Auteurs: Kadia-Georges, Aka, François, Labelle

Fondée en 1994, Tissus Innovants (TI) est un fabricant de tissus à chaises, à écrans (panneaux servant à compartimenter des postes de travail) et de rideaux d'hôpitaux pour le marché de l'ameublement. Cette PME de 200 employés est dans l'industrie très concurrentielle du textile. Elle est le plus gros fabricant au Canada et se place au quatrième rang en Amérique du Nord. C'est un chef de file nord-américain en conception et en fabrication de tissus innovateurs et écologiques. Elle produit de 3 à 5 millions de m2 de tissus par année. La principale innovation de TI réside dans la conception et la fabrication de tissus « éco-intelligents ». Ils sont conçus pour être utilisés, récupérés et retraités efficacement et sans danger au fil de multiples cycles de vie, ce qui en fait le premier textile techniquement optimisé. Ces tissus de haute performance génèrent depuis plusieurs années une croissance de 20 % par année. TI offre dorénavant au marché contractuel de l'ameublement une gamme de produits innovateurs et durables,

1. Reconnaissance de l'engagement dans le DD de TI

Un haut placé d'un fonds d'investissement socialement responsable cite en exemple TI comme une entreprise qui a revu ses procédés en fonction de critères économiques, écologiques et sociaux. Pour y parvenir, l'entreprise a adopté l'approche des 3 E, soit l'équilibre entre l'Environnement, l'Équité (la responsabilité sociale), et l'Économique. À ce sujet, le directeur de la R&D indique que :
« On ne peut pas être engagé au niveau environnemental si économiquement ça n'a pas de sens. On aura beau fait des produits environnementaux, s'il n'y a personne pour les acheter et que ça coûte des millions de dollars à les développer, ce n'est pas du business. Et je ne peux pas faire un produit environnemental, si je travaille avec une compagnie qui fouette ses gens au travail. Là-aussi, c'est un non sens. Donc, c'est un triangle pour nous et on a toujours ça dans notre orientation d'entreprise. ».
Grâce à son produit et à ses pratiques, l'entreprise a obtenu le prix de la conception durable de l'Association des designers d'intérieur de l'Ontario, et le prix ARIDO Bronze de conception durable à IIDEX NéoCon Canada 2005 (foire commerciale internationale annuelle pour les professionnels des secteurs de marché du design). En 2005-2006, le tissu à écrans de TI a mérité le prix platine Awards for Design Excellence Competition, lors d'un concours attirant plus de 1500 fabricants du monde du design. Ce succès, attrayant et fort séduisant, est dû en partie à la ténacité du propriétaire de l'entreprise, qui a relevé avec fougue le défi de l'innovation

écologique.

2. L'engagement dans le DD de TI

2.1. Les convictions du président de VI

L'engagement de TI est d'abord celui de son président, de ses convictions personnelles. Selon son directeur de la R&D :
« C'était sa vision d'avoir des produits écologiques, qu'on devienne leader dans l'écologie. Cela faisait partie de notre stratégie d'affaire. Quand on fait notre planification stratégique annuelle, on a 4 grands piliers dans l'entreprise et l'écologie est un de nos piliers. On ne peut donc pas passer à côté. On ne pourrait pas développer un produit super beau que le client aurait demandé, s'il va à l'encontre de l'écologie. On ne peut pas parce que c'est notre pilier stratégique. On n'aurait plus de réputation sur le marché. »
Les quatre piliers que le président a imposé au modèle d'affaire de TI sont a) produire mieux avec moins, b) éliminer la notion de déchet, c) développer une économie de services (respect des délais de livraison, qualité continue, excellent service à la clientèle), et d) réinvestir dans la diversité. Le développement durable fait partie tant de la vision globale, de la stratégie que de la réussite en affaires de TI. En développant des pratiques axées sur ces principes appelés les 4 P, jumelés à l'approche des 3 E, l'entreprise s'est donné un cadre de gestion qui peut être résumé par le schéma suivant :

Source : TI

2.2. L'engagement environnemental

Certifié ISO 9000 et ISO 14001, TI a, par ses pratiques environnementales, réduit de 80 % ses émissions de gaz à effet de serre, de 24 % son utilisation d'énergie, de 74% sa consommation d'eau, recyclé 99,9 % de ses tissus, du plastique et du papier, tout en augmentant son utilisation d'énergie renouvelable jusqu'à un niveau de 91%.

La pratique de l'analyse du cycle de vie (ISO14040) est bien intégrée dans l'entreprise. Les produits éco-intelligents de TI suivent le « cycle perpétuel éco-intelligence ». C'est un circuit fermé de fabrication, de distribution, d'utilisation, de récupération, de désassemblage et de

recyclage qui permet de conserver la valeur du produit au fil d'un nombre illimité de cycles de vie.

Pour y arriver, la PME a beaucoup travaillé avec des partenaires extérieurs qui lui ont apporté la connaissance et l'expertise nécessaires dans le domaine des produits écologiques. Comme le confirme son directeur de la R&D :
« On a travaillé avec beaucoup de personnes extérieures. Pour le four on a travaillé avec une compagnie qu'on a engagée pour son expertise. Pour toutes les approbations pour les produits chimiques, on n'a pas la connaissance, il n'y a pas de chimistes dans la compagnie. Donc on a travaillé avec une tierce partie qui est MBDC. Il y a une personne qui a travaillé ici à l'interne pendant 2 ans chez TI dont le seul mandat était celui de gestionnaire en environnement de la compagnie.».

2.3. L'engagement social

À l'interne, les employés jouent un grand rôle et sont considérés comme des partenaires. L'entreprise tient à ne pas exposer ses employés à des substances potentiellement cancérigènes et dommageables à leur santé physique. Cette culture d'entreprise aide à attirer les meilleurs candidats de l'industrie. Et ceux qui y sont restent. TI a un très bas taux de roulement, autour de 1%. Le travail en usine chez TI est axé sur le bien-être des employés et gravite autour d'une gestion participative. Dans ses usines, qui servent à fabriquer des tissus pour les systèmes et mobiliers de bureau, tout a été conçu en fonction des valeurs telles que le travail en équipe et le bien-être des employés. Le centre de conditionnement physique, les salles de réunion, la luminosité naturelle maximale, le centre de formation et le laboratoire de recherches sont autant d'éléments qui contribuent à la réalisation de chaque employé ainsi qu'à la productivité et à l'essor de l'entreprise. De plus, TI communique beaucoup avec ses employés:

« Il y a des rencontres mensuelles. On leur explique où est-ce que l'on s'en va. Ils font partie d'un comité d'amélioration continue. Ce ne sont pas juste des gens qui rentrent le matin et qui pointent...», affirme le directeur de la R&D.

L'engagement social va aussi au-delà des frontières de l'entreprise. TI s'investit dans deux causes principales: il est le commanditaire principal d'une activité sportive de sa région et apporte un soutien matériel et financier à une organisation qui milite pour les maladies du cœur. C'est ce que désire le président de l'entreprise :

«C'est le vélo parce que ce sont les jeunes et l'activité physique, et l'autre côté c'est la maladie du cœur, c'est la santé des gens. On est beaucoup orienté sur l'activité physique et le bien-être des gens. ».

3. Quelques pratiques de gestion chez TI

3.1. La R&D et les certifications

Conscients de l'importance des enjeux économiques pour l'entreprise manufacturière et des moyens à privilégier pour accroître sa part de marché dans le contexte de la mondialisation des marchés, les dirigeants de TI ont investi 4,2 % des ventes depuis trois ans en recherche et développement, dépassant largement la moyenne de 1,7 % propre à l'industrie du textile. Pour son président :

« Il ne s'agit pas d'une mode, mais d'une vague de fond qui change systématiquement l'ensemble de nos façons de faire. D'importants clients ont cru au projet. Après beaucoup de recherche, de développement et de volonté, le rêve se réalise. Notre force est sans conteste d'avoir choisi et pu passer du concept à l'action. »

En 2006, les ventes de produits de polyester éco-intelligents ont augmenté de 120 %. Les tissus de polyester éco-intelligents ont reçu la certification « Or » du programme Cradle to Cradle de McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC). TI a aussi obtenu la norme Leed qui permet de certifier le haut rendement écologique des intérieurs commerciaux comme ceux faits avec du polyester éco-intelligence.

3.2. Le centre d'apprentissage Éco

TI a intégré à son site Internet un page web à partir de laquelle les visiteurs peuvent trouver les ressources pour approfondir leurs connaissances et s'outiller pour améliorer l'environnement. Cette page web contient des informations sur des organismes de certifications, des organismes gouvernementaux, des instituts environnementaux et sur les actions et les pratiques de DD de VI.

3.3. Les pratiques de créativité et d'innovation

Les dirigeants de TI sont convaincus que leurs innovations sont nourries par leur engagement dans le développement durable.
« Oui, définitivement […] si à partir de la haute direction, il n'y avait pas eu d'engagement là-dessus, on aurait arrêté […]. Nos produits ne seraient pas sur le marché, s'il n'y avait pas eu ce critère écologique. Cet engagement là nous force à innover des produits différents des autres. », confirme le directeur de la R&D.

L'entreprise a mis en place des partenariats stratégiques avec McDonough Braungart Design

Chemistry (MBDC), The Natural Step, Designtex, Rohner Textile AG, etc., un comité environnemental avec les employés, une veille technologique, des séances de brainstormings avec les employés, qui permettent d'être à l'écoute de toutes les parties prenantes et de remettre continuellement en question les pratiques opérationnelles de l'entreprise. Ce sont les principaux moyens mis en place pour favoriser la créativité. Cela exige beaucoup de flexibilité de la part de l'entreprise. Selon le directeur de la R&D :

« On n'est pas rigide, on travaille avec le client pour trouver des façons nouvelles de travailler. C'est pour ça aussi qu'on est reconnu sur le marché […]. On a 4 portfolios de produits par année. On emmène de nouvelles idées dans un portfolio. On fait des brainstormings avec ça. On se demande, qu'est-ce qu'on veut faire comme nouveaux produits. Les critères de sélection sont le retour sur investissement, les risques associés à cela et l'environnement. Les idées viennent des vendeurs sur le marché, du marketing, des recherches de veille technologique.».

Par ailleurs, le processus de conception et l'inspiration des ingénieurs de TI sont stimulés par l'élan créatif des galeries d'art, des musées et des défilés de mode newyorkais. De plus, l'entreprise soumet ses produits en cours de fabrication aux designers, aux distributeurs de tissus et aux manufacturiers de meubles qui sont ses clients, afin d'aboutir aux couleurs et aux designs finaux. Les fabricants de meubles doivent tester ces tissus sur leurs chaises et leurs canapés pendant six mois avant de les commercialiser.

En conclusion, TI a atteint ses trois objectifs durables : économie, écologie, équité en les unifiant à ses quatre initiatives principales : le personnel, les partenariats, les processus et les produits. Les dirigeants de VI reconnaissent finalement que leur engagement dans le DD leur a permis de :

- · Différencier leurs produits de ceux des concurrents dans l'industrie;
- · Améliorer leur réputation auprès des clients et des distributeurs;
- · Bénéficier de la connaissance et de l'expertise de leurs partenaires;
- · Réaliser un cycle fermé d'approvisionnement, de production et de distribution qui respecte les exigences économiques, écologiques et sociales;
- · Réduire leurs coûts de fonctionnement et de production tout en minimisant les impacts négatifs sur l'environnement;
- · Être à l'avant-garde par la veille technologique, la recherche et développement et le travail en équipe qui ont stimulé leur créativité et favorisé des solutions à la fois écologiques et innovantes;
- · Devenir un chef de fil nord-américain dans la production de tissus écologiques.



Textes de vulgarisation PME et développement durable de Vigie PME (UQTR) est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 non transcrit

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à www.chaire-pme.org