

Linea

Intimma

NETWORK
dessous

Profession
L'essentiel
des salons

Dossier
Des modes
et des hommes

Attention Talent
Personnalités
à suivre

Histoire de
Dentelles aux fuseaux mécaniques

Chantelle
PARIS

Bischoff
ST. GALLEN - SCHWEIZ

ISSN 1120-5644
8.0072
9 771120 564000



Quand les grands se mettent au vert

Lorsqu'un groupe comme Marks & Spencer décide de s'engager en faveur de l'environnement, il ne fait pas les choses à moitié et s'offre la première usine «verte» de lingerie au monde, qui ouvrira ses portes au Sri Lanka ce printemps 2008. Une entreprise audacieuse et un remarquable défi financier, qui suscitera sûrement d'autres projets du genre dans l'industrie. Intima a rencontré Paschal Little, Directeur de la Technologie chez Marks & Spencer, et Dian Gomes, CEO et Directeur de MAS Holdings, fournisseur et partenaire de M&S dans cette aventure ambitieuse.



PASCHAL LITTLE

En tant que Directeur de la Technologie du département Lingerie chez Marks & Spencer, Paschal Little est en charge du développement des gammes lingerie de jour et de nuit et chaussant. Il est entouré d'une équipe de spécialistes qui a pour mission de mettre au point de véritables innovations techniques – telles le correcteur de silhouette «magic», le collant transparent anti-filage ou encore les soutiens-gorge «body soft» et «body miracle» – mais aussi de contrôler la qualité et le respect de l'éthique le long de la chaîne d'approvisionnement de M&S. Un travail de longue haleine puisque le département lingerie de M&S couvre environ un tiers du marché total de la lingerie au Royaume-Uni, soit 5 fois plus que leur concurrent le plus proche...

Monsieur Little, «se mettre au vert» est un terme que nous entendons souvent dans le marché en pleine mutation qu'est celui de l'habillement. Pouvez-vous nous en dire plus sur l'origine du Plan A de Marks & Spencer et son impact sur votre activité?

Le Plan A, c'est un investissement 200 millions de livres sterling – soit près de 250 millions d'euros – sur 5 ans en faveur de l'environnement. Comprenant 100 initiatives bien distinctes, organisées autour de 5 axes spé-

cifiques, ce projet a des répercussions partout sur notre façon de travailler. Il est primordial que notre programme soit structuré de cette manière, vu notre taille et la complexité de nos activités; cela nous permet aussi de ne pas nous «éparpiller», mais de poursuivre un programme réalisable et mesurable. Les «5 piliers» regardent des engagements pour le changement climatique, la gestion des déchets, le développement durable et solidaire et la santé. En matière de changement climatique, nous nous attachons à une émission 0 de carbone pour nos activités basées au Royaume-Uni et en Irlande et nous nous engageons aussi à soutenir nos clients et fournisseurs dans la réduction de leurs émissions de carbone. Nos clients attendent que nous jouions le rôle de chef de file en matière d'environnement et de développement durable.

Que pouvez-vous nous dire au sujet de votre concept de magasin vert?

Nous avons développé trois modèles de «magasins verts» au Royaume-Uni. Chacun d'entre eux comprend un certain nombre d'innovations en termes d'éclairage, de réfrigération, de matériaux de construction, de recyclage des déchets, etc... et ceci pour réduire nos émissions de carbone. Les enseignements que nous tirerons de cette première expérience seront ensuite appliqués dans le reste de notre réseau de distribution.

Pouvez-vous être plus précis concernant le projet d'usine verte?

Nous sommes très enthousiastes à l'idée qu'en mai 2008 la première usine verte de lingerie au monde entrera en activité au Sri Lanka! Cette usine est conçue pour être un bâtiment emblématique, à l'avant-garde dans sa construction et les matériaux utilisés. Edifiée en partie sur des pilotis afin de minimiser l'impact sur la géographie locale et les réseaux de drainage, conçue pour optimiser l'utilisation de la lumière naturelle et dotée de la plus grande installation au Sri Lanka de captage de l'énergie solaire, l'usine consommera 40% d'énergie de moins qu'une usine standard de taille semblable. Les toits verts ont pour but d'abaisser la température dans l'usine, permettant ainsi de minimiser l'utilisation de la climatisation. L'usine sera certifiée «Platine», le standard le plus élevé délivré par l'American Green building council (LEED). Nous sommes en train de mettre au point d'autres projets au Sri Lanka, au Royaume-Uni, en Chine et au Bangladesh et nous partagerons les enseignements tirés de ces projets avec le reste de nos fournisseurs partenaires dans le but de les aider dans leurs propres projets. Nous avons tenté de créer un éventail de projets, comprenant à la fois des constructions nouvelles et des réaménagements, implantés dans différentes zones géographiques et dans différents secteurs industriels, afin de fournir un point de référence à tout notre réseau de sous-traitants. Dans chaque cas, nous voulons démontrer que, non seulement ces projets minimisent l'impact environnemental, mais qu'en plus ils constituent un réel atout économique face à la hausse des prix de l'énergie.

Est-ce que Marks & Spencer collabore avec des groupes environnementalistes?

Nous sommes en contact régulier avec un certain nombre d'organisations, et notamment le Forum for the Future, le World Wildlife Fund, Greenpeace et Oxfam, afin de recueillir leur sentiment sur nos projets. Les avis dont ils nous font part ainsi que les défis qu'ils nous proposent sont très précieux dans notre démarche.

Y aura-t-il d'autres partenariats de Marks & Spencer dans l'industrie de l'habillement?

Nous avons mis en place des partenariats avec MAS, Brandix et Hirdiramani pour la mise au point d'usines vertes modèles au Sri Lanka, avec Westbridge furniture au Royaume-Uni, avec Tristate outerwear en Chine et avec SQ knitwear au Bangladesh. Ces projets sont plus ou moins avancés mais devraient être achevés au cours de l'année prochaine. Nous sommes déjà en train de mettre à profit les enseignements tirés de ces projets pour élargir nos capacités d'approvisionnement.

Selon vous, quelles sont les innovations technologiques majeures qui influencent de manière significative le secteur de la lingerie?

En lingerie, les développements techniques les plus intéressants concernent le domaine du sans couture. Les

nouvelles solutions d'assemblage offrent des possibilités de créations surprenantes, qui, associées aux innovations techniques dans le moulage, permettent d'obtenir des modèles complètement sans couture, à la fois esthétiques et invisibles, tels notre ligne «body miracle». Autre développement intéressant, notre nouvelle gamme de collants transparents anti-filage, exclusive au Royaume-Uni. C'est une période vraiment très créative pour la lingerie.

Toujours dans la continuité du thème Eco, nous allons lancer prochainement une très belle gamme de lingerie de jour et de nuit coordonnée, réalisée à partir de matières premières durables telles que coton organique et modal. Tous nos caracos utilisent du coton issu du commerce équitable. Il faut souligner que M&S est le plus gros acheteur de coton issu du commerce équitable au monde, en utilisant 1/3 de la production mondiale.

Marks & Spencer a été en mesure d'investir massivement pour construire une usine verte, et ceci tout en parvenant à maintenir des niveaux de prix bas pour les consommateurs. Est-ce que la rentabilité est un enjeu de poids pour vos activités dans l'habillement?

Nous avons travaillé en relation étroite avec nos fournisseurs afin d'être en mesure de proposer une offre adéquate dans nos magasins. Grâce à cela, nous avons réussi à augmenter sensiblement les ventes en volume, ce qui a bénéficié à nos fournisseurs. Outre le développement de nos magasins verts, nous avons sponsorisé des parties de projets d'usines vertes, mais la grande majorité des investissements pour ces projets a été réalisée par nos partenaires sous-traitants. Ils ont fait preuve d'une grande ouverture d'esprit en employant de nouvelles technologies en matière de développement durable, pour concevoir des usines à économies en énergie qui permettront avec le temps de réaliser aussi des économies financières. Ce point est primordial si nous voulons réussir à inciter tous nos fournisseurs à prendre le même chemin.

Quelles sont les actions entreprises par Marks & Spencer pour faire évoluer la mentalité et les comportements des consommateurs?

Nous avons des échanges réguliers avec nos consommateurs par l'intermédiaire de nombreux forums de discussion. Nous avons agi en faveur de l'abaissement de la température de lavage avec notre campagne «pensez au climat – lavez à 30 degrés» et nous avons mis en place avec Oxfam une initiative de recyclage de vêtements: en rapportant leurs anciens vêtements M&S dans un magasin Oxfam, les clients reçoivent un bon d'achat de 5 livres sterling valable chez Marks & Spencer.

Enfin, nous avons récemment annoncé que nous demanderions à nos clients une contribution de 5 pounds par sac plastique. Toutes ces initiatives ont été bien accueillies et ont contribué à modifier les comportements et la mentalité de nos clients.



Dans le développement de votre magasin vert et votre usine verte, quels ont été les défis les plus importants auxquels vous avez dû faire face? De quelle manière avez-vous adapté vos stratégies pour y répondre?

La mise en œuvre de tous nos projets liés au Plan A a nécessité une forte détermination de la part de la direction de l'entreprise. Notre PDG, Sir Stuart Rose, a présenté une vision très claire dès le début. L'organisation de notre plan autour des piliers – que sont le changement climatique, la gestion des déchets, le développement durable et équitable et la santé – a fourni la structure nécessaire pour permettre des améliorations réelles au sein d'une entreprise aussi complexe et diverse que Marks & Spencer.

De quelle manière, selon vous, les distributeurs se différencieront-ils dans 5 ans et qu'est-ce qui aura changé par rapport au paysage concurrentiel actuel?

Nous pensons que les questions environnementales et éthiques seront un élément de plus en plus important dans le processus d'achat du consommateur britannique. Ces questions sont désormais à la une des préoccupations politiques et publiques, et les mentalités sont en train d'évoluer. Il va de soi que la concurrence va se développer et que les clients rechercheront à la fois une bonne offre, de la qualité, du design et du service. Cependant, les consommateurs nous disent de plus en plus qu'ils veulent savoir que les produits que nous vendons ont été conçus et achetés de façon responsable.

En guise de conclusion, quel rôle Marks & Spencer va-t-il encore jouer dans l'industrie de l'habillement en faveur du développement durable?

Nous avons l'intention de créer une série d'usines modèles pouvant servir de références. Nous espérons faire bénéficier tous nos fournisseurs des enseignements que nous tirons de ces usines. A l'origine, notre objectif était d'en construire deux et finalement l'année prochaine nous en aurons six! De nombreux fournisseurs affirment déjà qu'ils souhaitent adopter une démarche similaire car ils prennent de plus en plus conscience qu'en économisant de l'énergie, on peut apporter sur le marché un produit viable sur le plan commercial et environnemental. Dès que la réussite de ces projets sera connue à plus grande échelle, je pense que l'engouement pour la construction d'usines vertes dans le textile pourra commencer.



DIAN GOMES

Membre de la direction de MAS Holdings, Dian Gomes est également CEO de MAS Intimates, le plus grand département de MAS Holdings, qui fournit des solutions complètes – de la conception à la livraison – pour le secteur lingerie. L'entreprise a pour clients de grandes marques internationales parmi lesquelles on peut compter Marks & Spencer, Victoria's Secret, GAP, DBA, Nike et Adidas.

Monsieur Gomes, «se mettre au vert» est un terme que nous entendons de plus en plus souvent. Pouvez-vous nous dire ce que cela représente pour votre activité?

Nous avons toujours été un producteur éthique. Nous avons investi massivement pour améliorer la condition de nos employés, ainsi que celle des communautés dans lesquelles nous trouvons. Notre souci de responsabilité nos employés – et notamment les femmes qui constituent la majorité d'entre eux – a atteint son sommet avec MAS Women Go Beyond, programme reconnu sur le plan international. Les efforts que nous avons déployés pour modifier les conditions de fonctionnement de l'industrie ont eu des répercussions positives au Sri Lanka et ailleurs. «Se mettre au vert» est donc pour nous la suite logique.

Vous travaillez actuellement sur un projet très intéressant avec la Division Habillement de Marks & Spencer. Pouvez-vous nous en dire plus?

Nous sommes en train de finaliser la construction d'un site de production «vert», dans le cadre de l'initiative du Plan A lancée par Marks & Spencer au printemps 2007. Notre mission était d'être les premiers et de servir de modèle pour favoriser la naissance d'autres usines du genre à travers le monde.

Peut-on en savoir plus sur votre concept d'usine verte et sur ce que cela signifie concrètement?

Notre souhait était de construire une usine sans émission de carbone, optimale dans son utilisation des énergies et des ressources, conçue pour maximiser le bien-être de nos employés, grâce notamment à l'éclairage naturel et à qualité du cadre, et enfin qui respecte la géographie du lieu et l'environnement. MAS Intimates Thurulie consomme environ 40% de moins d'énergie qu'une usine similaire. Sous les tropiques, la composan-

te principale de consommation d'énergie reste la climatisation. Nous utilisons donc un toit vert (c'est-à-dire recouvert de végétation) et un «toit froid» (doté d'un degré élevé de réfléchissement de la chaleur) ainsi qu'une grande quantité de végétation autour des bâtiments afin de diminuer la chaleur qui rentre dans l'usine. Nous utilisons ensuite un système de refroidissement par évaporation afin de réguler le confort thermique à l'intérieur de l'usine. Environ 10% de notre énergie est produite sur le site grâce à des panneaux solaires. La quantité d'électricité restante est achetée via une convention d'achat en énergie verte afin que l'usine soit neutre en carbone (émission nulle). Notre consommation d'eau est de moitié par rapport à une usine traditionnelle ; nous utilisons des toilettes à double système de chasse d'eau ainsi que des équipements à faible débit et nous recyclons l'eau provenant du toit, qui est alors utilisée pour les toilettes. Nous disposons également sur le site d'un système de digestion anaérobie pour le traitement des eaux usées. La lumière naturelle est très présente à l'intérieur de l'usine qui bénéficie également d'un éclairage efficace. Nous espérons rester dans une fourchette de 20-40% de consommation d'éclairage par rapport à la consommation d'une usine similaire. La qualité de l'air à l'intérieur de l'usine est élevée et tous les employés disposent d'une vue sur l'extérieur. Des briques écologiques spéciales (à faible teneur en énergie) sont utilisées pour les murs et les travaux de terrassement sont réduits au minimum, certains des bâtiments étant construits sur pilotis. L'accent est mis sur le renouvellement de la biodiversité.

Selon vous, quelles sont les grandes innovations technologiques dans le secteur de l'habillement?

La demande est forte en ce qui concerne le coton organique et les éco-produits. Il y a aussi beaucoup d'innovations intéressantes en matière de tissus high-tech, en partie motivées par des questions d'ordre écologique. Nous nous dirigeons vers des vêtements high-tech et une fabrication complexe, qui combine à la fois performance et esthétique.

Quelle est la viabilité économique d'un tel projet?

Notre objectif était l'éco-construction d'une usine qui soit financièrement viable, cela faisait partie du programme. Ceci suppose un temps d'amortissement légèrement plus long. Cette usine est construite pour être «peu gour-

mande», ce qui implique une optimisation des ressources qui contribue fortement à la viabilité du projet.

Comment définiriez-vous le succès du site?

Notre définition du succès comprend deux éléments: d'abord être une référence permettant d'évaluer ensuite d'autres usines et la seconde a pour objectif d'être à la fois écologique et rentable.

MAS Holdings est-il associé à des organisations environnementales?

Non. Nous avons collaboré avec certains organismes qui nous ont apporté leur contribution, ainsi qu'avec le milieu universitaire pour l'éco-construction et l'écologie. Nous avons fait intervenir certains groupes environnementaux locaux à diverses étapes du projet et nous avons sollicité leur participation.

Il semblerait que, bien que vous travailliez en exclusivité avec Marks & Spencer pour ce projet, vous utiliserez les enseignements tirés du projet pour créer d'autres sites de fabrication verts pour d'autres clients. Est-ce vrai?

Il est certain que nous utiliserons les enseignements tirés; nous recherchons actuellement la manière de les mettre à profit pour améliorer nos activités déjà existantes. Cette usine a été construite selon un calendrier serré de 13 mois, y compris la phase de conception. Nous avons besoin de réflexion avant de pouvoir aller de l'avant. Nous n'avons pas encore décidé si nous allons proposer un projet similaire à d'autres clients.

Est-il possible d'atteindre la rentabilité en investissant massivement dans la construction de cette première usine verte tout en parvenant à maintenir des niveaux de prix compétitifs?

Les marges sont très étroites dans notre industrie, c'est très difficile. En 2005, MAS Holdings a pris la décision stratégique de mettre en œuvre une philosophie de production MOS, en adaptant le célèbre système de production de Toyota (TPS) à l'industrie de l'habillement. Nous utilisons MOS pour réduire nos prix de base et MAS Intimates Thurulie est notre première usine conçue pour MOS et l'amélioration de l'efficacité nous aide à travailler sur les niveaux de prix de l'industrie.

Quelles sont les actions entreprises par MAS Holdings pour favoriser la prise de conscience des stylistes et designers et les inciter à travailler avec vous?

Nos relations avec nos clients reposent sur des partenariats stratégiques à long terme. Nous offrons un service de qualité et nous accompagnons efficacement les marques. Nous sommes en mesure d'innover non

seulement sur le produit mais aussi sur le processus dans de but d'accroître la valeur de la marque du client. Ce projet constitue un exemple de la manière dont notre innovation contribue au positionnement de la marque Marks & Spencer. C'est cette capacité à réfléchir avec le client qui fait de MAS un partenaire puissant pour tous nos clients.

Dans quelle mesure, selon vous, les initiatives d'usines vertes vont-elles influencer l'industrie?

Cette usine est également un centre d'apprentissage. Nous présentons ouvertement le site ainsi que les technologies qu'il implique, car nous souhaitons assister à un mouvement généralisé vers un mode de fonctionnement et de vie plus durable. Nous avons déjà incité un certain nombre d'entreprises à nous suivre, dans le secteur de l'habillement, mais pas seulement, avant même que l'usine ne soit opérationnelle. La liste comprend des fabricants au Sri Lanka, en Chine et au Bangladesh. Elle ne pourra qu'augmenter lorsque nous commencerons à fonctionner.

Les questions environnementales peuvent provoquer des retombées importantes, tant positives que négatives. De quelle manière MAS Holdings contrôle-t-il ou entretient-il sa «réputation environnementale»?

La première étape consiste à créer une usine pouvant faire face aux inspections. Il s'agit d'une démarche novatrice, ne s'appuyant sur aucun programme préexistant et les retours que nous avons obtenus de notre processus d'engagement ont été positifs. Nous encourageons activement l'éducation au concept de durabilité – MAS Eco Go Beyond fait partie de ces projets – où les élèves scolarisés dans les environs de notre usine sont sensibilisés aux questions du développement durable. Ce projet a reçu l'appui du PNUE et de l'UNESCO.

Dans la réalisation de votre usine verte, quels ont été les défis les plus importants auxquels vous avez dû faire face et de quelle manière avez-vous adapté vos stratégies pour y répondre?

La question du confort thermique a été notre plus grand défi. Le Sri Lanka est situé dans une zone soumise à des températures élevées et à un fort taux d'humidité. Nous avons voulu envisager des alternatives à la climatisation, simplement en raison de l'utilisation excessive d'énergie que cela entraîne; il a fallu faire preuve d'imagination pour réduire la chaleur ambiante pénétrant dans les bâtiments pour pouvoir utiliser des systèmes de contrôle climatique à faible consommation en énergie tels que le refroidissement par évaporation. La végétation importante (environ 75% du site) permet une modification du microclimat,

MAS en bref

Fondée au Sri Lanka par Mahesh, Ajay & Sharad Amalean en 1987, MAS Holdings était à l'origine une petite usine de fabrication de vêtements. C'est aujourd'hui le plus important exportateur de vêtements dans la région avec des volumes de recettes dépassant les 800 millions de dollars américains et employant plus de 45.000 personnes à travers le monde. Sa gamme de produits comprend la lingerie, les vêtements de sports hautes performances ainsi que les maillots de bain. MAS possède des partenariats en joint-venture dans la production d'élastiques (Stretchline), de tricots (DOGIEFA), de dentelles (Noyon), d'accessoires et de bonnets de soutiens-gorge. En 2007, MAS a lancé sa propre marque, Amanté. L'entreprise a également signé des accords de partenariat dans des zones industrielles gérées par le secteur privé et consacrées à l'industrie de l'habillement.

et la combinaison toit vert / toit froid contribue à réduire de façon importante la nécessité de refroidir les locaux. Ceci nous permet d'utiliser un système de refroidissement par évaporation capable de créer de bonnes conditions à l'intérieur des bâtiments.

Quel ordre de volume de production estimez-vous pouvoir réaliser dans cette usine verte? Fabriquerez-vous également des maillots de bain?

L'usine commencera par une production peu importante pour parvenir progressivement à la pleine capacité de 1.300 opérateurs d'ici 2010. En 2008, l'usine devrait fabriquer 1,3 million de soutiens-gorge par an; il n'y aura pas de maillots de bain.

Disposez-vous d'une équipe de Recherche & Développement conçue pour innover en matière de production et de matériaux?

MAS a plusieurs équipes de recherche et développement qui travaillent sur tous les aspects de nos activités. Parmi nos innovations en matériaux, figurent des élastiques réalisés en coton organique, polyester recyclé et huile de maïs. Notre centre de conception et de développement innove en matière de conception de lingerie et de développement de produits. Nous travaillons étroitement avec tous nos clients afin de fournir aux consommateurs des produits innovants.

Quelles normes avez-vous spécifiquement choisies pour vous guider dans la construction de l'usine verte? Par exemple les recommandations du Pacte Mondial des Nations Unies - la norme ISO 14015 «Evaluation environnementale de sites d'organismes», les indicateurs environnementaux de la Global Reporting Initiative, etc...

Nous avons utilisé la norme LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) mise au point aux Etats-Unis par le Green Building Council (UNGB). Cette norme a été retenue dans la mesure où elle est complète et aborde tous les principaux aspects, tels que le site, l'efficacité énergétique, l'efficacité hydraulique, l'utilisation des matériaux ainsi que la qualité de l'air intérieur. LEED est en passe de devenir une norme internationale adoptée par un grand nombre de pays qui en font la norme de construction écologique de référence.