

objectif zéro

par Ray C. Anderson

« Si ça existe, c'est possible », affirme Amory Lovins, cofondateur et scientifique en chef du groupe de réflexion du Rocky Mountain Institute. C'est de mon entreprise qu'il parle ainsi. Mes collègues industriels jugeaient mon objectif peu réaliste lorsque, il y a de cela 14 ans, je leur ai fait part de mon aspiration à transformer Interface Inc. pour en faire une entreprise modèle, ce qu'elle est effectivement devenue aujourd'hui. De fait, à l'époque, le PDG d'un grand concurrent m'a regardé droit dans les yeux et m'a dit « Ray, vous êtes un rêveur ». Pourtant, comme le dit Amory, « Si ça existe... »

L'« impossible » s'est produit. Interface Inc., fabriquant de revêtements de sol, gros consommateur de pétrole (pour l'énergie comme pour la matière première), a réduit ses émissions nettes de gaz à effet de serre de 88 % en valeur absolue, et sa consommation d'eau de 79 % depuis 1996, alors même que les ventes ont progressé des deux tiers et que les gains ont doublé. En 1994, Interface s'était fixé pour mission « d'être la première entreprise industrielle à montrer, par ses actes, à l'ensemble de la communauté industrielle ce qu'est la rationalité écologique à tous les niveaux : organisation humaine, procédés, produits, profits et implantations. » Pour nous, contribuer à la durabilité c'est exploiter notre entreprise forte consommatrice de pétrole de façon à ne prendre de la Terre que ce qui est naturellement et rapidement renouvelable et à ne pas nuire à la biosphère.

A la fin de 2006, l'entreprise que j'ai fondée en 1973 pour produire des dalles de tapis aux États-Unis — et qui est aujourd'hui une entreprise mondiale au capital d'un milliard de dollars opérant sur quatre continents et vendant dans 110 pays — avait réduit son empreinte globale sur l'environnement de près de 50 % (y compris les réductions des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation d'eau mentionnées plus haut).

La quantité d'énergie fossile que nous utilisons a été réduite de 55 %. L'électricité nécessaire à 6 de nos 11 usines est aujourd'hui produite à partir de sources renouvelables (énergie solaire et éolienne, géothermie et biomasse), comme c'est le cas aussi pour 17 % de l'ensemble de l'énergie que nous consommons. L'objectif est de porter ce pourcentage à 100 % d'ici à 2020. Déjà, 47 % de nos collecteurs de fumée et 81 % de nos tuyaux d'évacuation des effluents ont été supprimés, rendus obsolètes par des changements de procédés. Près de 58 000 tonnes de produits usagés sont collectées en fin de vie pour être recyclées dans la fabrication de nouveaux tapis. Et 20 % de nos matières premières sont tirées de sources renouvelables, matériaux recyclés ou bio-matériaux. Là aussi, l'objectif est de 100 % d'ici à 2020.

Au total, nous avons réduit nos coûts de 372 millions de dollars en éliminant le gaspillage, nous positionnant à mi-chemin dans notre quête de l'idéal de « zéro gaspillage » d'ici à 2020. Nous définissons le gaspillage comme tous les coûts qui ne créent pas de valeur ajoutée pour nos clients. Cet objectif ambitieux implique que tout soit bien fait la première fois, et à chaque fois. Pour nous, même l'énergie qui vient encore des combustibles fossiles est un gaspillage à éliminer. De fait, si les compensations contribuent de façon déterminante à aider Interface (comme d'ailleurs nous tous) à atteindre nos objectifs de développement durable, nous ne parviendrons pas à réaliser ces objectifs tant que nous n'aurons pas commencé à définir ainsi l'énergie venant des combustibles fossiles. Vous pensez que c'est inconcevable? Alors, rappelez-vous, « Si ça existe... »

Mais comment tout cela a-t-il été possible? En 1994, Interface avait 21 ans et était une entreprise performante à tout point de vue. Nous nous préoccupions des résultats nets — les résultats nets financiers — et nous ignorions ou négligions le fait que l'entreprise consommait assez d'énergie chaque année pour éclairer et chauffer toute une ville. Notre entreprise et notre chaîne d'approvisionnement traitaient

chaque année plus de 450 000 tonnes de matières premières (issues essentiellement du pétrole) et brûlaient de surcroît, 3 150 000 tonnes de combustibles fossiles pour les transformer en dalles de tapis destinées à des locaux en tous genres : bureaux et hôpitaux, aéroports et hôtels, centres de conférence, bibliothèques, musées, établissements scolaires et magasins de détail partout dans le monde. Chaque jour une seule de nos usines envoyait six tonnes de chutes de tapis à la décharge locale. Que devenaient ces déchets? Nous n'en n'avions aucune idée. Pourquoi devions-nous nous en inquiéter? Ce n'était pas notre problème. En fait, nos collecteurs qui crachaient de la fumée, nos effluents qui jaillissaient des canalisations, nos montagnes de déchets qui s'accumulaient — en toute légalité — constitueraient pour nous la preuve tangible que les affaires marchaient, que des emplois étaient créés, que les carnets de commandes se remplissaient, que des produits étaient vendus et que de l'argent entrait en banque.

Tout cela a changé le jour où nos clients nous ont demandé: « Que fait Interface pour l'environnement? » Jamais on ne nous avait posé cette question auparavant et nous sommes restés sans voix. Pour une entreprise comme la nôtre, soucieuse de sa clientèle, cette position n'était pas tenable. C'est la volonté de répondre par des résultats crédibles, démontrables et mesurables, dans la responsabilité et la transparence, qui nous a embarqués dans cette aventure.

Réorganiser complètement une entreprise rentable à son apogée a-t-il un sens du point de vue commercial? L'élimination du gaspillage à lui seul — et les réductions de coûts de 372 millions de dollars sur 13 ans — ont plus que compensé tous les investissements et toutes les dépenses engagés pour réaliser notre objectif, baptisé aujourd'hui « Objectif Zéro » (Mission Zero™), à savoir la suppression complète de notre empreinte écologique d'ici à 2020. La justification de la contribution de l'entreprise à l'environnement durable s'est ainsi renforcée indéniablement. Les coûts ont baissé, sonnant le glas d'un mythe selon lequel il faudrait nécessairement choisir entre environnement et économie.

En outre, les produits d'Interface sont largement reconnus dans un secteur concurrentiel comme des produits de pointe, du point de vue esthétique et environnemental. La conception de produits durables inspirés par la nature (biomimétisme) conduit à un foisonnement d'innovations et de produits que l'on n'aurait jamais imaginés voilà 13 ans. Les concepteurs d'Interface se posent régulièrement des questions ésotériques comme celles-ci : Comment la nature concevrait-elle un revêtement de sol? Comment un gecko peut-il se déplacer sans problème sur un plafond? Les produits les plus réussis sont souvent le fruit des réponses à ces questions.

Les employés d'Interface sont motivés par un objectif commun : viabilité environnementale. De meilleurs candidats se présentent à l'embauche; les meilleurs restent et travaillent avec motivation. Au cours de mes 52 années de vie active, je n'ai jamais rien vu qui attire, motive et fédère autant que la durabilité. La réceptivité du marché est aussi étonnante. Aucune dépense de publicité ou de marketing n'aurait eu autant de retombées sur les ventes et les résultats nets, pour impossible que cela ait pu paraître en 1994.

Contre toute attente, cette initiative a conduit à un meilleur modèle d'organisation industrielle, générant des bénéfices plus importants et plus légitimes. Les concurrents sont battus en brèche sur un marché pourtant plein d'aléas, mais jamais aux dépens de la planète et des générations futures, qui se trouvent au contraire associées à la philosophie de l'entreprise. En quatre ans, l'action d'Interface est passée de 2 à 20 dollars. Le secteur est définitivement sorti de la plus longue et de la plus profonde récession de son histoire, une récession qu'il n'aurait peut-être pas pu surmonter sans l'énorme dynamique imprimée par le développement durable.

Mais qu'en est-il au niveau plus général? Que nous apprend l'expérience d'Interface? Elle nous enseigne que la viabilité de toute entreprise dépendra à l'avenir d'une vaste reconception du système industriel fondée sur des principes éthiques et motivée par un tout aussi vaste changement des mentalités — une idée à la fois, une organisation à la fois, une technologie à la fois; un bâtiment, une entreprise, un programme universitaire, une communauté, une région, un secteur à la fois _ jusqu'à ce que l'ensemble du système ait été transformé en un système durable, coexistant éthiquement avec les écosystèmes de la planète, dont dépend en définitive chaque chose vivante, et donc toute civilisation.

Une seule personne, vous-même, peut faire la différence dans toute organisation. L'essentiel est d'être prêt à agir, encore et toujours. 