

# CONDUIRE UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE D'ENTREPRISE : LE CAS D'INTERFACE INC.

Eric Rampelberg

Vice-Président d'Interface Inc. pour l'Europe du Sud, l'Inde et l'Asie du Sud-Est



Eric RAMPELBERG a notamment fait des études d'économie et gestion et détient un MBA de l'EM Lyon Business School. Eric RAMPELBERG a plus de 20 ans d'expérience en développement d'affaires, en commerce international et en industrie durable.

Eric RAMPELBERG a rejoint Interface en 2018. Il est en charge de définir et de déployer la stratégie de croissance en France, en Europe du sud, Inde et Asie du sud-est. Cela implique notamment les plans de développement des produits historiques tels que les dalles de moquette, tout en lançant de nouvelles offres de revêtements de sol souples notamment LVT (Luxury Vinyl Tile), sols techniques en caoutchouc, et d'autres à venir... Il porte également le projet d'entreprise, Mission Zéro, partage l'expérience et les résultats d'Interface dans son objectif de neutralité carbone d'ici 2020, et promeut également Climate Take Back, la nouvelle mission d'Interface afin d'inverser le réchauffement climatique.

Interface Inc. est une entreprise fondée par Ray Anderson en 1973 spécialisée dans la production de dalles de moquette pour des clients professionnels dont elle est le leader mondial avec un chiffre d'affaires de 1,2 milliards de dollars en 2019. La prise de conscience de l'ampleur des impacts environnementaux que l'entreprise générait, et du fait que l'entreprise était une partie du problème, date de 1994. Ray Anderson engage à cette époque une réflexion de fond avec différentes parties prenantes pour transformer la mission de l'entreprise dans une transition écologique. En 1996, un nouveau projet d'entreprise, appelé *mission zero*, est défini à l'horizon 2020 : il s'agissait de tendre vers le zéro impact environnemental en 2020. Une nouvelle feuille de route encore plus ambitieuse, appelée *Climate take back*, a été établie pour 2040.

En matière de circularité, différents objectifs et actions ont progressivement émergé : incorporation de matières recyclées et de matières biosourcées dans la conception des produits, développement de produits éco-conçus plus durables et faciles à réemployer. Outre les actions en matière de conception de produits, la stratégie de circularité s'étend aux *business models* avec le développement de solutions de services comme le réemploi et l'économie de fonctionnalité, fondées sur une logique d'usage, plutôt que les solutions de produits fondées sur une logique de volume.

## Interface est considérée comme l'une des entreprises pionnières de la transition écologique et circulaire. Pouvez-vous nous dire les grandes étapes de cette transition ?

En 1996, au moment où l'entreprise a adopté son nouveau projet d'entreprise, *mission zero*, la question qui s'est alors posée à nous était la suivante : par quel bout prendre le problème ? Nous avons commencé par l'analyse de cycle de vie de nos moquettes pour identifier où étaient nos impacts environnementaux.

Cette démarche nous a conduit à remettre en cause la conception de nos produits (a-t-on besoin de coller nos moquettes ? Peut-on changer les matériaux pour réduire les impacts ?), mais aussi la fabrication, la chaîne logistique et la fin de vie (comment donner une seconde vie à nos produits ? Comment recycler ?). Quand on est en éco-conception, il faut penser à l'ensemble du cycle de vie jusqu'à sa fin de vie : il faut que le produit puisse être démonté, trié, valorisé. Nous avons par exemple conçu des pads auto-agrippants afin de remplacer la colle pour facilement démonter les dalles de moquette en vue de leur réemploi ou de leur recyclage.

Nous avons ensuite pris des engagements quantifiés dans notre feuille de route *mission zero* qui cherchait à combiner innovation et mission (réduire les impacts environnementaux). Nous avons mené un travail patient de réduction de notre

empreinte environnementale sur chaque étape du cycle de vie, non seulement dans l'entreprise mais également avec nos fournisseurs et les acteurs de la fin de vie ; ce qui nous a permis de réduire en 25 ans de 90%, voire davantage, nos émissions de CO<sub>2</sub>, notre consommation d'eau ou notre production de déchets.

Notre *business model* est de vendre des produits de qualité avec un positionnement premium. On vend des produits qui sont durables, beaux, innovants, avec un service de qualité et respectueux de l'environnement. C'est un tout. L'environnement n'est pas le critère de sélection premier de nos clients mais ça monte en puissance, notamment en France, avec la prise de conscience de l'importance du changement climatique.

## Quelle est votre stratégie en matière d'économie circulaire ?

Baucoup de nos parties prenantes assimilent l'économie circulaire au recyclage. C'est une erreur. Nous avons fait une gradation des solutions circulaires les plus vertueuses vis-à-vis de l'environnement. Si on est sérieux sur l'impact environnemental : il faut faire en sorte que les produits durent. Nos moquettes sont conçues pour durer au minimum quinze ans et elles peuvent durer jusqu'à 30 ans. Or, en moyenne, les clients les remplacent tous les 7 ans. On peut réparer nos moquettes et les réemployer. D'un point de vue circulaire, la meilleure stratégie est le réemploi local. D'autres clients localement peuvent avoir envie de les réutiliser. Nous cherchons à développer cette stratégie car la conception modulaire et démontable de nos dalles permet de déployer cette solution. La difficulté du réemploi est de faire en sorte que toute la filière soit alignée pour arriver à maîtriser les flux. Avec la mise en place d'une Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) dans le bâtiment en France, nous allons pouvoir récupérer nos produits.

Nous formons également nos clients pour qu'ils entretiennent correctement les moquettes car cela fait partie des facteurs de durabilité. Si le produit est endommagé, nous le reprenons et le recyclons. Il retourne à notre usine. Cela fait partie de nos engagements. Notre objectif est d'éviter absolument la mise en décharge.

## Comment pensez-vous aller plus loin dans cette logique de circularité ?

Dans une démarche d'économie circulaire, l'innovation produit et process doit être pensée ensemble. En matière d'innovation produit, notre premier chantier est le design aléatoire fondé sur le biomimétisme. L'intérêt est non seulement esthétique mais également pour minimiser les impacts environnementaux. En effet, les motifs sont sans sens de pose. C'est un gros avantage en termes de réemploi car on peut remplacer n'importe quelle dalle de moquette abîmée par une autre sans avoir à changer l'ensemble de la moquette comme ça se pratique dans l'hôtellerie par exemple où, la solution dominante étant le rouleau de moquette. Dès qu'un défaut apparaît (ex. : moquette tachée), on change l'ensemble de la moquette.

69% de notre empreinte carbone est liée au fil synthétique. Nous travaillons sur l'introduction de matériaux biosourcés qui ont un impact beaucoup plus faible et qui séquestrent le carbone. Ils seront mis sur le marché l'an prochain. L'enjeu qui est associé à cette innovation est de mieux maîtriser



le sourcing (approvisionnement) pour réduire les impacts environnementaux. L'idée est de développer le réemploi pour les réutiliser. On travaille également sur l'incorporation de matières recyclées issues du broyage de nos moquettes en sous-couches dans une logique de boucle fermée.

Ces innovations produites complexifient le processus de production car elles sont beaucoup plus difficiles à maîtriser. Dans les nouvelles générations de produits, on va passer d'une technologie de machine à tisser à des lignes de fusion/extrusion. C'est un changement radical.

Par ailleurs, nous sommes prêts à passer d'une logique transactionnelle où on vend des volumes par m<sup>2</sup> à une logique d'usage où on vend des services (économie de fonctionnalité). Le réemploi a en effet du sens dans une logique d'économie de fonctionnalité dans le *Business to Business* (Bo to B). C'est un changement radical de *business model* car il faut basculer sur des systèmes de gérance ou de location. Il faut former les collaborateurs, notamment les commerciaux, à ce changement de modèle, changer les systèmes de gestion et d'incitation, mais aussi l'ensemble de la chaîne de valeur (logistique, entretien, intervention). Il faut se préparer en amont, au moins trois ans à l'avance, pour mettre en œuvre ces changements et absorber le passage de ce modèle transactionnel à un modèle fondé sur des revenus récurrents.

## Quels sont vos chantiers et ambitions pour demain ?

Aujourd'hui, nous nous fixons une nouvelle feuille de route pour 2040, appelée *Climate take back*, où l'objectif est d'être régénératif et de contribuer à améliorer l'état de la planète. Cela implique de développer des innovations en réseau. Un exemple est celui des moquettes qui séquestrent le carbone et qui s'inscrivent dans une nouvelle démarche que nous appelons « *love carbon* ». Par exemple, nous avons identifié que le nylon 6 que nous utilisons pour nos moquettes était le même que celui utilisé pour les filets de pêche. Or les filets de pêche dans les océans constituent une source de pollution importante. Nous avons monté un partenariat avec des associations locales aux Philippines et en Afrique pour récupérer des filets de pêche usagés que nous récupérons à 100%. Pour le moment, ce sont 250 tonnes récupérées mais notre objectif est de monter en puissance.

Notre ambition est donc d'aller plus loin dans notre stratégie régénératrice, récemment récompensée par le prix 2020 de l'ONU pour l'action mondiale en faveur du climat.