



NICHES TECHNIQUES POUR L'ACTIVITE D'AGENCEMENT

LE PROJET ENVIRONNEMENTAL
SOUS LES CONTRAINTES
ECONOMIQUES

atelier e/aüs

OBJETS SIGNATURES

en partenariat avec

valdelia

GARANTIR LA SECONDE VIE DES PRODUITS



EQUILIBRE ECONOMIQUE DE L'ATELIER EMMAÛS

L'Atelier Emmaüs est une association 1901, adhérente au Mouvement Emmaüs, dont l'objectif est la lutte contre l'exclusion. Elle mène une activité de menuiserie-école, dont la branche principale est la **production d'agencements sur mesure** (les activités d'édition et de fabrication collaborative, minoritaires, ne sont pas traitées ici). C'est cette production qui sert de support à la formation des artisans-apprenants, orientés vers l'Atelier Emmaüs par des structures de l'action sociale (Chantiers d'Insertion, CADA, ASE, Mission Locale, Communautés Emmaüs...) pour des parcours d'initiation individualisée de 30 journées. L'Atelier Emmaüs est aussi doté d'un projet environnemental : l'économie de ressources naturelles par l'utilisation prioritaire de matière de réemploi dans sa production.

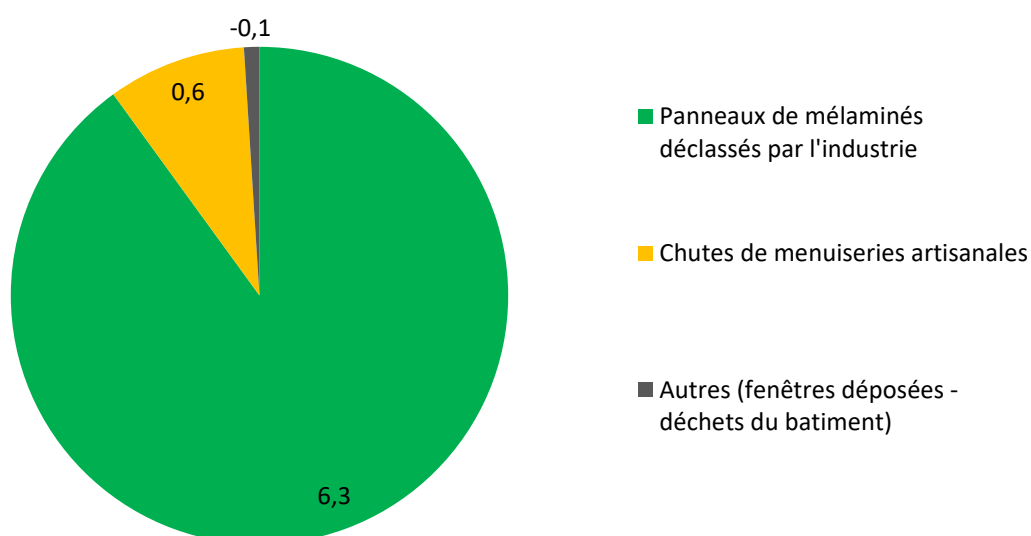
A noter : l'Atelier Emmaüs ne dispose pas d'agrément auprès de l'état ouvrant droit à des subventions ou aides au poste publiques. Ceci place l'Atelier Emmaüs dans une situation où l'équilibre économique de la structure doit être assuré par l'activité économique uniquement à termes. Plusieurs des conclusions de ce rapport vont ainsi dans le sens d'une réduction des coûts ou d'une augmentation des recettes.

Le présent document expose les choix techniques et organisationnels qui ont été fait par l'Atelier Emmaüs afin de réaliser son projet social et environnemental dans le cadre de la recherche de son équilibre financier.

1. POIDS DE L'OBJECTIF ENVIRONNEMENTAL DANS L'EQUILIBRE ECONOMIQUE

En 2018, l'intégration de matière de réemploi dans les productions de l'Atelier Emmaüs a représenté 50% du tonnage de bois utilisé dans l'activité d'agencement. Elle a consisté principalement en 3 approvisionnements :

Matière réemployée en 2018 (tonnes)



Le projet environnemental de l'Atelier Emmaüs a des conséquences économiques :

+ Aspects du projet environnemental qui affectent positivement l'équilibre économique	— Aspects du projet environnemental qui affectent négativement l'équilibre économique
• Pas d'achat de matière première neuve. • Avantage par rapport à des concurrents agenceurs : l'agencement à partir de déchets évités est un argument commercial fort (voir <i>Livrable 2</i> sur le positionnement commercial) • Dons en nature : l'Atelier Emmaüs a la possibilité d'émettre des rescrits fiscaux, ce qui allège les contraintes économiques qui pèsent sur les fournisseurs.	A chaque fois que la matière de réemploi est choisie par le client, on se prive des avantages de la filière « neuf » : un catalogue de matière neuve très large (plusieurs centaines de références de panneaux neufs pour un même usage) et une logistique « juste-à-temps » bien optimisée et peu chère. Cela implique donc de : • Multiplier les petits fournisseurs et leur imposer notre logistique (stockage plus long chez eux par exemple – voir encadré), • Réduire le choix des matériaux proposés au client, • Prendre plus de temps pour intégrer ces contraintes lors de la conception de l'agencement (éco-conception).

Dans le contexte d'action de l'Atelier Emmaüs (Métropole de Lyon), il est si facile de bénéficier de la chaîne logistiques « juste-à-temps » de la matière neuve, que l'utilisation volontaire de matière rebutée par engagement environnemental **représente globalement un frein à l'équilibre économique** (voir tableau suivant). Il appartient alors à l'Atelier Emmaüs de porter la majorité de ces coûts puis de faire financer cet effort supplémentaire par ses clients (voir *Livrable 2* sur le positionnement commercial).

Répartition des coûts d'approvisionnement en bois et dérivés pour un meuble Henri (€).



	Matière neuve	Déclassé industriel et chutes de menuiseries	DEA
Matière	10	0	0
Stockage		non quantifié	4
Débit	5	8	11
Logistique	1	11	11

Total (Écart)	16 (Référence)	19 (+20%)	26 (+60%)
------------------	-------------------	--------------	--------------

Coûts portés par l'Atelier Emmaüs
Coûts portés par l'entreprise Corne

Note sur le partenariat avec l'entreprise *Corne et Cie* : un allié important pour l'objectif environnemental.

Corne et Cie est un détaillant de bois implanté depuis 60 ans dans la métropole de Lyon. Cette entreprise familiale qui travaille avec la plupart des agences du Rhône a su être sensible au projet social et environnemental de l'Atelier Emmaüs. Ce sont eux qui **stockent** et **livrent** les panneaux déclassés utilisés par l'Atelier Emmaüs dans ses agencements.

Ces panneaux proviennent de deux sources :

- Panneaux déclassés sur place par *Corne* car ils correspondent à des fins de série invendables seuls,
- Panneaux déclassés par le fabricant (second choix, défauts d'aspect) qui sont ensuite livrés sans frais chez *Corne* pour intégrer sa chaîne logistique à l'intention de l'Atelier Emmaüs.

Une fois déclassés, les panneaux sont stockés gracieusement par *Corne*, qui fait en sorte que ces panneaux raccrochent sa chaîne logistique habituelle, incluant souvent du débit et du placage de chants. Ceci permet de réduire au maximum les pertes financières liées à un traitement spécial de la matière rebutée (voir tableau comparatif plus haut).

On peut donc conclure que l'alliance avec une petite entreprise spécialisée telle que *Corne* est un facteur clé de succès pour une structure de l'ESS dédiée à l'économie de ressources naturelles. Ce facteur de succès a pu être obtenu par l'Atelier Emmaüs grâce à :

- Une intronisation dans la filière par un menuisier parrain (La Fabrique)
- Une relation de confiance développée sur 2 ans : l'Atelier Emmaüs a démontré qu'il savait choisir, commander et payer des matières neuves ou déclassées avec sérieux. En d'autres mots : se comporter comme un agenceur professionnel.
- L'achat auprès de *Corne* de la quasi-totalité des matières neuves complémentaires et de l'outillage portatif de l'Atelier Emmaüs,
- Une volonté commune de communiquer ensemble sur les réalisations,
- L'émission par l'Atelier Emmaüs de reçus fiscaux.

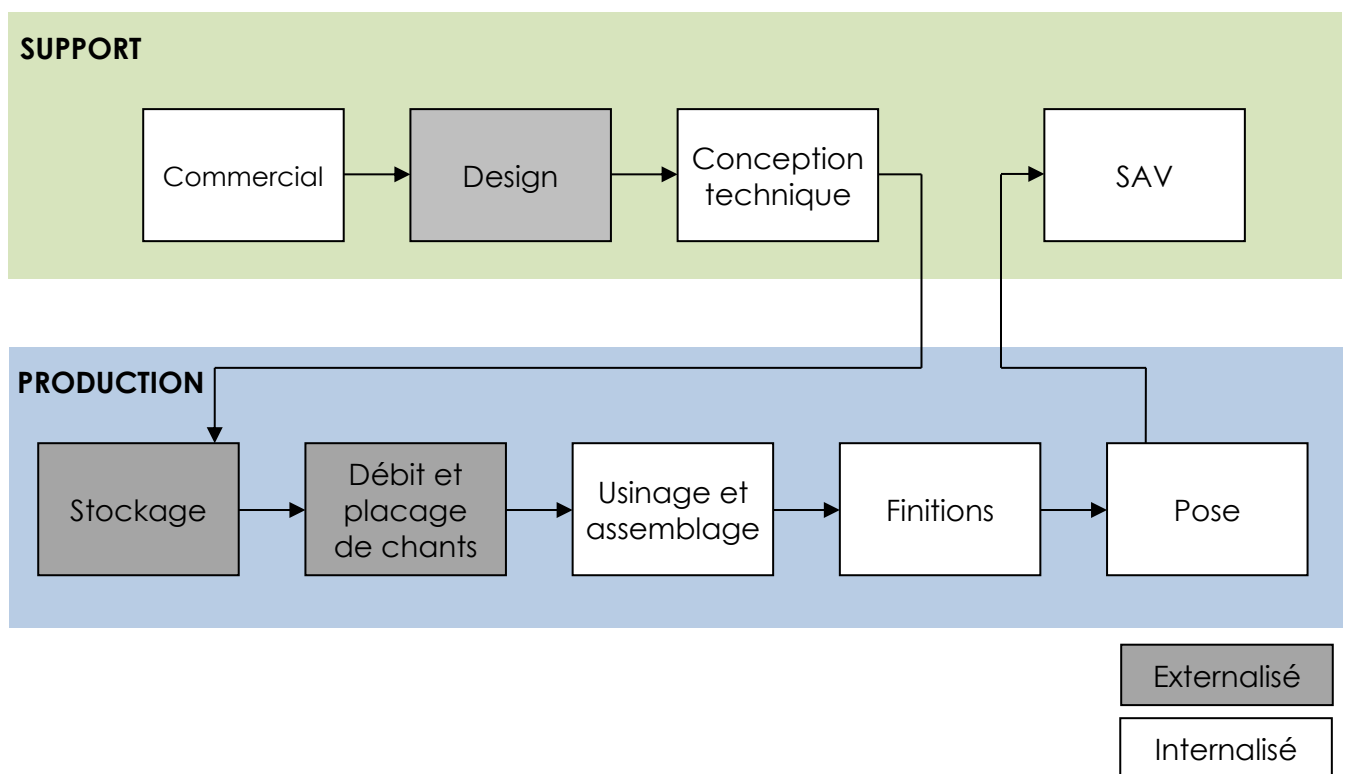
2. POIDS DE L'OBJECTIF SOCIAL DANS L'EQUILIBRE ECONOMIQUE

De la même façon que le projet environnemental affecte la structure de coût de l'Atelier Emmaüs, son projet social l'empêche de viser les mêmes objectifs financiers qu'une menuiserie classique. Cette hypothèse est en cours de vérification et de quantification.

CHAÎNE DE VALEUR DE L'ATELIER EMMAÛS

Hors projet social, la chaîne de valeur agencement de l'Atelier Emmaüs s'est stabilisée sur les 18 derniers mois. Elle a été largement influencée par la menuiserie marraine de l'Atelier Emmaüs : La Fabrique (Francheville – 69).

La partie support comprend les briques **commerciale**, **conception technique** et **SAV** mais exclut le **design**. La partie production est resserrée autour des tâches d'**usinage**, **assemblage**, **finition** et **pose**, excluant le **stockage**, le **débit** et le **placage de chant**.



Élément internalisé	Raison pour l'internalisation
Assemblage et usinage	Intense en savoir-faire d'artisans : nécessaire au projet social de transmission. Permet aux artisans-apprenants de voir le produit monté : nécessaire au projet social de développement de la fierté de réaliser une belle pièce.
Finition	Idem.

Pose	Lien avec le client final nécessaire au projet social d'inclusion.	
Conception technique	Eco-conception très spécifique au projet environnemental. La conception doit aussi prendre le compte le projet social (dimension pédagogique de chaque agencement).	
Commercial et SAV	Stratégie pour la maîtrise de la marge et l'explication précise au client des projets social et environnemental.	
Élément externalisé	Raison pour l'externalisation	Partenaire pour l'externalisation
Design	Faible spécificité au projet social ou environnemental. Nécessité de travailler en connexion avec des acteurs établis qui apportent souvent les clients (architectes, designers d'espaces). Voir <i>Livable 2</i> sur le positionnement commercial.	Designers d'espaces et architectes d'intérieurs, sollicités pour leurs expertises et leur proximité de valeurs avec l'Atelier Emmaüs, selon les projets en cours.
Stockage	Peu intensif en savoir-faire d'artisan ébéniste. Ne sert ni le projet social, ni le projet environnemental, ni l'équilibre économique.	Entreprise Corne & Cie, détaillant de bois lyonnais. Association Minéka, pour le réemploi de matériaux de construction.
Placage de chant	Idem (automatisé).	Entreprise Corne & Cie, détaillant de bois lyonnais.
Débit	Idem (automatisé).	Entreprise Corne & Cie, détaillant de bois lyonnais.

De plus, les choix d'internalisation/externalisation permettent de :

- Développer une spécialisation (dont l'optimisation des coûts) sur les éléments choisis pour rester en interne,
- Conserver de l'agilité sur les éléments externalisés.

Collecte et stockage internalisés

L'Atelier Emmaüs est de plus en plus poussé par ses clients à développer en interne sa propre collecte et son propre stockage de matière rebutée. En effet, les panneaux mélaminés déclassés collectés et stockés en externe ne couvrent pas tous les besoins. Il y a alors une nécessité de diversification, pour introduire dans la chaîne d'autres dérivés de bois ainsi que du bois massif.

Ceci sera mis en place progressivement au fil des années 2019 et 2020, au rythme de l'agrandissement de l'atelier et en prenant garde à ce que l'équilibre économique n'en soit pas menacé (coûts de stockage, temps de collecte).

Collecte et stockage internalisés de matière rebutée	
Avantages	Inconvénients
▪ Augmentation des types de matériaux stockés pour une réponse rapide et précise aux besoins des clients ▪ Meilleurs résultats environnementaux : augmente la part de matériaux rebutés dans le total des agencements (aujourd'hui : 50%). ▪ Réduction des contraintes d'éco-conception	▪ Coût, espace nécessaire ▪ Compétences de gestion de stock à développer

La tendance est porteuse pour l'internalisation de cette activité (voir Livrable 2 sur le positionnement commercial) : les clients veulent eux-mêmes pouvoir revendiquer l'intention environnementale. Certains sont donc prêts à payer davantage pour financer l'effort réalisé pour la collecte et le stockage de la matière.

Machines portatives VS machines stationnaires

En matière d'outillage, l'Atelier Emmaüs est équipé exactement comme une menuiserie d'agencement moderne :

Un large parc de machines électroportatives

Un ensemble de machines stationnaires


Il est important de noter que l'utilisation des machines stationnaires est pour l'instant réduite. Les machines portatives sont privilégiées pour les raisons suivantes :

- Technicité faible,
- Meilleure maîtrise des conditions de sécurité dans le cadre du projet social,
- Les compétences transmises sont transférables à d'autres champs professionnels (bâtiment et travaux publics).

Toutefois, l'élargissement de la collecte de matériaux rebutés au-delà des panneaux de mélaminé déclassé (voir paragraphe précédent sur la collecte internalisée) nécessitera un usage plus intensif des machines stationnaires. Ceci demandera une adaptation du projet pédagogique de l'Atelier Emmaüs et une maîtrise accrue des conditions de sécurité.

ZOOM SUR LA LAMELLEUSE CLAMEX



L'investissement dans la machine Zeta P2 de Lamello est un indicateur de professionnalisation de l'atelier Emmaüs et un marqueur concernant le projet social : les savoir-faire transmis aux artisans-apprenants sont en phase avec les évolutions récentes du secteur.

Cette machine évoluée, développée dans les années 2000, permet un assemblage « clipable » et/ou démontable de deux panneaux de dérivés de bois.

Elle est particulièrement utile pour la mise en œuvre d'assemblages de panneaux déclassés, chutes de menuiseries et pièces issues du gisement de DEA.

Facteurs clés de succès pour une menuiserie dédiée à l'économie de ressources naturelles

Le diagramme suivant résume les facteurs de succès pour la combinaison d'un objectif environnemental et d'une forte contrainte économique.

