux jeunes entrepreneurs qui ont fondé la société Ecovative à Green Island, N.Y., EcoCradle n'est qu'un exemple des changements en cours.

En adoptant EcoCradle à un stade précoce et à grande échelle, Steelcase a contribué à développer la commercialisation de ce nouvel emballage. Elle est la première entreprise de son secteur à l'avoir choisi, notamment et dans un premier temps pour ses produits livrés « prêts à être assemblés ».

L'histoire des emballages EcoCradle montre les conséquences que peut avoir toute initiative en matière de développement durable. Dennis a découvert l'existence de cette innovation dans un e-mail. Aussitôt intéressé, il s'est empressé de téléphoner à Ecovative pour en savoir plus.

« J'ai compris tout de suite l'intérêt d'EcoCradle pour Steelcase en termes de science des matériaux et d'applicabilité. Et j'ai aimé l'approche d'Ecovative, qui consiste

à valoriser les résidus d'agriculteurs locaux et à créer des centres de production locaux. »

En moins d'un an, le coup de fil initial a débouché sur une nouvelle solution d'emballage pour Steelcase. Le défi a été de résoudre la question du mélange de matières et de dimensionner le lancement, afin d'intégrer Ecovative comme fournisseur dans le processus industriel de Steelcase.

« Nous avons pris des risques, ils ont pris des risques, et ça a marché. Nous attendons avec impatience de voir si nous ferons des émules dans notre secteur et au-delà. Mais nous savons d'ores et déjà qu'EcoCradle suscite un intérêt certain. »

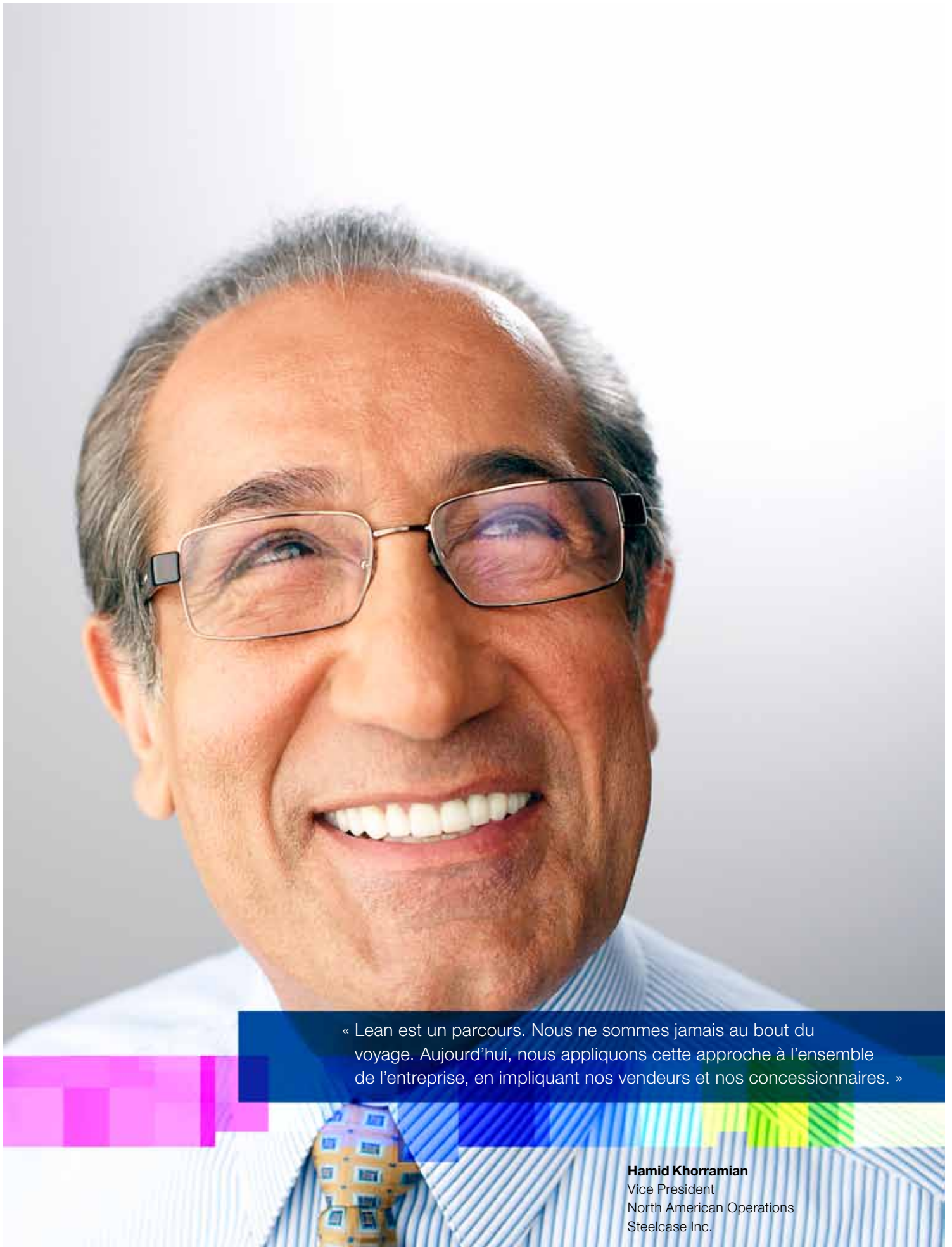
Pour Dennis, c'est gratifiant de voir les emballages sous le feu des projecteurs.

« Traditionnellement, l'emballage n'est pas considéré comme un sujet intéressant ou glamour. Mais il présente un fort potentiel d'innovation, dont on commence à reconnaître les impacts environnementaux et économiques. Pour moi, c'est une satisfaction personnelle de savoir qu'agir pour le bien de tous est au cœur de notre stratégie. Au risque de dire une banalité : ça montre qu'il est vraiment possible de faire au mieux tout en le faisant bien. »



« Traditionnellement, l'emballage n'est pas considéré comme un sujet intéressant ou glamour. Mais il présente un fort potentiel d'innovation. »

**Dennis Carlson**  
Responsable Logistique  
Steelcase Inc.



« Lean est un parcours. Nous ne sommes jamais au bout du voyage. Aujourd'hui, nous appliquons cette approche à l'ensemble de l'entreprise, en impliquant nos vendeurs et nos concessionnaires. »

**Hamid Khorramian**  
Vice President  
North American Operations  
Steelcase Inc.

## PRODUCTION DURABLE

# « Lean is green »

### Environnement

Préserver l'énergie et les ressources naturelles

### Social

Construire une culture du développement durable

### Economie

Réduire la consommation de matières premières et d'énergie

« Produire lean, c'est produire dans le respect de l'environnement et dans une perspective de développement durable. Cette philosophie nous guide et contribue à éveiller un sentiment d'urgence parmi nos collaborateurs, qui se montrent ainsi plus créatifs et plus performants. Nous cherchons à nous améliorer sur tous les aspects de la production, et nous nous appuyons sur la démarche « lean and green » pour réduire et éliminer les excédents de nos flux. »

En 2006, les équipes opérationnelles ont contribué à l'élaboration de plans d'actions visant à réduire l'empreinte environnementale de Steelcase de 25% jusqu'en 2012, année de son centenaire. Ceci s'est traduit par une vigilance accrue concernant les émissions, la consommation d'eau et d'énergie, ainsi que la production de déchets. Grâce à une cartographie de ses flux, qui analyse les input et les outputs, à des audits énergétiques hebdomadaires et à d'autres mesures, Steelcase est en passe d'atteindre tous ses objectifs. Entre 2001 et 2009, à l'échelle mondiale, nous avons réduit les COV de 94%, les émissions de gaz à effet de serre de 59%, la consommation d'eau de 71% et les déchets de 63%. Les progrès dans chaque

catégorie ont augmenté de près de 200% après que les objectifs du centenaire aient été fixés : ceci montre combien il est stimulant de définir des ambitions qui donnent un sentiment d'urgence et poussent l'entreprise à dépasser ses limites.

Hamid et son équipe ont déjà l'après 2012 en ligne de mire.

« Lean est un parcours. On n'est jamais au bout du voyage. Il y a deux ou trois ans, nous nous focalisions uniquement sur l'interne. Aujourd'hui, nous appliquons cette approche à l'échelle de l'entreprise, en impliquant nos vendeurs et nos concessionnaires. Nous examinons l'ensemble des flux selon des objectifs différents, axés sur les flux de matériaux et le transport. A chaque fois qu'on déplace des matériaux, on consomme de l'énergie. Nous essayons de réduire ces consommations en aidant notre réseau à être plus efficace et mieux connecté. »

Les défis, ce n'est pas ce qui intimide Hamid et l'équipe Operations. Ils y voient surtout des opportunités. Evaluer les meilleures pratiques et inciter chacun à apporter des idées est devenu un mode de vie. Bien appliquée, l'approche lean peut permettre à la fois de faire des économies

et de préserver l'environnement. En fixant des objectifs et en donnant aux collaborateurs la possibilité d'approfondir les détails et les meilleures approches, on obtient des résultats extrêmement positifs.

« Lean fait désormais partie intégrante de notre culture, pas seulement pour des raisons financières, mais parce que chacun en bénéficie. »

Hamid a observé combien les attitudes changent lorsque les collaborateurs comprennent toutes les implications de lean.

« Nous sommes étonnés de tout ce que nous découvrons en regardant un peu plus loin que les simples économies de coûts. »

## ELIMINATION DURABLE

# Optimiser jusqu'au bout

### Environnement

Préférer le recyclage et la réutilisation à la mise en décharge

### Social

Donner ce dont on n'a plus besoin à ceux qui en ont besoin

### Economie

Créer de la valeur pour nos clients en les aidant à atteindre leurs objectifs

Depuis bientôt six ans, en Amérique du Nord, le programme de partenariat environnemental Steelcase aide les entreprises à se débarrasser de manière responsable du mobilier qu'elles ne souhaitent pas garder. Remettre en état, revendre, donner, recycler — autant d'options susceptibles de réduire le volume des mises en décharge, et généralement à moindre coût.

Ce programme a permis de prolonger la vie de milliers de mobiliers et des tonnes de matières premières. Et il existe un programme similaire en Europe, de sorte que la démarche est véritablement mondiale. Rien que sur les trois dernières années, et grâce uniquement au volet « don » du programme, en Amérique du Nord 224 tonnes de mobilier et de matériaux ont évité la décharge et sont réutilisés.

Avec son équipe, Melissa a réussi à persuader les clients que le recyclage, ce n'est pas compliqué ; à obtenir un rendez-vous avec des collaborateurs de Michael Bloomberg, le maire de New York, pour envisager la mise en place de mesures incitatives municipales ; à nouer des liens avec l'Institution Recycling Network (IRN) pour faciliter la réutilisation caritative à grande échelle — bref, elle a déployé une énergie phénoménale.

« Comme d'habitude en matière de

développement durable, on peut toujours faire plus. »

Au cours des quatre derniers mois, l'équipe a développé le volet « réutilisation ou don » du programme dans le cadre d'une nouvelle stratégie. En impliquant le réseau de concessionnaires Steelcase et l'IRN, elle a jeté des ponts en direction des structures architecturales sans but lucratif et des organismes de recyclage qui ne reprennent pas seulement le mobilier. Les matériaux de construction, le matériel scolaire et les équipements de santé, notamment, font désormais partie du programme. Et d'ores et déjà, le taux de participation a triplé.

« Tout progrès exige du travail, de l'opiniâtreté et une confiance absolue dans le système et dans ce que l'on tente d'accomplir ».

Ont été particulièrement couronnées de succès les initiatives récentes en vue d'équiper des écoles, des structures médicales et des ONG en Haïti, à la Jamaïque et dans d'autres pays défavorisés. Les dons de mobilier et d'équipements émanant d'universités et d'entreprises américaines ont permis aux destinataires d'allouer les maigres capitaux dont ils disposaient à d'autres priorités. Dans le cadre de ce processus, les donateurs ont pu vider leurs entrepôts et faire profiter d'autres personnes de leur précieux


contenu. Ils ont aussi économisé de l'argent, dans la mesure où les frais d'expédition sont en général inférieurs de 10 à 30% aux coûts de mise en décharge. Et dans certains cas, ils ont bénéficié d'avantages fiscaux...

La réutilisation caritative en grandes quantités peut être difficile à mettre en place localement, ce qui incite de nombreuses entreprises à la négliger. Mais dans le cadre du programme Steelcase, elle procure tous les avantages du don à moindre effort, voire sans effort. Au départ, les participants pensent souvent que c'est trop beau pour être vrai. Mais les rapports chiffrés et les photos du mobilier donné dans sa « deuxième vie » prouvent qu'ils se trompent.

« Ces entreprises font ce qu'il faut faire et chacun de leurs collaborateurs peut apprécier les résultats et en être fier. »

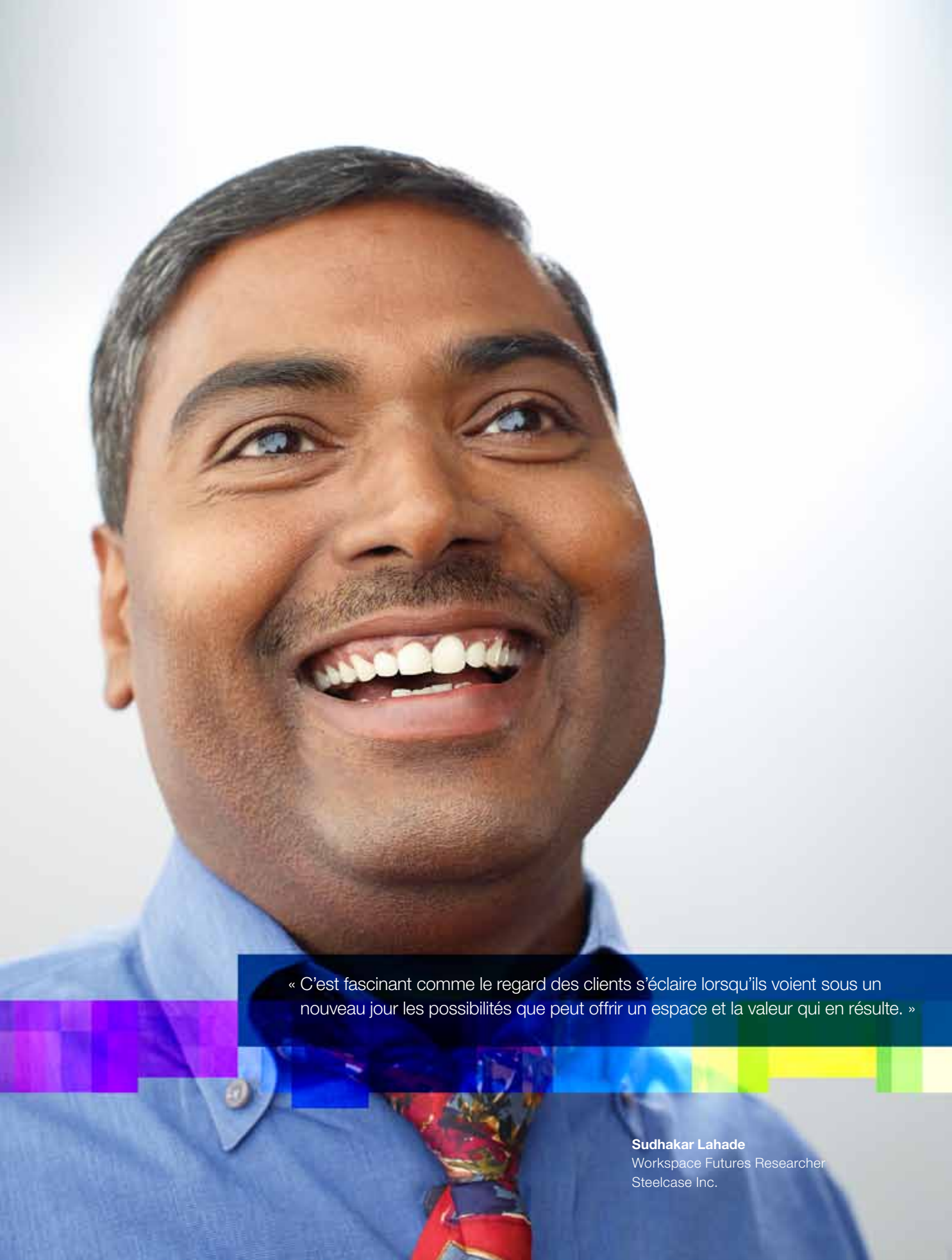
Chacun reste motivé grâce à ce partenariat et à l'engagement qui l'accompagne.

Melissa, quant à elle, puise en permanence son inspiration dans une simple vérité : « Je ne suis qu'un individu au sein d'une grande entreprise. Mais au bout du compte, le travail accompli par chacun d'entre nous va au-delà du mobilier de bureau. Il contribue à rendre le monde meilleur. »

A portrait of Melissa Desota, a woman with long, wavy brown hair and bangs, smiling and looking upwards and to the left. She is wearing a grey blazer over a light-colored, ruffled blouse. The background is a soft, out-of-focus grey. A decorative horizontal bar with a rainbow gradient (purple, blue, green) is positioned across the lower part of the image, partially overlapping the text box.

« Tout progrès exige du travail, de l'opiniâtreté et une confiance absolue dans le système et dans ce que l'on tente d'accomplir. »

**Melissa Desota**  
Market Developer  
Global Environmental Sustainability  
Steelcase Inc.

A close-up portrait of a man with a mustache, smiling broadly and looking upwards and to the right. He is wearing a light blue button-down shirt and a colorful patterned tie. The background is a plain, light-colored wall. A dark blue horizontal bar is overlaid on the lower part of the image, containing a quote. Below the quote bar, there are several horizontal bars of different colors: purple, blue, yellow, and green.

« C'est fascinant comme le regard des clients s'éclaire lorsqu'ils voient sous un nouveau jour les possibilités que peut offrir un espace et la valeur qui en résulte. »

**Sudhakar Lahade**  
Workspace Futures Researcher  
Steelcase Inc.

## LOCAUX DURABLES

## Moins d'espace, plus d'efficacité

**Environnement**

Préserver les ressources naturelles et l'énergie

**Social**

Créer de belles expériences professionnelles dans des environnements sains

**Economie**

Optimiser l'immobilier

Les immeubles de bureau sont spacieux et coûtent cher. Ils consomment des quantités importantes de matières premières et d'énergie : 40% de l'énergie totale, 65% de l'électricité, 38% des matières premières et 12% de l'eau potable. En outre, chaque année, ils génèrent 5 milliards de livres de dépenses en produits chimiques de nettoyage et de revêtement, 30% des émissions de gaz à effet de serre et 30% des déchets produits. Rien d'étonnant dès lors à ce que dans le contexte économique actuel, de nombreux chefs d'entreprise s'efforcent de faire des économies en réduisant l'espace utilisé. Ce qui se présente à l'origine comme un problème peut constituer un véritable atout, affirme Sudhakar.

« La fameuse question de la compression immobilière est l'occasion rêvée de rendre les espaces de travail plus pertinents. »

Au cours des 15 dernières années, Steelcase a mené 380 projets de recherche portant sur diverses problématiques liées aux espaces de travail. En 2009, notamment elle a menée une étude approfondie sur la compression immobilière. Dans ce cadre, elle a abouti à des conclusions susceptibles d'aider ses clients à générer beaucoup plus de valeur dans moins d'espace. Dans de nombreuses entreprises, les stratégies de travail alternatives ont été

synonymes de télétravail, un système en vertu duquel les collaborateurs travaillent régulièrement depuis chez eux. Toutefois, l'attention se tourne aujourd'hui vers de nouvelles stratégies de travail susceptibles de transformer radicalement les environnements de bureau, en apportant au travail et aux travailleurs un soutien inconnu à ce jour. Grâce à des solutions d'aménagement et à des applications produits innovantes, Steelcase permet à ses clients de découvrir comment réduire son empreinte au sol tout en faisant en sorte que leurs collaborateurs se sentent valorisés et soutenus dans leurs modes de travail les plus performants. En partageant ce que nous avons mis en œuvre sous forme de prototypes dans nos propres locaux, nous sommes à même d'aider nos clients à réduire considérablement leur empreinte immobilière. L'impact global de cette démarche va bien au-delà de ce à quoi Steelcase peut aboutir à elle seule.

« C'est satisfaisant d'aider les clients à se rendre compte qu'ils peuvent réduire leur espace, consommer beaucoup moins les ressources de la planète et mettre en place des configurations durables qui sont mieux adaptées à leur personnel. Ils peuvent progresser vers les trois objectifs - Environnement. Social. Economie. - en travaillant avec Steelcase. Et c'est fascinant

comme le regard des clients s'éclaire lorsqu'ils voient sous un nouveau jour les possibilités que peut offrir un espace et la valeur qui en résulte. »

Membre d'une équipe Steelcase qui vient de mener des recherches approfondies sur l'influence de la génération Y dans les espaces de travail, Sudhakar considère qu'il est positif d'être confronté au problème de la compression immobilière, car cela pousse les entreprises vers la collaboration.

« En incitant les collaborateurs à ne plus travailler de manière isolée, pour s'intégrer dans des espaces plus ouverts, plus flexibles, vous augmentez les interactions. C'est le mode de travail favori de la génération Y, et qui tend à le devenir pour une grande partie des autres générations. En décloisonnant les espaces de travail et en facilitant la collaboration, vous stimulez l'ouverture d'esprit et la culture d'entreprise qui devient plus transparente, plus collaborative et plus innovante. »

Aider les entreprises à configurer des bureaux intelligents et performants a un impact à grande échelle dès lors qu'il s'agit d'assurer un avenir plus durable.

« Et qui pourrait rester insensible à cela dans le monde d'aujourd'hui ? »

## FOURNISSEURS DURABLES

# Un faisceau de partenaires

### Environnement

Utiliser des matières et des teintures naturelles

### Social

Préserver un héritage culturel

### Economie

Proposer une offre unique aux clients tout en ouvrant des perspectives économiques pour les familles afghanes

En travaillant avec des centaines de fournisseurs pour atteindre nos objectifs et les leurs en matière de développement durable et de production lean, nous établissons des partenariats sur des aspects essentiels - évaluation des matériaux, sécurité au travail, réduction des consommations d'énergie et de matières premières, amélioration de la technologie et des processus.

La collaboration avec les fournisseurs permet souvent d'explorer des terrains vierges et de découvrir des opportunités innovantes. Tel a été le cas d'un projet qui a réuni des collaborateurs de Designtex, la filiale de Steelcase spécialisée dans les textiles, et Arzu, une ONG, qui permet à des femmes afghanes de se créer un revenu en vendant leurs tissages.

Le résultat de cette remarquable collaboration est une collection de six motifs contemporains, 56 petits tapis en tout, fabriqués à partir de laine locale filée à la main et de teintures végétales naturelles.

Kimberle a conçu ces tapis en repoussant les limites des motifs traditionnels afghans et en s'efforçant de minimiser l'impact environnemental.

« La collection réunit de manière très pertinente l'artisanat moderne et traditionnel. »

Bien que travaillant à des milliers de kilomètres de distance, Kimberle et les tisseuses ont échangé des dessins et des photos sur Internet. Dans chaque motif, la créatrice a intégré un fil conducteur commun, donnant ainsi naissance à une puissante métaphore visuelle.

« Même si nous ne parlions pas la même langue et si des mondes nous séparaient, nous avons pu communiquer grâce à l'art du tissage et à notre respect mutuel pour la beauté. C'était notre fibre commune. »

Avec leurs couleurs d'une vibrante intensité et leur esthétique moderne, les petits tapis sont des œuvres d'art « d'une beauté à vous couper le souffle ». Dans le même temps, souligne Kimberle, le projet dépasse de loin la collection en raison de l'importance sociale qu'il a initié.

Dans ce pays où le taux d'alphabétisation des femmes est le plus bas au monde et où le taux de mortalité maternelle est extrêmement élevé, chaque tisseuse d'Arzu doit signer un « contrat social ». En échange d'une rémunération supérieure

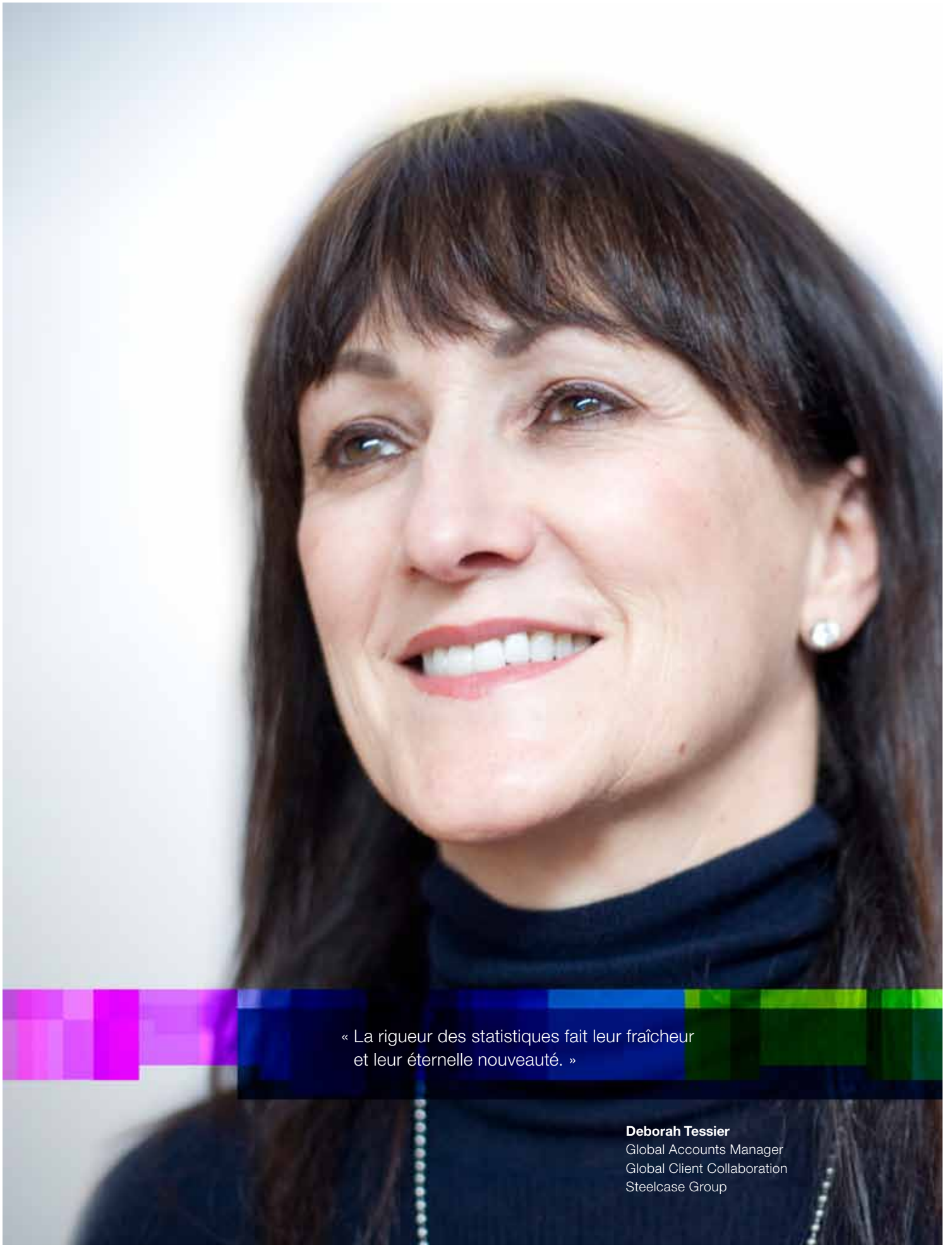
à la moyenne et d'une prime de motivation de 50%, ce contrat exige que tous les enfants des tisseuses âgés de moins de 15 ans aillent à l'école à temps complet et que les femmes suivent des cours d'alphabétisation. Ce modèle de travail holistique établit un cadre qui vise à favoriser la réussite du pays à long terme.

« Les tapis vivent durablement et donnent de l'espoir. Faire partie de ce projet original m'a permis de réaliser que tout le monde a un rôle à jouer. En voyant ce qu'Arzu était capable de faire en Afghanistan, j'ai regardé d'un peu plus près ce qu'on peut faire juste devant sa porte. »



« Faire partie de ce projet original m'a permis de réaliser que tout le monde a un rôle à jouer. »

**Kimberle Frost**  
Executive creative director  
Designtex



« La rigueur des statistiques fait leur fraîcheur  
et leur éternelle nouveauté. »

**Deborah Tessier**  
Global Accounts Manager  
Global Client Collaboration  
Steelcase Group

## STATISTIQUES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

## Rendre le progrès transparent

**Environnement**

Favoriser le développement durable

**Social**

Créer des environnements de travail sains pour les hommes et la planète

**Economie**

Apporter de la valeur ajoutée aux clients tout en améliorant nos performances

Les statistiques sont la conscience des bonnes intentions. Chevron, client de Steelcase, a placé la barre très haut en matière de développement durable : cette entreprise intègre des statistiques dans ses contrats d'achat de mobilier et analyse chaque trimestre les principaux indicateurs de performance. Selon Deborah, les exigences élevées imposées par Chevron sont pour Steelcase une autre manière d'apporter de la valeur ajoutée et de faire la différence.

« En rassemblant et analysant les informations les plus détaillées sur le mobilier acheté, y compris la qualité des finitions, nous aidons Chevron à atteindre ses objectifs de développement durable. C'est un critère important de sa stratégie, et l'entreprise tient à ce qu'il en soit de même pour ses partenaires. »

Ces objectifs font partie intégrante de « la méthode Chevron », affirme Elizabeth Corless Davis, responsable des relations avec Steelcase en qualité de Responsable produits monde pour Chevron Business and Real Estate Services, une division de Chevron U.S.A., Inc. Depuis 2009, Elizabeth travaille avec Steelcase pour mettre en place de nouvelles mesures de la performance.

« La santé et la sécurité au travail, mais aussi la protection de nos actifs et de l'environnement, comptent parmi nos valeurs fondatrices et sont pour nous des priorités absolues. Tous les services de

notre entreprise s'engagent en ce sens. Nos investissements doivent donc être parfaitement cohérents avec ces objectifs ».

Les statistiques requises ont été déterminées en commun. On a abouti à une série d'indicateurs clés qui sont analysés et discutés chaque trimestre dans le cadre de réunions de synthèse. Le but, précise Elizabeth, est de maximiser la valeur des relations d'affaires pour les deux entreprises en définissant clairement l'excellence et en identifiant des domaines d'amélioration continue. Et on ne se contente pas de passer rapidement en revue des feuilles de calcul : pour Chevron, savoir comment les objectifs sont atteints est aussi important que ces objectifs eux-mêmes. Chevron souhaitait des statistiques différentes de celles que Steelcase établit habituellement. Deborah a donc constitué un comité transverse chargé de collecter les informations requises, et à partir de là les questions ont fusé — par exemple, si l'objectif est d'acheter des produits certifiés au regard de la norme « Indoor Air Quality » (qualité de l'air ambiant), comment atteindre cet objectif ?

« Au début, c'était difficile. Nous nous réunissions toutes les deux semaines et ça ne suffisait pas : derrière chaque porte, il y en avait trois autres à ouvrir pour aboutir où nous voulions. Mais dès que nous commençons à regarder les données de près, des solutions se dessinaient. C'est bien vrai que mesurer

fait avancer. »

Aujourd'hui, ce comité est un réseau qui collabore étroitement au sein de Steelcase pour trouver rapidement les informations et résoudre les problèmes des clients. Sur la base de statistiques internes, nous pouvons mesurer l'impact des décisions des clients. Ainsi, nous comprenons mieux où réside la valeur pour eux, et cela crée un dialogue sur ce que nous faisons et pourquoi. L'automatisation du reporting détaillé progresse chez Steelcase et le reporting personnalisé aux clients souligne notre solide engagement en matière de chimie des matériaux, d'évaluation du cycle de vie et de recyclage/réutilisation. Depuis 2008, quatre fois plus de clients demandent des statistiques personnalisées.

Le développement durable, pour Deborah, c'est naturel. Les étés passés dans la ferme de son grand-père lui ont appris l'importance de la rotation des cultures pour que la terre ne s'appauvrisse pas.

« On ne détruit pas ce qui compte pour soi. Le développement durable, ce n'est pas seulement cocher une case ou présenter un graphique à toute vitesse. C'est un apprentissage et un partage permanents, c'est utiliser sans cesse de nouvelles informations. »

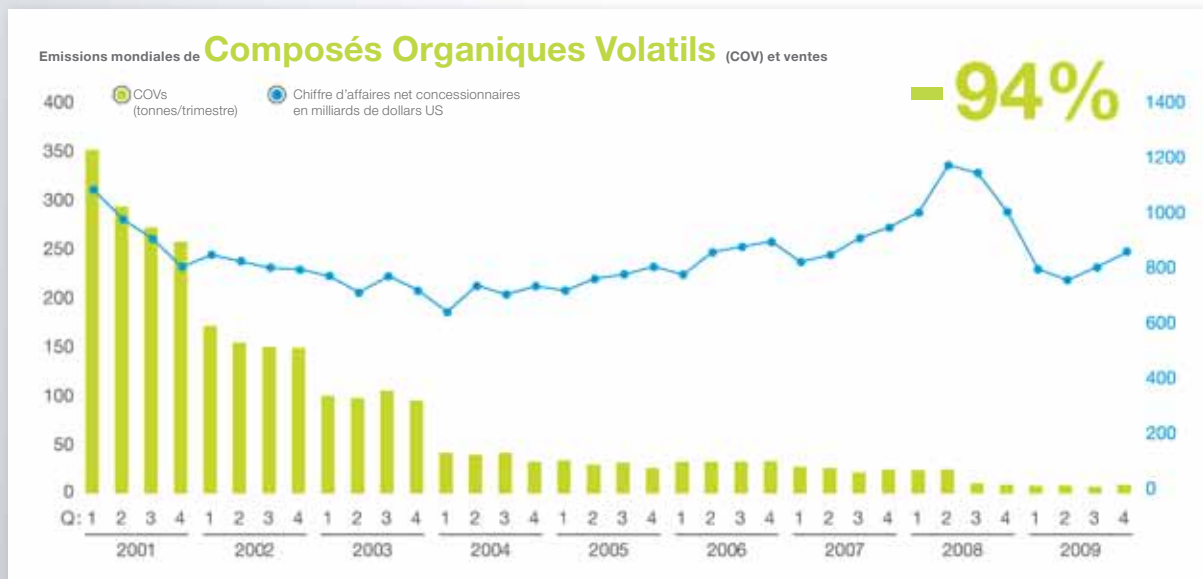
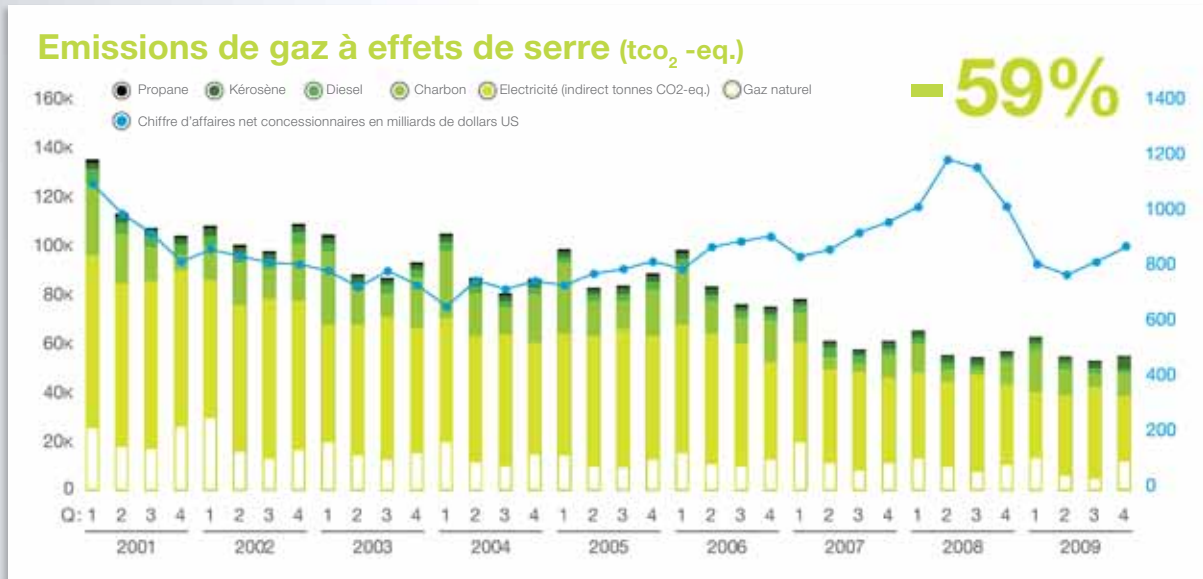
« La rigueur des statistiques fait leur fraîcheur et leur éternelle nouveauté. »

STATISTIQUES ENVIRONNEMENTALES MONDIALES

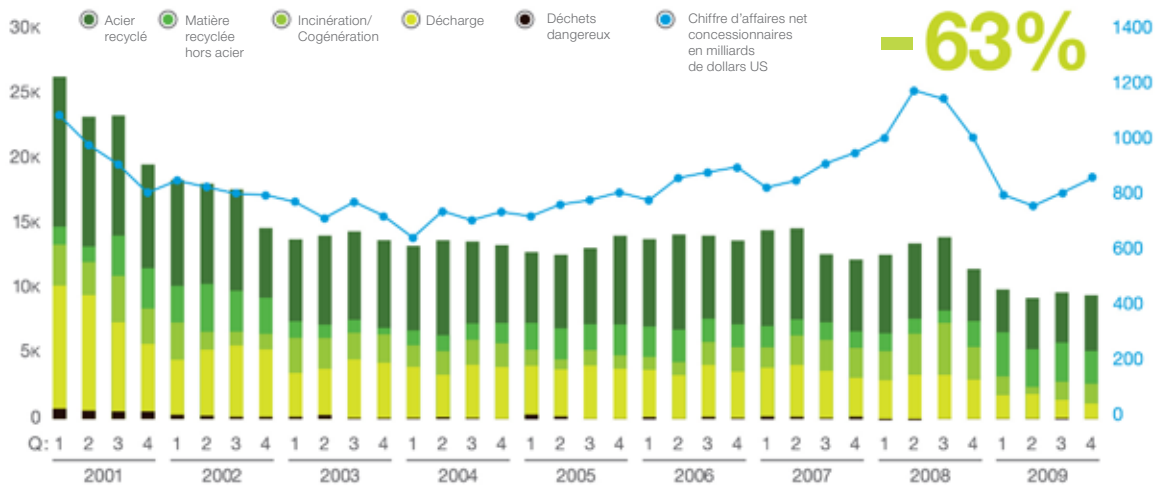
## Des statistiques précises sont essentielles pour gérer les impacts

Réduire notre empreinte environnementale de 25% d'ici 2012 à l'échelle mondiale implique de surveiller attentivement nos émissions de gaz à effet de serre, notre consommation d'eau et d'énergie ainsi que notre production de déchets.

Ces graphiques rendent compte de nos avancées en la matière.



### Déchets mondiaux ou matériaux recyclés et ventes (tonnes)



### Consommation mondiale d'eau et ventes





©2011 Steelcase Tous droits réservés.

Document à recycler. Les marques citées sont la propriété de Steelcase Development Corporation ou de leurs propriétaires respectifs.