

L'inspiration au cœur de l'action

Rapport de responsabilité sociétale 2011

steelcase inc

Introduction

Toute activité doit être source de profit pour les individus. C'est ce principe qui régit toutes les actions de Steelcase. Il guide notre entreprise depuis près d'un siècle et représente encore aujourd'hui notre principal moteur, malgré tous les défis de la conjoncture actuelle.

Le sort de notre planète dépend entièrement de nos actes. Notre histoire est jalonnée de bouleversements qui ont renforcé l'économie, amélioré le niveau de vie et élevé les aspirations humaines. C'est l'harmonisation des objectifs sociaux, environnementaux et économiques qui permet de générer des solutions à la fois cohérentes et efficaces.

Ce rapport illustre précisément nos progrès au cours de l'année écoulée et souligne notre persévérance dans la redéfinition de nos processus, produits et méthodes ; le but étant de répondre aux défis actuels et d'identifier les opportunités à venir. Nous nous attachons à comprendre l'impact des composants de nos produits sur l'environnement, leur évolution durant leur cycle de vie et nous recherchons des méthodes de recyclage et de réutilisation ; toutes ces initiatives reflètent nos efforts en matière de développement des produits. Notre travail dans le domaine du développement durable complète notre stratégie d'innovation et nous ouvre de nouvelles perspectives pour améliorer nos pratiques.

Avec le dévouement et l'implication de nos collaborateurs, de nos partenaires et de nos clients d'une part, et notre stratégie d'autre part, je suis convaincu que nous pourrions travailler et innover en toute efficacité, afin de mieux servir nos clients, nos actionnaires et toutes les communautés à travers le monde.

Tout l'enjeu du développement durable est d'assurer un avenir plus serein pour la planète, ses institutions et ses habitants.

Et c'est à nous d'agir désormais.

Nous puisons notre inspiration dans votre parcours. Merci de l'intérêt que vous portez au nôtre.



Jim Hackett
Président et PDG

Sommaire

Recherche durable		Reporting sur le développement durable	
Favoriser un élan positif	2	Des progrès transparents	14
Produits durables		Locaux durables	
Le chant du cygne du PVC	4	Moins d'espace, plus d'efficacité	16
Fournisseurs durables		Élimination durable	
Un nouveau modèle pour une cause juste	6	Marquer notre empreinte, en allégeant notre empreinte écologique	18
Production durable		Formation durable	
« Lean is green »	8	Du savoir-faire pour bien faire	20
Emballage durable		Communautés durables	
La nature comme source d'inspiration	10	Plus que de la philanthropie	22
Partenariat durable		Statistiques environnementales mondiales	24
Création d'une valeur commune	12		

Le développement durable progresse d'une personne à une autre, d'une idée à une autre. En collaborant et en partageant nos réussites et nos échecs, nous pourrions réaliser davantage ensemble que chacun séparément. Nous pourrions ainsi rassembler nos forces et les démultiplier. Individus, environnement, économie ; ces mots ne sont qu'une entrée en matière. Tout reste à faire. C'est l'action qui donne vie et sens à nos aspirations.

Pendant près d'un siècle, Steelcase a su concilier ses décisions professionnelles avec ses collaborateurs et sa capacité à bâtir une entreprise respectueuse de l'environnement.

Afin de poursuivre les échanges déjà amorcés, nous vous présentons ce rapport qui illustre précisément nos progrès et nos engagements actuels. Il nous permet également de partager avec vous des témoignages qui, nous l'espérons, attesteront de tous les efforts de notre entreprise, à travers le regard de nos collaborateurs.

Le progrès est le fait des individus. Des individus comme vous, des témoignages comme ceux-ci.

RECHERCHE DURABLE

Favoriser un élan positif

Environnement

Créer un bâtiment qui ne consomme que l'énergie qu'il produit.

Social

Donner aux occupants le contrôle de leur environnement pour obtenir un rendement positif des bâtiments.

Economie

Réduire considérablement les coûts énergétiques et parvenir à un retour sur investissement rapide.

Un nouvel espace de travail d'une capacité de 1 200 personnes, situé en dehors de Paris, est au centre de toutes les attentions. Il s'agit du premier bâtiment commercial à énergie positive d'une telle envergure. Conçu par Ion Enescu d'Atelier 2M Architectes, dans le cadre d'un projet sous l'égide de Bouygues Immobilier, il met en pratique de nouvelles idées et théories sur la gestion de l'énergie et illustre une nouvelle génération de bureaux.

Grâce à Catherine, les utilisateurs ont pu se placer en première ligne dans la planification de ce bâtiment à énergie positive, qui fait partie d'un groupement de 10 entreprises, le GIE « Enjeu énergie positive ». Il concentre les recherches et le savoir-faire d'experts issus des plus grandes entreprises, notamment Intel, Siemens, Philips et d'autres sociétés françaises et internationales, leaders, spécialisées dans la conception et l'exploitation des bâtiments commerciaux.

En s'appuyant sur des sources d'énergie renouvelables, ce type de bâtiment produit davantage d'énergie qu'il n'en consomme. Ce résultat n'est possible qu'au prix d'un équilibre délicat : il faut, d'une part, contrôler la quantité d'énergie utilisée pour faire fonctionner le bâtiment

et augmenter, d'autre part, sa capacité à produire de l'énergie, tout en limitant les émissions de carbone. Il s'agit également d'établir un certain équilibre entre architecture, automatisation et comportements humains ; en un mot, accepter le fait, qu'à lui seul, le bâtiment ne permet pas d'atteindre les objectifs escomptés.

« Ce consortium était une occasion unique de mettre à contribution les recherches et les connaissances de Steelcase axées sur les utilisateurs. Nous avons également pu partager nos expériences et nous instruire sur les dernières innovations dans des domaines parfois éloignés de notre cœur de métier, et comprendre les conditions indispensables pour la création d'un bâtiment à énergie positive. »

Selon Catherine, l'implication active de Steelcase a particulièrement compté, car le comportement des occupants influe à hauteur de 30 % sur la consommation d'énergie. « Les individus jouent un rôle crucial dans le rendement positif d'un bâtiment. » Une gestion du changement est indispensable si l'on veut gagner l'adhésion des utilisateurs et générer de nouveaux comportements sur le long terme.

« Une conception intelligente peut générer des comportements intelligents. Si l'on réduit l'espace disponible sans donner aux utilisateurs la possibilité de gérer leur propre confort, on aboutit à un résultat totalement contre-productif. De même, le fait d'automatiser entièrement la consommation d'énergie d'un bâtiment, sans permettre aux occupants de contrôler leur propre environnement, ne favorisera pas un rendement énergétique positif. »

Aujourd'hui, les bâtiments consomment plus de 40 % de l'énergie totale disponible, c'est pourquoi de nouveaux standards et réglementations en matière de constructions à haut rendement énergétique voient le jour à travers le monde.

« Bientôt, notre priorité à tous sera de construire des bâtiments à énergie positive. Pour aider les clients à atteindre leurs objectifs, il faut mettre en place une réflexion et une collaboration systématiques entre les professionnels de l'industrie, les chercheurs universitaires et les utilisateurs, afin d'étudier le problème dans sa globalité. »



« Les individus jouent un rôle crucial dans le rendement positif d'un bâtiment. »

Catherine Gall
Directrice, Workspace Futures
Research – Paris, France
Steelcase



« Le PVC est présent dans pratiquement tous les plans de travail, dans toutes les salles de conférence et tous les espaces collaboratifs où nous fournissons nos produits. »

Jeff Bradley
Responsable Catégorie
Groupe Steelcase

PRODUITS DURABLES

Le chant du cygne du PVC

Environnement

Promouvoir l'utilisation de matériaux durables alternatifs.

Social

Supprimer l'exposition aux matériaux potentiellement dangereux lors de la production et de la mise au rebut.

Economie

Fournir aux clients davantage pour un investissement similaire.

Le PVC (polychlorure de vinyle) est présent dans une grande diversité de produits, notamment dans les secteurs du bâtiment, de l'ameublement et de l'électronique, et dans de nombreux mobiliers de bureau (plans de travail, caissons, composants électriques, passe-câbles, amortisseurs, entretoises).

Il représente potentiellement le matériau synthétique le plus envahissant au monde, et plus récemment, il est devenu un enjeu environnemental à l'échelle planétaire. De plus en plus de données scientifiques démontrent les effets négatifs potentiels du PVC sur la santé et sur l'environnement à long terme, pendant les phases de fabrication et de mise au rebut.

En 2006, Steelcase s'est spontanément engagé dans l'élimination du PVC de ses produits, dans le cadre d'une mobilisation à plus grande échelle, destinée à identifier et à éliminer les substances néfastes pour la santé et l'environnement. Depuis l'été 2009, nous remplaçons les chants des plans de travail en PVC par des substituts dépourvus de PVC.

Lorsque Jeff a pris part au projet, le travail de Steelcase visant à supprimer toute trace de PVC était déjà bien avancé. Cela n'a cependant pas été une mince

affaire. Progresser implique généralement de reprendre le travail d'autrui et de l'améliorer, en ayant le souci constant de ne pas se contenter du minimum acceptable.

« Au début, je ne saisisais pas toute la portée du projet. J'étais totalement obnubilé par l'idée de supprimer les chants en PVC des plans de travail, mais j'ai vite compris le caractère envahissant de ce matériau. « Le PVC est présent sur pratiquement tous les plans de travail, dans toutes les salles de conférence et tous les espaces collaboratifs où nous fournissons nos produits. On peut dire qu'il est omniprésent. »

Grâce aux efforts de toute l'équipe, Steelcase propose désormais des chants sans PVC, en standard, dans 12 gammes de produits, en utilisant un matériau propriétaire en polyoléfine, en lieu et place du PVC. Ce matériau a été validé par McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC) pour les produits ayant une certification Cradle to CradleCM silver. Steelcase est aujourd'hui leader dans l'offre de produits sans PVC en Amérique du Nord et en Europe.

« On peut penser que le PVC n'est qu'un élément insignifiant, facilement substituable, mais en réalité, il nécessite

un effort considérable en matière de développement des produits. »

Il a fallu des mois de tests fastidieux et de comparaisons des couleurs et de la durabilité pour s'assurer que le nouveau matériau répond aux normes et qu'il est d'une qualité supérieure ou équivalente au chant en PVC. Puis, nous avons standardisé toutes les machines de deux usines distantes de plusieurs milliers de kilomètres, conformément aux nouveaux matériaux et processus. Autre point à souligner : notre objectif était que toutes ces améliorations ne coûtent pas un centime de plus aux clients.

« En travaillant sur le projet PVC, j'ai pris la mesure de mon impact personnel, qui dépasse largement les petits gestes que je fais au quotidien en faveur du développement durable. Du point de vue de l'entreprise, nos actes sont loin de ne représenter qu'un maillon de la chaîne. En raison de la portée de nos opérations, de l'échelle considérable de notre chaîne d'approvisionnement et de nos volumes de production colossaux, nous sommes en réalité l'un des principaux éléments de ce rouage. C'est une très grande satisfaction de savoir que nous avons pris la bonne décision. »

FOURNISSEURS DURABLES

Un nouveau modèle pour une cause juste

Environnement

Favoriser des productions peu gourmandes en énergie à l'aide de matériaux naturels.

Social

Soutenir l'art autochtone et l'artisanat traditionnel.

Economie

Offrir aux familles kényanes des opportunités économiques.

Inciter au changement dans un monde interconnecté implique, parfois de nouveaux liens dans la chaîne d'approvisionnement.

C'est précisément ce qu'a décidé de faire le groupe Turnstone de Steelcase, en dirigeant un modèle alternatif qui consiste à intégrer de l'art autochtone et de l'artisanat traditionnel à nos produits, tout en générant des revenus pour des personnes dont le travail assure une vie plus décente.

« Nous nous sommes demandés comment nous pouvions envisager le développement durable d'une manière holistique tout à fait nouvelle », explique Charlie. « Généralement, le modèle de chaîne d'approvisionnement d'un grand groupe comme Steelcase repose sur des relations à long terme, des volumes élevés, une uniformité à toute épreuve et une fiabilité totale ; en un mot, un fonctionnement presque sans risque. »

Certes, ce modèle existe et restera en application pour de nombreuses bonnes raisons ; cependant, l'équipe de Turnstone a souhaité expérimenter, comme le précise Charlie.

« Nous voulions entreprendre quelque chose de nouveau qui serait profitable à une population dans le besoin, tout en proposant à nos clients un produit

unique et spécial. Nous avons donc décidé de prendre un risque en cherchant un nouveau type de fournisseur, puis de développer un produit qui lui serait associé. »

La première tentative de Turnstone via ce nouveau modèle s'est traduite par un rapprochement avec une entreprise nommée 2fysh. En simplifiant la conception, la production et la distribution de textiles, de vêtements et d'artisanat, 2fysh fournit un revenu et transmet un savoir-faire vital à des centaines de personnes au Kenya, où le chômage avoisine généralement les 50 %.

En tant que fournisseur, 2fysh a collaboré avec l'équipe de Turnstone afin de développer des housses pour les poufs Alight Round et Campfire. Ces housses sont toutes tissées à la main et cousues par des femmes seules et des veuves. Ces femmes sont tout particulièrement marginalisées dans la société kényane. Outre un salaire élevé, 2fysh leur paie également des primes selon leurs performances. Grâce à un revenu stable, ces femmes retrouvent un sens à leur vie, leur dignité et le respect d'elles-mêmes.

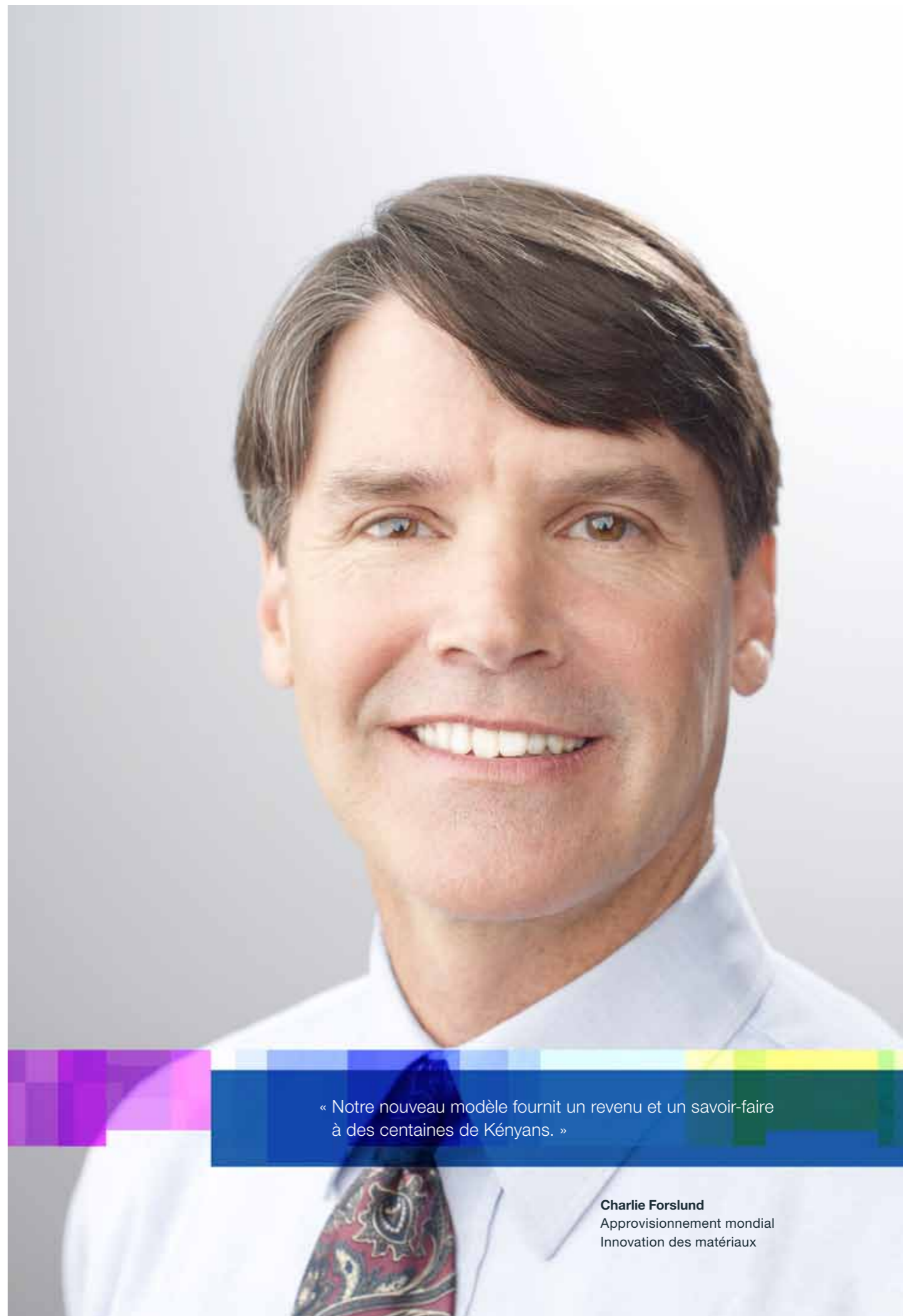
Selon Charlie, ces housses « sont un hymne à la diversité et à la singularité ». « Elles sont toutes différentes les unes des autres. Les couleurs et les dessins ne

sont pas passés par le filtre de l'industrie du mobilier, c'est pourquoi nos clients bénéficient de palettes et de modèles régionaux authentiques. »

Les housses ont fait leur première lors de la conférence TED 2010 qui s'est tenue sur quatre jours à Long Beach, en Californie, et elles sont, depuis, prisées par nos clients. Elles sont élégantes et originales, faciles à transporter et à installer ; l'étiquette volante qui les accompagne explique l'historique kényan unique, qui a valeur d'exemple.

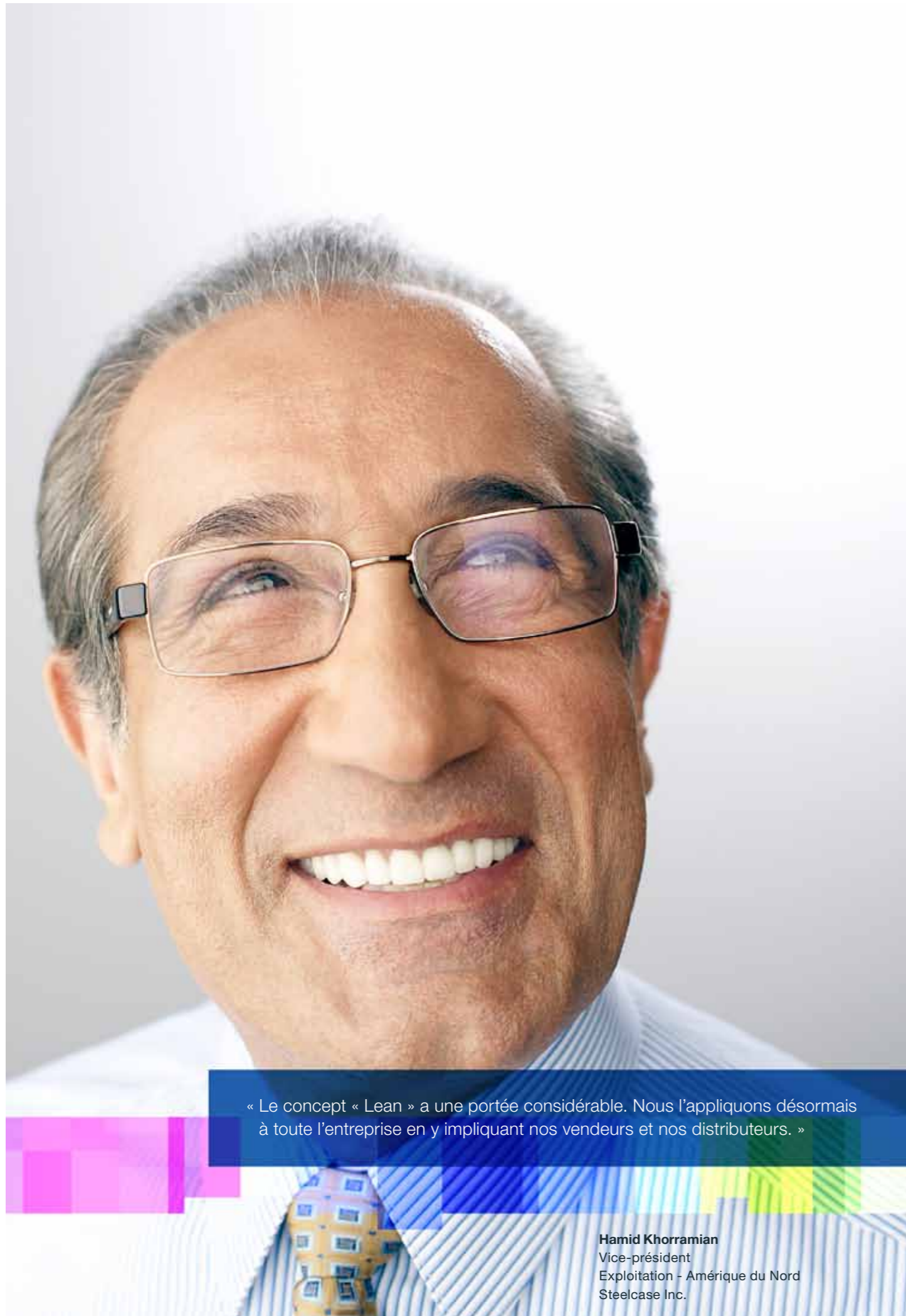
« Notre nouveau modèle fournit un revenu et un savoir-faire à des centaines de Kényans. Il s'agit d'une démarche très simple, mais non simpliste. D'une certaine manière, le modèle est plus important que l'objet lui-même ; il nous permet d'aller plus loin. »

Grâce à cette expérience avec 2fysh, explique Charlie, « nous avons ouvert la voie à d'autres opportunités semblables, qui nous permettront de sortir de notre réseau actuel, de diversifier nos fournisseurs et de venir en aide aux personnes dans le besoin, aussi bien en Afrique, en Amérique du Nord, en Amérique Latine que partout ailleurs dans le monde. »



« Notre nouveau modèle fournit un revenu et un savoir-faire à des centaines de Kényans. »

Charlie Forslund
Approvisionnement mondial
Innovation des matériaux



« Le concept « Lean » a une portée considérable. Nous l'appliquons désormais à toute l'entreprise en y impliquant nos vendeurs et nos distributeurs. »

Hamid Khorramian
Vice-président
Exploitation - Amérique du Nord
Steelcase Inc.

PRODUCTION DURABLE

« Lean is green » *

Environnement
Préserver l'énergie et
les ressources naturelles.

Social
Créer une culture du
développement durable.

Economie
Limiter l'utilisation des
matériaux et de l'énergie.

« La production dite « lean » implique un fonctionnement conforme aux principes du développement durable. Ce concept nous guide dans nos actes et nous aide à susciter un sentiment d'urgence, à la fois créatif et compétitif, chez nos collaborateurs. Nous nous employons à optimiser tous les aspects de notre fonctionnement en exploitant la notion « lean & green », afin de supprimer le superflu de notre chaîne de valeurs. »

En 2006, l'équipe d'exploitation a mis en œuvre des plans d'action destinés à réduire l'empreinte environnementale de Steelcase de 25 % en 2012, date à laquelle l'entreprise fêtera son centenaire. Ces plans se traduisent par une surveillance très étroite des émissions, de la consommation d'eau et d'énergie et de la production des déchets. Avec une « cartographie verte de la chaîne des valeurs » qui permet d'analyser les entrées et les sorties, grâce aux audits énergétiques hebdomadaires et à d'autres mesures, l'entreprise est en passe d'atteindre tous ses objectifs. De 2001 à 2010 (années de référence les plus récentes), nous avons réduit, à l'échelle mondiale, les COV de 95 %, les émissions de gaz à effet de serre de 60 %, la consommation d'eau de 73 %

et la production des déchets de 80 %. Après la planification des objectifs pour le centenaire, nous avons constaté des progrès de près de 200 % dans chaque catégorie ; ceci montre bien la puissance du sentiment d'urgence qui permet à l'entreprise de dépasser ses limites.

Hamid et son équipe se concentrent déjà sur leurs objectifs d'après 2012.

« Le concept « Lean » a une portée considérable. Il y a deux ou trois ans, nos principales priorités étaient internes. Elles s'étendent aujourd'hui à toute l'entreprise, avec une implication de nos vendeurs et de nos distributeurs. Nous considérons désormais la chaîne des valeurs dans son ensemble, avec des objectifs différents, axés sur le flux des matériaux et le transport. Chaque déplacement de matériaux consomme de l'énergie. Nous essayons précisément de maîtriser cette consommation, en renforçant l'efficacité et la communication au sein de notre réseau. »

Les défis ne font peur ni à Hamid, ni à son équipe d'exploitation. Ils préfèrent les considérer comme des opportunités. Évaluer les meilleures pratiques et encourager chaque collègue à proposer ses idées sont devenus

chez eux une seconde nature. Lorsqu'il est appliqué dans les règles de l'art, le concept « Lean » peut générer des économies, à la fois sur le plan financier et environnemental. Le fait d'établir des objectifs, tout en permettant aux collaborateurs de résoudre les détails et de déterminer la meilleure approche possible, génère des résultats extrêmement positifs.

« Le concept « Lean » fait maintenant partie intégrante de notre culture, non pas uniquement pour des raisons financières, mais parce que chacun y trouve son compte. » Hamid a vu les comportements changer rapidement lorsque ses collaborateurs ont pris conscience de toutes les implications de ce concept.

« C'est extraordinaire de voir tous les avantages qui sont à portée de main, dès lors qu'on dépasse le simple objectif de réduction des coûts. »

* « Le lean est vert »

EMBALLAGE DURABLE**La nature comme source d'inspiration****Environnement**

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

Social

Créer des emplois régionaux et définir une nouvelle source de revenus pour les agriculteurs.

Economie

Stimuler l'économie locale, dans les régions agricoles.

Qui l'aurait cru ? Les progrès dans le domaine des emballages représentent aujourd'hui le moyen le plus efficace et le plus novateur de promouvoir la cause du développement durable. Cela n'a pas toujours été le cas, comme l'explique Dennis, fier de constater cette avancée.

« En définissant une stratégie solide, nous avons fait de l'emballage, qui était initialement une préoccupation secondaire, un maillon essentiel dans le processus de développement des produits. »

La stratégie globale comporte trois volets : réduire ou supprimer autant que possible les emballages, concevoir ou reconcevoir des produits avec des emballages d'une efficacité optimale et remplacer les matériaux des emballages traditionnels, par des équivalents plus performants en termes de développement durable. A titre d'exemple, nous avons, pendant des années, livré des produits partiellement montés. En Europe, nous livrons 60 % des sièges dans des emballages « eco-smart ».

L'une des plus grandes avancées a été l'utilisation de l'emballage EcoCradle. Il s'agit d'une alternative révolutionnaire au polystyrène et autre matière synthétique, puisqu'il pousse dans le sol et qu'il n'est pas fabriqué. Le mycélium en croissance s'associe aux résidus agricoles, tels que les coques de coton, et les transforme en

composants pour emballage. Ce procédé ne consomme qu'un dixième de l'énergie nécessaire à la fabrication d'un emballage synthétique traditionnel. De plus, ce matériau est entièrement biodégradable en 30 à 45 jours.

Développé et breveté par deux jeunes entrepreneurs qui ont fondé l'entreprise Ecovative à Green Island, New York (U.S), EcoCradle n'est qu'un exemple de tous les bouleversements auxquels nous assistons. Steelcase qui a été un des premiers à adopter l'EcoCradle à grande échelle et qui a participé à sa commercialisation, est aujourd'hui pionnière dans l'industrie des meubles de bureau, avec l'utilisation de cet emballage innovant. Nous livrons actuellement des caissons prêts à être assemblés et des tests sont en cours sur d'autres produits et applications Steelcase. L'histoire de l'EcoCradle illustre l'effet domino potentiel des initiatives en matière de développement durable. C'est dans un e-mail que Dennis a pris connaissance de l'EcoCradle pour la première fois. Curieux d'en savoir plus, il décide d'appeler l'entreprise.

« J'ai immédiatement compris l'intérêt d'EcoCradle pour Steelcase, du point de vue des sciences des matériaux et des domaines d'application possibles. Et j'ai particulièrement aimé le modèle commercial d'Ecovative qui consiste à valoriser les résidus agricoles des

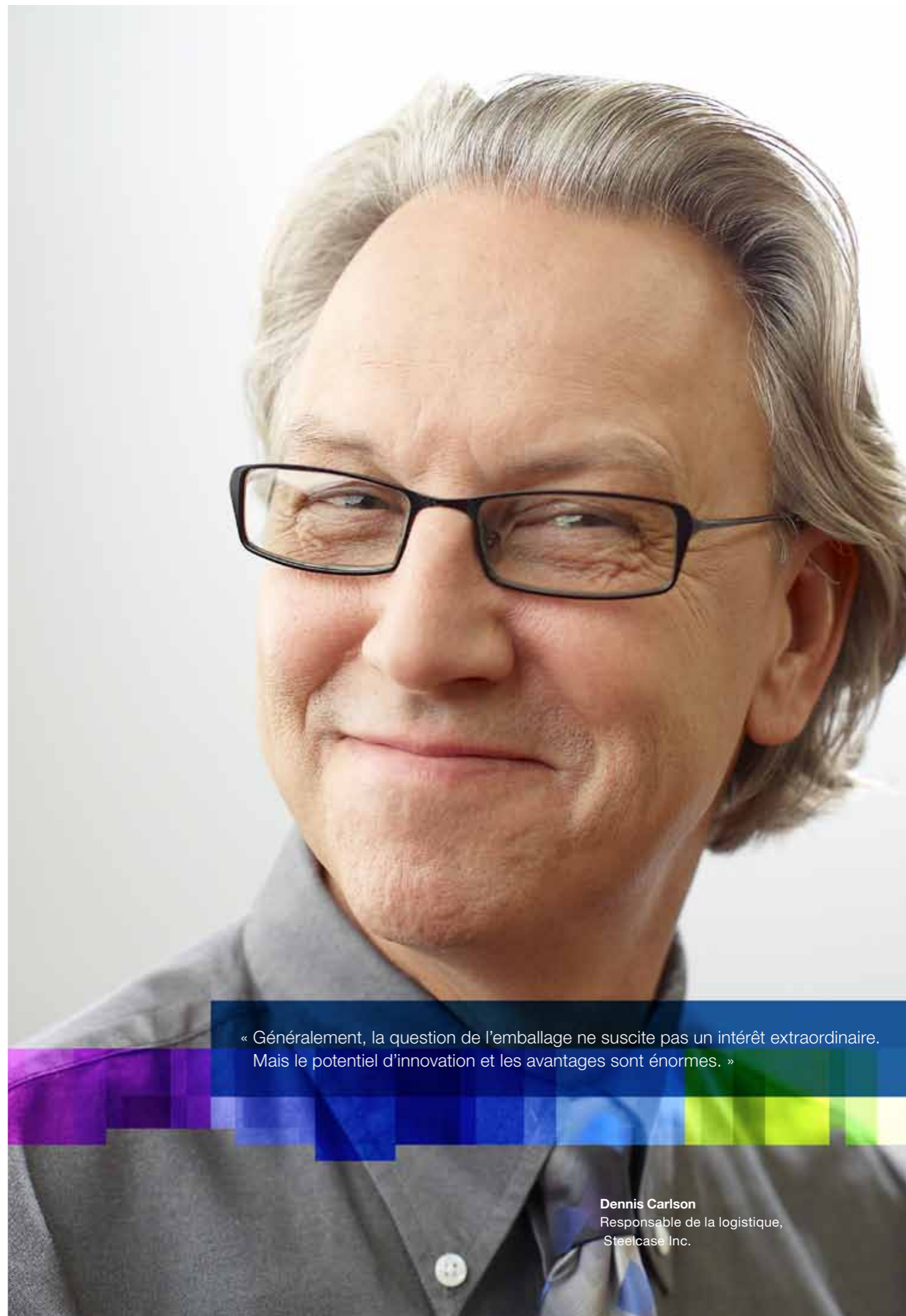
professionnels locaux et à créer des centres de production locaux ».

En moins d'un an, un simple coup de téléphone a donné naissance à une nouvelle solution d'emballage pour Steelcase. La difficulté était de faire face à la multiplicité des matériaux et de renforcer la start-up, afin qu'Ecovative puisse intégrer les processus industriels de Steelcase en tant que fournisseur.

« Nous avons pris des risques, ils en ont fait de même et au final, cela a parfaitement fonctionné. Nous constatons déjà à quel point cette nouveauté remporte l'adhésion des fabricants à une plus large échelle, à la fois dans notre secteur d'activité et au-delà. »

Pour Dennis, il est très satisfaisant de voir le thème de l'emballage au centre de toutes les préoccupations.

« Généralement, la question de l'emballage ne suscite pas un intérêt extraordinaire. Mais le potentiel d'innovation et les avantages sont énormes, car on reconnaît aujourd'hui l'impact environnemental et économique considérable des emballages. Agir pour la bonne cause fait désormais partie intégrante de notre modèle commercial et c'est pour moi une satisfaction personnelle. Sans vouloir tomber dans le cliché, cela montre bien qu'il est possible de bien faire en agissant de manière juste. »



« Généralement, la question de l'emballage ne suscite pas un intérêt extraordinaire. Mais le potentiel d'innovation et les avantages sont énormes. »

Dennis Carlson
Responsable de la logistique,
Steelcase Inc.



« Tout l'enjeu consiste à valoriser la transparence, le partage des connaissances et la collaboration pour le bien de tous, afin de réaliser nos ambitions nationales et, par là même, d'encourager les autres à agir. »

Rich Isphording
Directeur, Marchés verticaux et collaboration
avec les nouveaux clients
Steelcase Inc.

Avec 2 millions d'employés répartis dans une multitude d'agences et d'organismes, le gouvernement fédéral américain est le premier employeur national et le conglomérat le plus diversifié. Mais comme toute entreprise, il insuffle un esprit de cohésion par ses valeurs et leurs applications concrètes au quotidien. L'administration des services généraux (GSA) joue un rôle crucial et représente un modèle pour le gouvernement et la nation.

La GSA est l'agence d'approvisionnement centrale du gouvernement et définit, à ce titre, les standards d'achat de produits, de services et d'espaces de travail. S'assurer que les partenaires commerciaux sont respectueux de l'environnement et aider les agences gouvernementales à atteindre leurs objectifs de durabilité sont autant de principes fondamentaux pour la GSA.

Comme preuve de la priorité accordée à l'environnement, la GSA a créé, en 1998, la récompense annuelle Evergreen Award. Cette récompense reconnaît les efforts exceptionnels consentis dans les domaines suivants : réduction des déchets ; recyclage ; achat de matériaux récupérés ; préférence envers les produits ayant un impact limité sur la santé et l'environnement ; création d'un leadership par des investissements et l'évolution des mentalités. Steelcase est honoré d'avoir reçu le prix Evergreen Award 2010

PARTENARIAT DURABLE

Création d'une valeur commune

Environnement

Aider le gouvernement américain à réduire l'impact environnemental de ses bâtiments.

Social

Fournir des produits qui assurent le bien-être des fonctionnaires.

Economie

Contribuer à la réduction des déchets et économiser l'argent du contribuable.

pour le mobilier et fier d'être la seule entreprise récompensée à deux reprises (en 2000 pour la première fois), dans cette catégorie.

« Il s'agit essentiellement d'innovation, de nouvelles technologies, d'approches novatrices, de partenariat et de partage », explique Rich. « Toutes les agences comptent sur la GSA. C'est elle qui définit le rythme des achats gouvernementaux, c'est pourquoi recevoir le prix Evergreen Award une deuxième fois atteste de la valeur de Steelcase aux yeux de l'une des plus grandes organisations au monde. »

A bien des égards, le gouvernement fédéral est actuellement confronté aux mêmes difficultés que d'autres sociétés clientes de Steelcase, concernant l'environnement de travail. Les nouvelles stratégies immobilières nécessitent, de la part des entreprises, la réalisation des objectifs de durabilité, par une amélioration des performances des bâtiments et la rationalisation de l'espace. A travers le plan stratégique en faveur du développement durable (Strategic Sustainability Performance Plan) de la GSA qui est un décret présidentiel, et via d'autres communications, le gouvernement fédéral s'efforce de limiter la consommation énergétique, de réduire l'impact environnemental des bâtiments fédéraux et d'économiser l'espace.

Dans les projets tels que le « Research Support Facility » (qui s'est tenu au laboratoire des énergies renouvelables naturelles du département de l'énergie, dans le Colorado, pendant l'été 2010), les recherches, les connaissances et les produits durables de Steelcase contribuent à la réalisation des objectifs gouvernementaux.

« Steelcase a fait un travail extraordinaire en mettant à la disposition de nos clients fédéraux des solutions respectueuses de l'environnement. L'entreprise nous aide à réduire nos déchets et à économiser l'argent des contribuables », explique David H. Ehrenwerth, administrateur régional. « Nous sommes très fiers de collaborer avec des entreprises qui nous permettent d'intégrer une dimension écologique à la chaîne d'approvisionnement gouvernemental, tout en favorisant le développement durable pour un avenir plus serein. »

« Les entreprises souhaitent agir au mieux et le souci constant du développement durable permet à chacun davantage d'efficacité », explique Rich. « Tout l'enjeu est de valoriser la transparence, le partage des connaissances et la collaboration pour le bien de tous, afin de réaliser nos ambitions nationales et, par là même, encourager les autres à agir. »

REPORTING SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Des progrès transparents

Environnement

Favoriser des performances durables.

Social

Créer des environnements de travail qui protègent les individus et la planète.

Economie

Offrir de la valeur ajoutée aux clients tout en optimisant nos performances.

Toutes les bonnes intentions du monde ne seront reconnues que si elles sont chiffrées. Parmi les clients de Steelcase, Chevron dépasse de loin les standards en matière de développement durable ; en effet l'entreprise a intégré des mesures dans ses contrats d'achats de mobilier et elle réexamine ses indicateurs clés de performance tous les trimestres, lors des réunions de synthèse.

Selon Deborah, les exigences de Chevron fournissent à Steelcase une nouvelle occasion d'offrir de la valeur ajoutée et de prouver son efficacité. « En recueillant et en analysant des données détaillées, finition comprise, sur le mobilier acheté par Chevron, nous pouvons aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de durabilité. Il s'agit d'une part importante des valeurs et des convictions qu'elle défend et elle souhaite qu'il en soit de même pour ses partenaires. »

Ces objectifs font partie de la « démarche Chevron », explique Elizabeth Corless Davis, responsable des relations avec Steelcase, en tant que responsable produit monde pour Chevron Business and Real Estate Services, une division de Chevron U.S.A. Inc. Début 2009, elle a collaboré avec Steelcase pour définir de nouvelles mesures des performances.

« Nous accordons une priorité absolue à la santé et à la sécurité de nos équipes ainsi qu'à la protection de nos ressources et de l'environnement ; il s'agit de l'une de nos valeurs fondatrices. C'est toute l'entreprise

qui œuvre dans ce sens. C'est pourquoi nos investissements dans les mobiliers doivent être en accord avec nos objectifs environnementaux et de sécurité », affirme E. C. Davis.

La mise en place des mesures a été le fruit d'un travail collectif. Nous avons ainsi pu définir des mesures clés de performances qui font l'objet d'un examen rigoureux et d'un débat trimestriel, lors de nos réunions de synthèse. L'objectif étant d'optimiser la valeur de la relation entre les deux entreprises, en définissant clairement les critères d'excellence et les domaines à améliorer. Bien plus qu'un rapide survol des données, ces sessions sont l'occasion pour Chevron de comprendre comment atteindre les objectifs, paramètre tout aussi important que les objectifs eux-mêmes.

Chevron souhaitait obtenir des statistiques différentes de celles généralement collectées par Steelcase. C'est pourquoi Deborah a, dès le début, créé un comité interfonctionnel, afin d'obtenir les informations requises ; à partir de ce moment, les questions ont fusé. Il s'agissait, par exemple, de savoir comment obtenir des produits certifiés pour la qualité de l'air intérieur si l'objectif annoncé était celui-ci.

« Cela n'a pas été simple au début. Nous nous retrouvions toutes les deux semaines, mais cela ne suffisait toujours pas. Chaque fois que nous pensions avoir trouvé une solution, nous nous heurtions à de nouveaux obstacles. Mais dès que nous avons commencé à examiner les

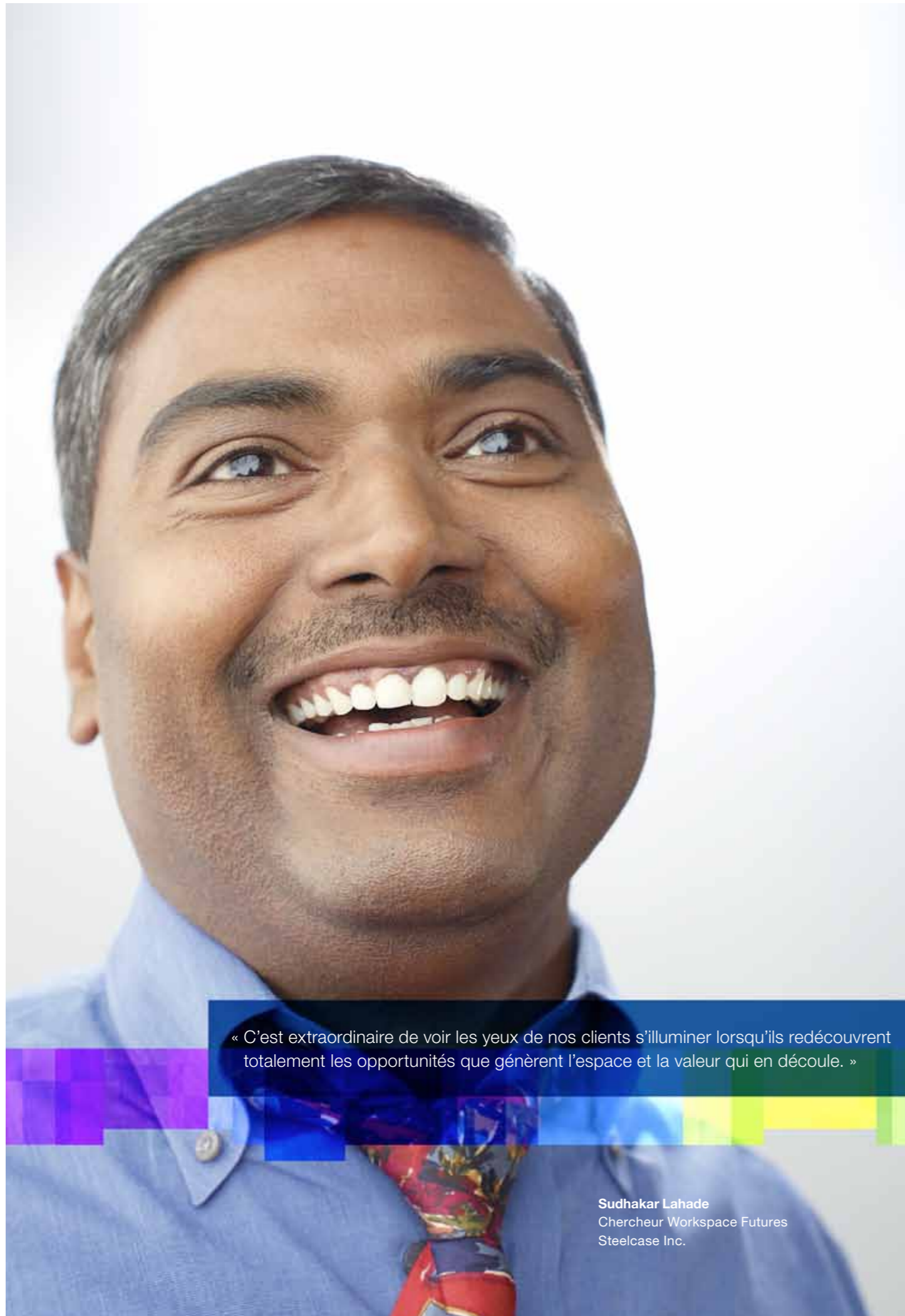
données de près, nous avons vu les portes s'ouvrir devant nous. Il faut bien l'avouer, les statistiques permettent réellement d'avancer. »

Aujourd'hui, ce comité est un réseau de personnes qui collaborent étroitement au sein de Steelcase, dans le but d'obtenir rapidement des informations et de résoudre les problèmes des clients. En mettant l'accent sur les statistiques internes, nous pouvons mesurer l'impact des décisions de nos clients. Cela nous permet de comprendre leur priorité et crée un dialogue sur notre action. Steelcase progresse dans l'automatisation des reporting extrêmement détaillés. Les reporting personnalisés, à l'attention de nos clients, attestent de notre engagement sans faille dans le domaine de la chimie des matériaux, de l'évaluation des cycles de vie et du recyclage/de la réutilisation. Depuis 2008, le nombre des demandes de reporting et de statistiques personnalisés a quadruplé. Le développement durable est une évidence pour Deborah. Les étés passés dans la ferme de son grand-père lui ont appris l'importance de la rotation des cultures comme un moyen de pérenniser la richesse du sol.

« Qui pourrait détruire ce qui lui est cher ? Le développement durable représente bien plus que des cases et des graphiques. Il s'agit de s'engager à apprendre perpétuellement, à partager ses connaissances et à appliquer de nouvelles idées. »

« La rigueur qu'imposent les statistiques nous garantit des données les plus à jour qui soient. »

Deborah Tessier
Responsable des comptes internationaux
Equipe grands comptes internationaux
Groupe Steelcase



« C'est extraordinaire de voir les yeux de nos clients s'illuminer lorsqu'ils redécouvrent totalement les opportunités que génèrent l'espace et la valeur qui en découle. »

Sudhakar Lahade
Chercheur Workspace Futures
Steelcase Inc.

LOCAUX DURABLES

Moins d'espace, plus d'efficacité

Environnement
Préserver les ressources
naturelles et l'énergie.

Social
Créer des expériences
professionnelles exceptionnelles
dans des environnements sains.

Economie
Optimiser l'immobilier.

Les bâtiments commerciaux sont souvent spacieux et chers. Ils consomment beaucoup de matières premières et d'énergie : 40 % de l'énergie totale, 65 % de l'électricité totale, 38 % des matières premières et 12 % d'eau potable. En outre, ils utilisent, chaque année, plus de 2 milliards de kilos de produits chimiques destinés aux revêtements et au nettoyage, 30 % des émissions de gaz à effet de serre et 30 % des déchets au total.

Il n'est donc pas étonnant que, dans la conjoncture actuelle, de nombreux chefs d'entreprises cherchent à faire des économies, en limitant l'espace utilisé. « Ce qui, au départ, était considéré comme un problème peut finalement se révéler comme un véritable atout », explique Sudhakar.

« La réduction de l'espace des bâtiments commerciaux est, en réalité, l'occasion idéale de créer des environnements de travail plus pertinents. »

Au cours des 15 dernières années, Steelcase a réalisé 380 projets de recherche, afin de répondre à différents problèmes liés à l'espace de travail ; en 2009, notamment, elle a mené une recherche approfondie sur la réduction de l'espace des bureaux. Les connaissances obtenues par ces recherches ont permis à nos clients de bénéficier d'avantages considérables dans un espace limité.

De nombreuses entreprises ont mis en place une stratégie professionnelle différente avec le télétravail, qui permet aux employés de travailler régulièrement depuis leur domicile. Cependant, ces entreprises se tournent désormais vers de nouvelles stratégies, susceptibles de changer radicalement l'environnement professionnel et capables d'accompagner le travail et les employés de manière tout à fait inédite. Grâce à un mobilier et à des applications produits innovants, Steelcase fait découvrir à ses clients des méthodes de réduction de l'encombrement au sol ; en parallèle, il permet à leurs employés de se sentir valorisés et soutenus dans leurs performances. En partageant les prototypes de Steelcase et les solutions mises en place dans nos propres locaux, nous pouvons aider nos clients à réduire de manière considérable l'espace qu'ils occupent dans les bureaux. L'impact global de ces solutions dépasse, de loin, ce que Steelcase peut réaliser seul, en tant qu'entreprise individuelle.

« C'est très satisfaisant de pouvoir aider les clients à comprendre qu'ils peuvent réduire l'espace qu'ils occupent, limiter considérablement leur consommation des ressources et adopter des modes de travail durables, beaucoup plus bénéfiques à leurs employés. En travaillant avec Steelcase, ils peuvent donc réaliser leurs trois objectifs : économique, environnemental et social.

C'est extraordinaire de voir les yeux de nos clients s'illuminer lorsqu'ils redécouvrent totalement la valeur de l'espace. »

En tant que membre de l'équipe Steelcase ayant récemment effectué une recherche approfondie sur l'influence de la génération Y au sein de l'espace de travail, Sudhakar considère la réduction de l'espace des bureaux comme un atout, car elle favorise la collaboration dans les entreprises.

« En poussant les individus hors de l'isolement imposé par les stations de travail individuelles, vers des espaces plus ouverts et plus flexibles, vous renforcez l'interaction entre chaque personne. Il s'agit du mode de travail préféré de la génération Y et de la majorité des autres personnes aussi. En décloisonnant l'espace de travail et en multipliant les occasions d'interagir, vous contribuez à ouvrir l'esprit de vos employés et enrichissez votre propre culture. Ainsi, c'est toute l'entreprise qui gagne en transparence, en collaboration et en innovation. »

Accompagner les entreprises dans la mise en place d'espaces de travail plus intelligents et plus efficaces peut considérablement influencer nos efforts en faveur d'un avenir plus respectueux de l'environnement.

« Et qui n'y serait pas favorable aujourd'hui ? »

ELIMINATION DURABLE

Marquer notre empreinte, en allégeant notre empreinte écologique

Environnement

Réutiliser et recycler les ressources au lieu de les jeter dans les décharges.

Social

Fournir aux individus dans le besoin des ressources utiles.

Economie

Créer de la valeur pour nos clients en répondant à leurs objectifs.

Pendant près de sept ans, le programme Phase 2 de Steelcase (anciennement programme de partenariat environnemental de Steelcase) a permis aux entreprises de réutiliser leur mobilier de manière responsable. Quel que soit le moyen employé (gestion des ressources, remise en état, vente, don, recyclage), il permet d'alléger le poids des décharges à moindre coût.

« Personne n'a envie de voir son bureau finir dans une décharge. Notre objectif est d'aider les entreprises à réutiliser leur mobilier et leurs ressources, qu'ils soient au sein de leur propre structure ou dans une autre entreprise. »

Angela et son équipe se sont montrés extrêmement déterminés, tout au long du processus : ils ont réussi à persuader leurs clients que le recyclage ne leur créera aucune complication supplémentaire ; ils ont noué de bonnes relations avec les entreprises de recyclage ; ils ont contribué à une réutilisation à grande échelle du vieux mobilier de nos clients et à leur revente, au profit des associations caritatives, au moment où ils acquéraient du mobilier neuf.

Ce programme a permis de prolonger la vie de milliers de meubles et a épargné l'équivalent de plusieurs millions de kilos de matières premières.

Un programme similaire est également en cours en Europe, ce qui démontre le caractère véritablement international de la démarche. Au cours des deux dernières années, rien qu'en Amérique du Nord, nous avons pu réutiliser plus de 11 000 sièges, dont nos clients n'avaient plus besoin. Ces sièges ont été vendus, recyclés ou donnés à des œuvres caritatives. Cela représente l'équivalent de 218 tonnes de matériaux qui n'ont pas fini dans une décharge.

Comme pour toute activité liée au développement durable, il y a beaucoup à faire.

« Au cours de l'année écoulée, nous avons modifié le nom du programme, mais surtout, nous avons consolidé notre approche pratique, en aidant nos clients à déterminer la valeur de leur mobilier selon l'état de chaque élément. Certaines entreprises ont pu compenser le coût de leur nouveau mobilier en vendant les pièces qui étaient encore en bon état et en recyclant celles qui ne l'étaient plus. Enfin, elles ont réutilisé le reste de leur mobilier et tout autre matériau à leur disposition, en les donnant à des œuvres caritatives. Il s'agit là d'une parfaite illustration d'un triple bilan. »

Nos efforts continus, qui se sont avérés extrêmement gratifiants et déterminants, ont permis d'équiper les écoles, les

structures médicales et les ONG dans les pays où ces ressources manquent cruellement. Grâce aux dons de mobilier et d'équipements de la part des universités et des municipalités, les bénéficiaires ont pu affecter leurs faibles capitaux à des postes bien plus urgentes. Cela a été, pour les donateurs, l'occasion de vider des entrepôts remplis de ressources précieuses pouvant servir à d'autres. Cette démarche leur a également permis d'économiser de l'argent : en effet, les coûts d'expédition sont généralement de 10 à 30 % moins élevés que les frais de mise en décharge. Sans compter les avantages fiscaux.

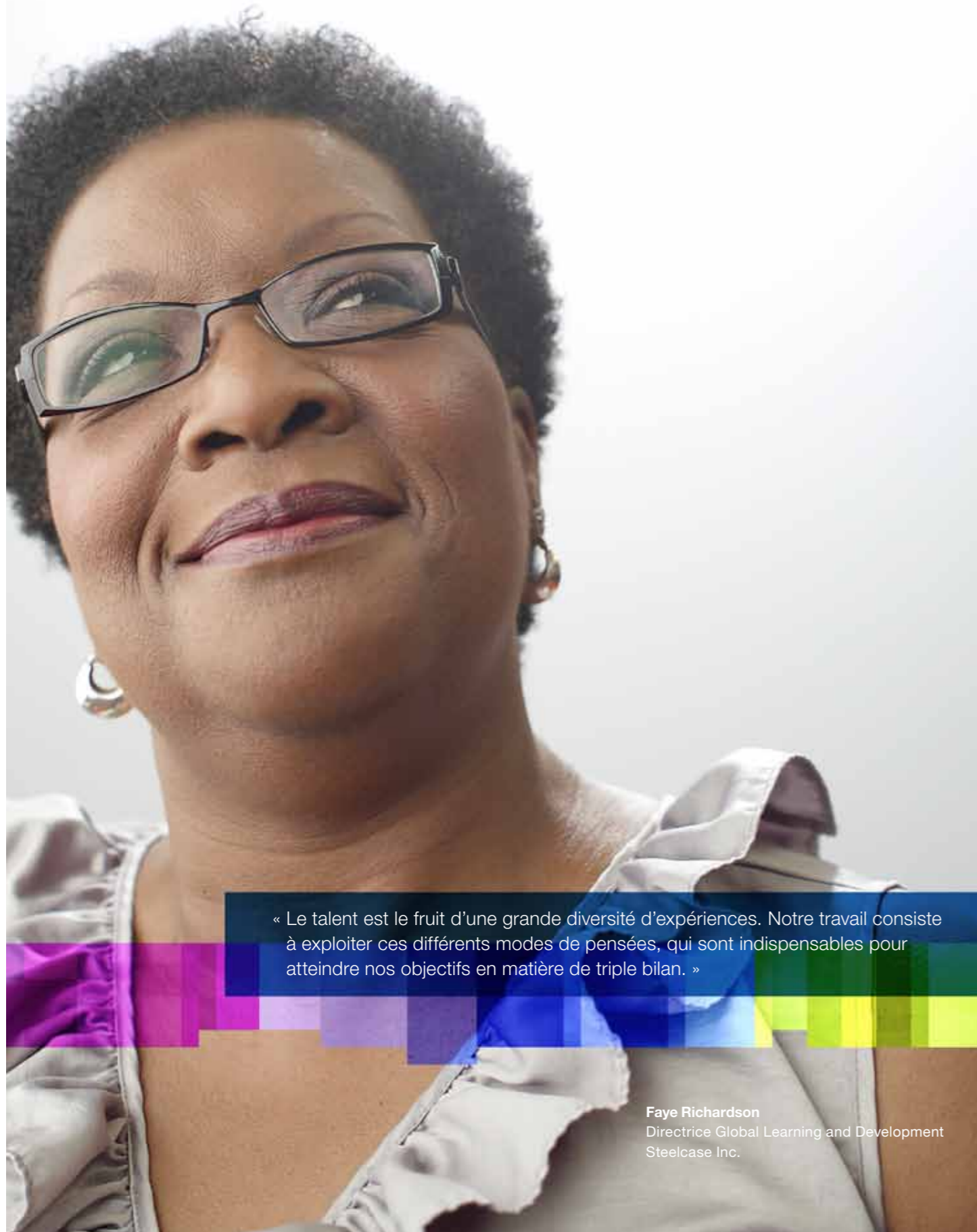
Il n'est pas toujours aisé de réutiliser, localement, une grande quantité de mobilier, en faveur d'associations caritatives, ce qui explique pourquoi de nombreuses entreprises n'ont pas pris la peine de s'y intéresser. Le programme « Phase 2 » de Steelcase permet de tirer toute la satisfaction d'un don, sans pratiquement aucun effort. Au début, les participants pensent que c'est trop beau pour être vrai. Mais les rapports sur les dons de mobilier et les illustrations qui leur sont fournis achèvent de les convaincre.

« Ces entreprises ont pris la bonne décision et tous les collaborateurs peuvent voir les résultats concrets et s'en féliciter. »



« Personne n'a envie de voir son bureau finir dans une décharge. »

Angela Schneider
Consultante, programme « Phase 2 »
Steelcase Inc.



« Le talent est le fruit d'une grande diversité d'expériences. Notre travail consiste à exploiter ces différents modes de pensées, qui sont indispensables pour atteindre nos objectifs en matière de triple bilan. »

Faye Richardson
Directrice Global Learning and Development
Steelcase Inc.

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 de et en dehors de l'entreprise par la formation.

Economie

Encourager l'innovation en matière de développement durable.

La formation et la compréhension sont des conditions indispensables à la réalisation des objectifs de l'entreprise, comme l'affirme Faye Richardson avec conviction. Elles permettent aux individus de s'appuyer sur leurs connaissances pour acquérir une compétence et une expertise.

« Le talent est le fruit d'une grande diversité d'expériences. Toutes ces réflexions influencent énormément notre action en faveur du développement durable. Notre travail consiste à exploiter ces différents modes de pensées, qui sont indispensables pour atteindre nos objectifs en matière de triple bilan. »

Grâce à tous les efforts fournis au cours des dernières années (notamment une formation sur la diversité parmi les employés, un webinar sur LEED version 3, des modules de formation continue sur le développement durable, des intervenants et le lancement de cours interactifs sur le design), Faye et son équipe ont pu proposer aux employés et aux actionnaires de Steelcase des solutions bien plus efficaces dans le domaine du développement durable et davantage de valeur ajoutée pour les clients et les différentes communautés. Tous ces efforts s'intègrent parfaitement

dans notre objectif global : « Fournir des informations à tous, selon des méthodes avantageuses pour tous. » A titre indicatif, nous avons, l'année dernière, assuré plusieurs centaines de modules de formation continue et avons formé plus de 400 personnes, sur le seul système LEED version 3.

La communication est fondamentale dans le processus de formation. Grâce à l'échange d'idées, au partage des connaissances et à la valorisation de chaque succès, Steelcase peut élargir la portée de ses réussites en matière de développement durable, au sein de l'entreprise et bien au-delà.

La formation via les nouvelles technologies représente une nouvelle tendance qui permet de soutenir le développement durable, en limitant les déplacements et l'utilisation de supports papier. La formation des forces de ventes relative aux sièges node™, destinés aux salles de classe, illustre parfaitement cette approche. Elle a été menée sur un support entièrement virtuel, avec une grande rapidité. Contrairement aux vieilles pratiques qui exigeaient une visite sur site des concessionnaires pendant 3 à 4 mois, dans toute l'Amérique du Nord, cette nouvelle méthode a permis

d'accomplir toutes les tâches, en ligne, en seulement trois semaines.

Selon Faye, l'apprentissage permet d'influencer considérablement la culture de l'entreprise, à la fois par la méthodologie et le contenu.

« La formation est un vrai moteur pour les individus ; elle leur donne les moyens d'élaborer de nouvelles idées. Et ce sont les idées qui nous permettent de progresser. »

COMMUNAUTÉS DURABLES

Plus que de la philanthropie

Environnement

Réutiliser les ressources et investir dans une culture axée sur l'environnement.

Social

Assurer l'avenir de la communauté grâce à ses ressources les plus précieuses, ses enfants.

Economie

Bâtir une entreprise plus solide en bâtissant une communauté plus forte.

Lorsque des collaborateurs de Steelcase à Kuala Lumpur ont visité, pour la première fois, l'orphelinat « The House of Joy » en quête d'un projet communautaire à soutenir, ils ont immédiatement su qu'ils pourraient proposer leur aide.

Dans tous nos bureaux à travers le monde, nous avons fortement encouragé les projets de bénévolat de nos collaborateurs, afin de restituer de la richesse aux communautés et de jeter les bases d'un avenir plus durable.

Les investissements dans les agences communautaires sont au cœur de notre programme de bénévolat « Friends InDeed », lancé en 2004, à Grand Rapids, aux Etats-Unis (Michigan). Notre action s'est consolidée chaque année et désormais, la plupart de nos sites à travers le monde proposent des initiatives de bénévolat formelles, destinées aux collaborateurs, dans le cadre du programme chapeauté par Steelcase.

Au cours du seul exercice fiscal passé, 826 collaborateurs ont consacré 5 798 heures à du bénévolat, en faveur du programme mondial « Friends InDeed ». Le projet « The House of Joy » n'est qu'un des nombreux exemples illustrant l'aide apportée aux communautés, avec en parallèle, une consolidation, au

sein de Steelcase, de la culture de la responsabilité sociétale d'une part, et du développement durable à travers le monde, d'autre part.

Matthew en convient : « Le programme nous permet de faire du bon travail en équipe, avec des participants qui se connaissent tous, même s'ils appartiennent à différents services de l'entreprise. Steelcase est reconnu, au sein de la communauté, comme une entreprise responsable qui encourage ce type d'activité. Et cela renforce globalement notre réputation. »

A l'orphelinat « The House of Joy », la qualité de vie des enfants s'est considérablement améliorée, grâce aux mesures d'hygiène, aux fêtes, aux cadeaux et aux dons d'équipements et d'appareils divers. De plus, l'équipe de Kuala Lumpur assure un enseignement professionnel, organise des sorties (l'une des plus récentes était destinée à les instruire sur l'écologie de la jungle malaisienne) et s'implique dans des activités de mentorat à long terme. Notre investissement dans cet orphelinat dépasse l'objectif purement philanthropique ; il s'inscrit dans une démarche globale de développement durable pour la société et la communauté.

« L'éducation représente le principal atout de l'orphelinat. La plupart des enfants ne vont pas à l'école, pas parce qu'il n'en existe pas, mais parce qu'ils n'y trouvent plus d'intérêt ou qu'ils ont perdu l'espoir. Lorsqu'un enfant est privé de l'amour et des soins de ses parents, l'éducation n'est pas sa priorité. »

« Nous pouvons peut-être les aider à trouver leur voie. Ils doivent faire le premier pas pour se lancer et garder à l'esprit qu'ils ont des perspectives d'avenir. »

« Ils étaient privés d'amour et de soins, qui sont absolument vitaux à chaque être humain. »

Matthew Buckhold
Directeur général
Plateforme de services partagés de Kuala Lumpur
Steelcase Inc.



STATISTIQUES ENVIRONNEMENTALES MONDIALES

Des statistiques précises sont cruciales pour gérer notre impact.

En 2006, nous nous sommes engagés à réduire notre empreinte écologique à l'échelle de la planète de 25 % d'ici 2012. Cela implique une surveillance très étroite de nos émissions de gaz à effet de serre, de notre consommation d'eau, de notre consommation d'énergie et de notre production de déchets.

Depuis la redéfinition de nos objectifs en 2006, l'entreprise a réduit ses émissions de gaz à effet de serre de 40 %, sa consommation d'eau et ses émissions de COV de 52 % et sa production de déchets de 48 %. Depuis le lancement, par Steelcase, d'un suivi des statistiques en 2001, la réduction cumulée de l'entreprise a atteint respectivement 60 %, 73 %, 95 % et 80 %. Ces graphiques illustrent les progrès que nous avons réalisés.

