



MANAGEMENT

DU DISCOURS AUX ACTES

Dans les PME, le management de la démarche environnementale met en cause plusieurs aspects de leur organisation. Une trame commune se dessine.



Réduction de l'empreinte carbone, analyse de cycle de vie, responsabilité sociétale... : depuis quelques années, le développement durable est au cœur des discours des industriels, en particulier son pivot environnemental. Du coup, les salons professionnels lui réservent des espaces ou des parcours dédiés, les trophées se multiplient pour récompenser les initiatives. Les pressions économiques – le coût des matières premières, de l'énergie et des transports comme les conséquences commerciales pour les produits de grande consommation – et réglementaires y ont grandement contribué. Stanislas Péronnet, directeur des opérations du spécialiste de l'emballage de produits de luxe et promotionnel Cosfibel, le reconnaît : « Plus que les convictions, c'est être forcé réglementairement et économiquement qui oblige à avancer ». Désormais, d'après une enquête d'Élipso, le syndicat professionnel de l'industrie de l'emballage plastique et souple, auprès de ses 130 adhérents, la prise de conscience est bien ancrée et les entreprises ne cessent de fournir des efforts dans ce sens, tant sur les emballages (davantage de valorisation, développement du recyclage, éco-conception, matériaux biosourcés...) que dans la gestion de leur activité (lire encadré).

Performance et image

Cependant, si l'environnement devient progressivement l'une des principales composantes du management des entreprises, mener une politique environnementale n'est pas simple. Cette démarche, en effet, touche à de nombreux aspects de la vie des sites et pas seulement à la conception et à la fabrication des produits, « un levier plus important en termes de performance et d'image mais pas suffisant » pour Jean-

Michel Lehembre, président du fabricant de bouteilles, bidons, seaux et pots en plastique CVP. Dans le cadre de son action Green Up, le constructeur de machines de fin de ligne Cermex encourage ainsi les éco-comportements de son personnel, incité à une utilisation responsable des ressources de l'entreprise, l'informatique, le chauffage, l'éclairage. « Le parc d'imprimantes a été réorganisé, le nombre de serveurs réduit de 32 à 6, les documents sont de plus en plus dématérialisés, l'isolation et l'éclairage des bâtiments ont été repensés avec une optimisation des périodes de chauffage, le tri et le recyclage des déchets industriels ont été améliorés, nous veillons à ne pas surconsommer les échantillons des clients », détaille Jean-Marc Passemard, responsable promotion des ventes.

Implication personnelle

Ces initiatives « relèvent d'abord d'une logique de bonne gestion » pour Jean-Michel Lehembre. Pourtant, elles sont généralement perçues comme des contraintes et non des opportunités, et requièrent une organisation et une discipline souvent en rupture avec les habitudes de travail. C'est pourquoi l'implication personnelle du chef d'entreprise constitue la condition préalable à la mise en place d'une telle politique. Cela ressort presque de l'évidence dans de petites sociétés. Chez CVP (24 salariés) et Roskoplast (28 salariés, emballages promotionnels transparents), les dirigeants donnent d'autant mieux cette impulsion qu'ils sont des militants de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Dans de plus grandes, même si le patron n'est pas le chef de projet, c'est lui qui le définit, le structure et le met en cohérence par rapport à la stratégie générale. D'aucuns considèrent qu'il compte pour 75% dans les facteurs de



UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE

En 2010, Élipso, le syndicat des entreprises de l'emballage plastique et souple*, a mené une enquête auprès de ses adhérents, via son Observatoire de l'environnement, pour évaluer leurs performances environnementales, tant sur les produits que sur la gestion de leurs sites de production. « Elle montre une vraie prise de conscience et la dynamique d'amélioration continue de la filière dans la diminution de ses impacts », observe Françoise Gérardi, déléguée générale d'Élipso.

- 56 % des adhérents ont mis en place un système de management de l'environnement (SME) et 73 % d'entre eux sont certifiés ISO 14 001, ou en cours de certification.
- 28 entreprises ont réalisé un bilan carbone en 2010, contre 15 en 2009.
- 92 % des adhérents ont au minimum un site équipé pour utiliser l'eau en circuit fermé.
- 75 % ont mis en place des actions de réduction de leurs consommations énergétiques.

* ÉLIPSO REGROUPE 130 ENTREPRISES ADHÉRENTES (FABRICANTS, RECYCLEURS ET LOGISTIQUES), REPRÉSENTANT ENTRE 75 ET 90% DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHÉ, SELON LES SECTEURS CONCERNÉS.

succès d'un tel engagement. « Pourquoi les salariés adhèreraient-ils si le chef d'entreprise n'affirme pas cette priorité dans ses actes ? », interroge Jean-Michel Lehembre. Sinon, cela s'apparente ni plus ni moins à de l'incantation. Aussi, chez Cermex, le président fait-il partie du comité de pilotage de la démarche Green Up, tandis que, chez Cosfibel, Stanislas

Péronnet cumule la direction des opérations et celle du développement durable. Ensuite, au quotidien, l'approche peut revêtir des formes diverses et l'animation être décentralisée. L'imprimeur d'étiquettes Aset-Bidoit a confié cette mission aux responsables de la qualité et

de la recherche et développement (R&D). Chez Cermex, à chaque axe son responsable, un opérationnel de la structure ou du département concerné (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), marketing et technique). Chez Cosfibel, Stanislas Péronnet est

secondé par le directeur qualité/sourcing, le directeur de sa filiale Roskoplast étant le pilote de la démarche d'intégration des principes du développement durable de l'ensemble du groupe.

Réseaux et partenariats

Quelles que soient ces organisations, toutes ces PME affichent une constante : le travail en réseau et les partenariats. Compte tenu de leurs ressources, elles n'ont pas d'autre choix que de s'entourer de compétences, « surtout de plus forts que soi pour mieux avancer », souligne Jean-Michel Lehembre. Par exemple, Cosfibel s'appuie sur des prestataires tels que SGS ou Bureau Veritas, ainsi que sur ses clients et les laboratoires de ces derniers notamment. « La multitude de produits et de matériaux sur le marché et les évolutions permanentes des cadres techniques, réglementaires, normatifs, les spécificités de certains pays nous obligent à procéder de la sorte », explique Stanislas Péronnet.

Membre du réseau Entrepreneurs d'avenir, Roskoplast se fait accompagner par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) dans l'optimisation de son process et par des structures locales, le pôle conception du centre technologique en environnement Apesa et l'agence régionale de l'innovation Innovalis. Dans le domaine de l'éco-design des machines, Cermex fait appel au Centre technique des industries mécaniques (Cetim). Avec lui, le constructeur a formalisé sa démarche de recherche et développement (R&D) selon la norme expérimentale XP E 01-005 sur la méthodologie d'éco-conception des produits mécaniques et reconçu les tunnels de rétraction sur sa gamme de fardeleuses. De son côté, CVP s'est tourné vers le pôle de compétitivité Matériaux et applications pour une utilisation durable (Maud) « pour réfléchir autrement ». Avec l'amidonier Roquette, il en est un membre actif dans l'application des plastiques biosourcés et est aujourd'hui prêt à produire des emballages multicouches intégrant la résine d'origine végétale Gaialene.

Pour les étiquettes adhésives, Aset-Bidoit a mis au point avec un papetier

VERS LE ZÉRO DÉCHET POST-PRODUCTION



Économies d'énergie, maîtrise de ses déchets et, plus largement, de son impact sur l'environnement : à Lons, près de Pau (Pyrénées-Atlantiques), Roskoplast, filiale de Cosfibel spécialisée dans les emballages promotionnels transparents en plastique (28 salariés, 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires), est engagé depuis 2004 dans le développement durable. Labellisée Imprim'vert et Print Environnement, évaluée Afaq 1000NR niveau Progression, récompensée en 2010 par un prix Pack & Green sur le salon Pack & Gift, l'entreprise béarnaise, sous l'impulsion de son directeur, Jean-Luc Vidal, a éliminé progressivement les encres à base solvant au profit des encres UV, divisé par dix sa consommation d'eau, réduit de 30% sa consommation d'électricité et de moitié ses déchets industriels banals. Dans ses fabrications, le polyéthylène téréphtalate amorphe (APET) – vierge ou recyclé – remplace de plus en plus souvent le polychlorure de vinyle (PVC).

Roskoplast entend désormais valoriser la totalité de ses chutes de production grâce, notamment, à un broyeur d'une capacité de

50 tonnes. Après en avoir ramené la proportion de 47 à 25% des feuilles achetées par un travail d'optimisation, la PME en réutilise maintenant le quart pour produire un flacon-doseur en PET contenant 90% de matière recyclée, à la marque Lune de Miel, pour Famille Michaud Apiculteurs. Le développement a été mené avec, pour l'injection-soufflage, Capsnap, une filiale de Greiner Packaging, qui diversifie son activité à cette occasion, et le centre de ressources technologiques en éco-conception aquitain Apesa-Innovation. En outre, le fournisseur, le transformateur et le client sont installés dans un rayon de 15 kilomètres alors qu'auparavant, la matière provenait de Chine ou de Corée et le flacon d'Espagne, d'Allemagne ou des Pays-Bas. Le bilan est spectaculaire : - 27% de consommation d'eau, - 67% de consommation électrique, - 70% d'émissions de CO₂ et - 80% d'utilisation de ressources fossiles. Les 75% restants des chutes devraient bientôt servir à la fabrication de flacons pour des producteurs régionaux de détergents bio.



DES INITIATIVES TRÈS DIVERSES



PERSONNEL, MACHINES ET PACKAGINGS

Lancée il y a deux ans, la démarche environnementale Green Up de Cermex concerne l'éco-comportement des salariés, l'éco-design des machines et l'éco-conception des packagings. Parmi les résultats, la diminution de 16 % des déchets non recyclables en 2010, une réduction des consommations de papier de 30 %, ou la mise en place d'un pack vert machines complet en 2011 (ci-dessus, tunnel de rétraction sur lequel les consommations électriques ont été réduites de 15 %).



ÉNERGIES RENOUVELABLES

Dans un souci d'éco-citoyenneté, l'imprimeur Aset-Bidoit recourt aux énergies renouvelables. À la faveur de l'extension du site de Cognac (Charente), il a installé 216 m² de panneaux solaires photovoltaïques. Ceux-ci devraient permettre de produire quelque 24 000 kilowatts par an, dont la production peut être suivie en temps réel sur internet. Dans l'Aude, il étudie l'implantation d'éoliennes. Son objectif énergétique à sept ans est de tendre vers l'autonomie.



BILAN CARBONE INDIVIDUALISÉ

Après avoir fait réaliser un bilan carbone pour l'ensemble de son activité, CVP l'a appliqué à sa production. « Aujourd'hui, il est calculé automatiquement pour tous les corps d'emballage », annonce Jean-Michel Lehembre, son président. Chaque offre commerciale est transmise ainsi avec un bilan CO₂ et une ou plusieurs solutions alternatives plus économes, en cohérence avec le cahier des charges du client (pour la gamme Ander ci-dessus, cela va de 54,45 à 98,01 grammes de CO₂ selon le format, au départ de l'usine).

une glassine synthétique, en polypropylène ou polyester, qui se substitue au papier siliconé et est recyclable.

Le choix des fournisseurs et sous-traitants représente un autre volet essentiel à ce type de management: les achats responsables. Roskoplast va jusqu'à les auditer. Aset-Bidoit utilise d'abord des papiers certifiés conformes aux critères du Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) et Forest Stewardship Council (FSC) d'origine européenne, « ce qui pose la difficulté d'avoir une gamme étendue », note Christelle Dubois, la responsable marketing. Dans son activité de « trading » en Chine, Cosfibel les sélectionne rigoureusement, surtout à partir de critères sociaux, plus faciles à contrôler par sa quarantaine d'acheteurs que le respect des règles environnementales.

Achats responsables

On touche d'ailleurs là à certaines limites de l'exercice: « n'étant pas dans nos propres usines, notre position de déve-

loppeur et de "sourceur" nous freine, constate Stanislas Péronnet; autant nous pouvons être très stricts sur le choix des matériaux, autant nous ne pouvons pas vérifier l'application des normes environnementales sur le long terme ».

En outre, les impératifs économiques continuent à prévaloir, surtout après la crise de 2009. En interne d'abord. « Quand je passe l'éclairage de l'atelier en basse consommation, je n'attends pas de retour sur investissement avant plusieurs années, indique Jean-Luc Vidal, le directeur de Roskoplast. Heureusement que, globalement, l'ensemble de notre action est positif. »

Mais, pour y parvenir, il motive son personnel en lui redistribuant sous forme de primes une partie des gains réalisés, ceux-ci prenant en compte les économies, la satisfaction des clients et la marge opérationnelle. Chez les clients ensuite. « L'environnement a un prix, rappelle Jean-Luc Vidal. Nos clients doivent y trouver leur avantage pour y

être sensibles. » « Ne soyons pas hypocrites ! lance Stanislas Péronnet: lorsque les différences de prix atteignent 20%, le message environnemental ne passe pas. » En outre, sur les marchés de la cosmétique, de la parfumerie ou des spiritueux, il constate la persistance de « la prime à l'aspect et à la sophistication, peu compatible avec un minimalisme environnemental ».

Solutions anticipatrices

« La seule solution est à l'occasion du lancement de produits nouveaux, remarque Jean-Michel Lehembre. Ce qui nécessite un accompagnement marketing de notre part. » Et l'évolution du barème du Point vert? Aucun fabricant n'a encore été questionné pour ce motif. Le président de CVP n'en est pas moins optimiste: « Nous devons apporter des solutions anticipatrices. La démarche démarre seulement. Nous ne pouvons que progresser. »

Arnaud Jadoul