

Entreprendre sans détruire, c'est possible

Emmanuel Druon

DANS ÉTUDES 2017/2 (FÉVRIER), PAGES 31 À 39

ÉDITIONS S.E.R.

ISSN 0014-1941

DOI 10.3917/etu.4235.0031

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-etudes-2017-2-page-31.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour S.E.R..

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

ENTREPRENDRE SANS DÉTRUIRE, C'EST POSSIBLE

Emmanuel DRUON

Entreprendre sans détruire. C'est à partir de cette décision qu'Emmanuel Druon et ses collègues ont transformé leur usine Pocheco du Nord - Pas-de-Calais qui fabrique des enveloppes et pochettes en papier. Il raconte l'aventure de cette entreprise qui découvert la complémentarité entre rentabilité économique et exigences écologiques.

La première fois que je suis entré dans la cour de Pocheco¹, j'avais onze ans. C'était un matin de juin 1976 ensoleillé et frais. Dans le faux cyprès haut de six mètres qui marque de sa verticalité l'entrée du site, au milieu du village encore endormi, un million d'oiseaux chantant s'étaient donnés le la. Déjà, l'usine ronflait de (tous) ses moteurs activés. Le claquement sec et distinct des pièces de métal sur leurs contreparties de céramiques roulantes rythmait l'espace et scandait le temps. Les effluves de graisse tiède des pièces mécaniques, le sourire affairé et curieux des ouvrières, l'odeur de sablonnière chauffée du mur extérieur, la chaleur rouge des briques, tout cela à la fois, j'ai gardé de cette ren-

contre un souvenir précis, intime et sensoriel qui ne m'a pas quitté. La lumière et la vie.

Plein de ce souvenir, le 1^{er} septembre 1997, après des années passées à chercher du sens à mon engagement professionnel, j'ai retrouvé Pocheco

Membre du comité de pilotage de Pocheco et des Colibris, témoin dans *Demain*, film documentaire de Cyril Dion et Mélanie Laurent, et auteur du *Syndrome du poisson-lune. Un manifeste antimanagement* (Actes Sud, 2015) et d'*Économie. Entreprendre sans détruire* (Actes Sud, 2016).

1. Toutes les informations sur Pocheco et l'économie sur www.pocheco.com et sur www.economie-lelivre.fr

pour en prendre la présidence. Sans espérer que ce moment advienne, je crois que je l'avais beaucoup rêvé. Littéraire de formation universitaire et passionné par l'industrie, je venais de passer dix ans au service de multinationales dans le domaine du développement de produits.

Dans les entretiens préliminaires qui précédèrent mon entrée en fonction chez Pocheo, rien ne laissait présager ce que je découvrirai dans les premiers mois de mon mandat. Un marché fragile. L'enveloppe – nous en produisions 800 millions d'unités par an à cette époque-là – était menacée par les prémices d'internet et le programme « zéro papier » dans l'administration. L'enveloppe était en crise. Pocheo aussi. Des visages méfiants, fermés et tristes avaient remplacé les sourires du passé. Chaque semaine, une nouvelle catastrophe survenait. Quand nous ne découvrons pas des fûts pollués enterrés dans la cour, des rumeurs de harcèlement moral ou sexuel, c'était des détournements financiers, des irrégularités et le témoignage de clients insatisfaits. Une activité dont on me disait qu'elle contribuait à la destruction de la forêt. Avoir du travail serait donc au prix de ces sacrifices? Une équipe en miette, une entreprise en risque majeur. Qu'était devenue la petite usine bucolique de mon souvenir? Un triste désert.

Récemment, au Québec, une journaliste à qui je racontais notre aventure me faisait remarquer que « tout le monde n'a pas la chance de reprendre une entreprise au bord du dépôt de bilan ». C'est vrai. Une page blanche s'ouvrait devant nous pour écrire un autre récit et reconstruire. Libres de proposer un projet ambitieux, nous n'avions presque plus rien à perdre. Nous ne voulions pas échanger notre droit à travailler avec la destruction de l'environnement et l'abandon de nos valeurs profondes. Avec mes collègues, nous voulions du travail. Mais nous ne voulions plus de l'injonction paradoxale : travail = croissance = destruction massive des espèces vivantes. Nous voulions du travail sans culpabilité, sans le poids de la responsabilité de laisser à nos enfants une planète invivable.

Pocheo ou le pari de l'économie

Depuis 1928, chez Pocheo, nous fabriquons des enveloppes. Méthodiquement, patiemment pendant les vingt dernières années, c'est-à-dire depuis 1997, mes 125 collègues et moi-même avons tout changé. Nous avons modifié toutes nos anciennes habitudes pour

nous en tenir aux normes du « zéro déchet » et de la circularité : tous nos déchets sont devenus des ressources et toutes nos matières premières sont renouvelées à l'échelle du temps humain et dans le respect de la biodiversité.

Les qualités mécaniques et graphiques du papier avec lequel nous produisons désormais deux milliards d'enveloppes chaque année demandent un mélange précis de fibres de pin, de sapin et de bouleau. On les trouve dans les forêts de Finlande. Là-bas, les forestiers travaillent par coupe d'éclaircie, ils replantent quatre arbres à chaque fois qu'ils en coupent un – par plantation par l'homme dans le respect des variétés endémiques, ou bien en laissant la pollinisation faire son travail. Les branchages sont récupérés pour chauffer le mélange de pâte à papier : ils ne s'approvisionnent plus en énergies fossiles et n'utilisent plus ni gaz ni pétrole. L'électricité est produite par des turbines fonctionnant à la vapeur produite par la combustion des déchets de découpe forestière. C'est dans les dix premières années de sa croissance qu'un arbre consomme le plus de dioxyde de carbone (CO₂). Chez Pocheco, notre bilan carbone est donc négatif : – 36 566 tonnes équivalent CO₂². Nos enveloppes contribuent activement à baisser les quantités de gaz à effet de serre de l'atmosphère.

« Il est plus économique de travailler de façon écologique »

En nous inspirant de ce que nous avons vu et étudié en Finlande, nous avons inventé ce qui deviendra chez nous l'« écolonomie »³. C'est-à-dire une méthode de travail qui permet d'entreprendre sans détruire et qui s'appuie sur le constat qu'il est plus économique de travailler de façon écologique. En supprimant complètement les traces de produits toxiques dès l'élaboration de la recette de nos matières premières, nous créons les conditions de la biodégradabilité rapide et totale de nos produits en fin de vie.

Le Groupement intergouvernemental des études sur le climat (Giec) écrit, rapport après rapport depuis 1988, que les ressources fossiles, fissibles et minières sont épuisées. Quand elles ne le sont pas, les scientifiques signalent qu'elles doivent rester là où elles sont stockées (sous-sols ou permafrost de la lithosphère), sinon leur transformation

2. Étude réalisée par Kévin Franco pour le bureau d'écolonomie Ouvert (www.ouvert.eu), pour l'année Pocheco en 2014.

3. Je trouve pour la première fois ce néologisme dans le livre de Corinne Lepage, *Vivre autrement* (Grasset, 2008).

en CO₂ provoquera un emballement du réchauffement climatique, rendant impossible les conditions de vie sur Terre pour la plupart des espèces vivantes connues.

Chez Pochecho, la feuille de route est claire : les seules ressources naturelles exploitables doivent être renouvelables à l'échelle du temps humain. Il faut s'assurer qu'elles sont effectivement préservées et renouvelées dans le respect de la biodiversité des espèces. Tous les déchets doivent devenir des ressources. La circularité et le « zéro déchet » deviennent les nouvelles normes. Ici et maintenant. Par exemple, nous avons choisi des colles sans composés organiques volatiles (COV), sans squelettes de poissons ou d'animaux, parce que nous sommes informés que les ressources halieutiques sont aussi épuisées et que la consommation (par l'Occident) de viande de mammifères terrestres engage la déforestation pour développer des plantations de soja et engage aussi des traitements violents dans les abattoirs.

À l'usine, nous ne portons plus de masques, ni de gants, depuis que nous avons remplacé toutes nos encres toxiques par des encres à base d'eau, de pigments naturels et sans métaux lourds. Parce que, dans le Nord, nous savons le coût sanitaire de la dissémination sur les terres et dans les nappes phréatiques de résidus industriels polluants. Nous réutilisons l'eau de pluie pour nettoyer nos outils avec du savon de Marseille. Nous déversons nos eaux souillées aux pieds de bambous : leur système racinaire active des bactéries qui décomposent les souillures, dont ils se nourrissent ; la seule biomasse engendrée est la tige du bambou elle-même qui, après quatre ans, est coupée pour faire des granulés ou pellets, qui alimentent des chaudières pour le chauffage. On a donc aussi cessé d'utiliser sur le site les énergies fossiles. Et nous sommes autosuffisants en ressources hydriques.

Sur le plan des relations de travail, nous privilégions le partage des connaissances et la confiance mutuelle pour favoriser l'élan collectif. Il ne s'agit pas de déposer son cerveau au vestiaire ou de perdre sa citoyenneté en prenant son poste ! Nous avons supprimé les strates hiérarchiques pour nous appuyer sur la coopération plutôt que sur la compétition. Le temps de formation et la transmission de la connaissance sont la norme, pour produire sans gâcher et servir nos clients aux prix du marché et avec une qualité fiable.

Comme nous l'a déclaré l'astrophysicien Hubert Reeves le 16 avril 2015, à l'occasion de l'inauguration de l'oasis nature de l'association « Humanité et biodiversité » sur le site de Pochecho : « L'Humanité est

récente à l'échelle du temps, et elle est vulnérable. » En retrouvant des conditions de travail qui ne s'appuient ni sur des objectifs intenable, ni sur l'exploitation des uns par les autres, nous pouvons tenir face aux violences de l'économie de marché mondialisée. Nous avons racheté l'entreprise en 2008 pour rester libre de nos convictions et de nos gestes. Nous ne distribuons pas les dividendes de notre travail, nous réinvestissons ce que nous gagnons dans les équipements, les matières premières et les formations qui permettent de baisser en même temps l'impact de notre activité sur l'environnement, la pénibilité ou la dangerosité des postes. Et nous gagnons tellement de productivité par ces méthodes écologiques que nul n'est besoin de faire des économies de bout de chandelles ou de délocaliser pour rester compétitifs. Nos écarts de salaires se situent dans une fourchette de un à quatre. L'argent est devenu un moyen d'entreprendre sans détruire, et non une fin en soi.

limiter le désir de puissance

Que restera-t-il du capitalisme financiarisé, de l'accumulation par 85 familles de plus de 50 % des richesses du monde, des bulles spéculatives, de la prédation insatiable, du consumérisme addictif ou de la « destruction créatrice » théorisée par Joseph Schumpeter (1883-1950) si nous ne pouvons plus ni respirer, ni boire, ni manger? Le risque existe d'un effondrement de tous les systèmes vivants connus. Que changeons-nous à notre échelle pour éviter le pire? Il faut agir! Ne serait-ce que pour lutter contre le découragement. Celui que l'on ressent, par exemple, en entendant que les incendies de forêts ravagent la Californie, qu'une sécheresse terrible y sévit depuis cinq ans, que des réfugiés climatiques et politiques trouvent porte close à l'entrée de nos démocraties frileuses et inquiètes... Mais qui sommes-nous devenus?

Agir, non pour changer le destin du monde à nous seuls – que pouvons-nous individuellement? – mais, mus par l'énergie du désespoir, nous voulons faire notre part, comme le suggèrent les Colibris, ce mouvement créé par Pierre Rabhi et Cyril Dion en France⁴. Nous souhaitons intervenir à notre échelle, en partageant nos expériences.

Pouvons-nous tracer un parallèle entre la situation à laquelle nous sommes confrontés depuis vingt ans dans notre PMI du Nord de la

4. www.colibris-lemouvement.org

France et la situation qu'affronte l'humanité, telle que la décrivent les scientifiques réunis au Giec ? S'agissant d'effondrement et de reconstruction, je pense que oui. Nous pouvons établir un parallèle entre les deux situations.

Depuis la chute du mur de Berlin et la réunification de l'Allemagne, le capitalisme jouit sans entrave d'une liberté totale et planétaire. Sous une forme ou une autre, il a conquis tous les espaces jusqu'à ceux, vastes et peuplés, de la Chine. L'accélération se fait de manière exponentielle, où l'on entend le cri des peuples qui clament, nous dit-on, leur droit, à leur tour, de consommer comme des Occidentaux. Mais, au rythme actuel de destruction, selon le modèle de l'Amérique du Nord et, plus particulièrement, des États-Unis, il faudrait cinq planètes comme la nôtre pour satisfaire ces besoins. C'est irréaliste et suicidaire.

Tous les gestes de consommation sont en fait politiques. La communication des entreprises du marché utilisant la publicité est faite

« Notre aventure relève
d'une éthique de la décision »

pour que nous, citoyennes et citoyens, oublions cela. L'acte d'achat est un geste politique.

Dans nos pays européens, la timide politique d'affichage obligatoire sur les produits est faite pour nous rappeler que nos gestes ont des conséquences. Celles-ci sont souvent divergentes (et même de plus en plus) de ce qu'annonce le promoteur du produit.

Nous expérimentons chez Pocheco, à notre échelle, ce qui peut radicalement changer les choses dans notre rapport à l'accumulation et à la destruction. Notre aventure relève d'une éthique de la décision. Nous avons sciemment voulu ne pas demander de financements au marché boursier car nous avons choisi de ne pas développer l'entreprise au-delà des frontières françaises, voire européennes, ou alors de ne le faire qu'au rythme lent des moyens produits par l'activité elle-même. Car nous pensons que devenir *leader* du marché n'est pas un objectif en soi. Pourquoi en serait-ce un ? Devenir numéro Un en France, puis en Europe, puis conquérir chaque continent ? Une fois le monde à notre portée, qu'en faisons-nous ? Allons-nous sur Mars ? En réalité, l'hégémonie financée par les actionnaires et le système boursier n'a qu'un objectif : rendre l'entreprise si puissante qu'aucun concurrent ni aucun État ne lui résistent plus.

Je m'étonne souvent que les entreprises restent encore majoritairement dirigées par des hommes (quoi qu'on en dise et quels que

soient les efforts réalisés pour le respect de la parité entre hommes et femmes dans les postes de responsabilité). Les États aussi. Le plafond de verre, qui symbolise la difficulté pour les femmes à atteindre les plus hauts postes de décision, manifeste en fait des conceptions très divergentes du *management* et de l'exercice du pouvoir entre femmes et hommes.

C'est une conversation avec Françoise Sagan, à la Sorbonne à la fin des années 1980, qui m'a ouvert les yeux. L'auteure me faisait remarquer que le rapport à la finitude, celui-là même qui produit des effets délétères au plan du désir de puissance infinie (« surmonter la mort »), n'est pas le même chez une femme qui peut porter la vie que chez un homme qui peut la donner sans la porter lui-même.

Qui sont les grands faiseurs d'Empire dans l'histoire du monde, sur le plan géographique ou sur le plan économique? Qui sont ces hommes contemporains élevés au rang de demi-dieux des technologies triomphantes? Souvenons-nous de la vague immense d'émotion qui a étreint nos contemporains à la disparition du cofondateur d'Apple, Steve Jobs : certains allumaient des bougies devant les devantures des magasins de la marque. On compte encore aujourd'hui sur les doigts d'une seule main le nom des femmes ayant bâti des empires économiques, massacrant au passage tout ce qui résistait à leur soif de puissance. Ce sont les hommes qui régissent notre rapport au monde fini en occupant les postes des pouvoirs économiques planétaires.

Opposer une éthique de la décision à la pulsion de mort

En créant l'économie, nous avons posé les bases d'un nouveau rapport au pouvoir. Au consumérisme imprécateur, nous opposons la diversité du vivant. Contre l'obligation d'accumulation qui rend dépendantes des hordes de consommateurs insatiables, nous proposons la prise de conscience que nous sommes d'abord des citoyennes et des citoyens, déterminé.e.s à agir en respectant le collectif et en tenant compte des réalités sociétales et environnementales du siècle en cours. Nous avons choisi de refuser les injonctions paradoxales de la *doxa* consumériste, selon lesquelles il faut faire de la croissance à n'importe quel prix dans un monde épuisé, qui se réchauffe et dans lequel, rien qu'en France, 8,5 millions de personnes survivent sous le seuil de pau-

vreté, 10 millions sont des travailleurs pauvres et 5,640 millions cherchent du travail sans en trouver⁵. Il est temps de nous réinventer.

À l'usine, nous avons choisi d'apprendre et de transmettre la connaissance acquise, de privilégier la créativité et le savoir sur l'avoir. Nous passons près de 30 % de notre temps de travail en formations. Il faut de la créativité pour faire cohabiter les contraintes économiques liées à la concurrence féroce et les convictions humanistes de respect du monde vivant et des humains. Bouleversements majeurs dans l'industrie: produire localement une qualité supérieure en ne transformant – avec le vent, le soleil et la géothermie – que des ressources renouvelables à l'échelle du temps humain. N'acheter que des matières de première qualité, dont les procédés de fabrication respectent des valeurs de « renouvelabilité » réelle et contrôlable, de protection sociale et de préservation des écosystèmes.

À force de créativité, tant de barrières factices sont tombées! Par exemple, nous avons aboli les privilèges en réduisant la structure hiérarchique à sa plus simple expression: un comité de pilotage composé de six femmes et de six hommes. À la belle saison, depuis quelques années, les membres du comité de moins de trente ans prennent le relais et remplacent les pilotes les plus expérimentés pour fédérer les talents. Bientôt, les membres de cette génération alterneront tous les six mois. Dans peu de temps, les anciens s'égaieront vers d'autres missions (notamment des développements variés et très stimulants!). En renonçant aux obligations conventionnelles dans les entreprises, celles qui sont dictées par les « lois du marché », mais en respectant toujours le droit, nous avons libéré la créativité et sauvé Pocheco d'une fin certaine. Nous traitons 70 % du marché français de l'enveloppe de gestion en ne déplorant qu'un taux de 0,0002 % de non-conformité par an. Nous avons converti l'entreprise à un nouveau mode de vie dont une grande partie des centaines de visiteurs qui viennent nous voir chaque semaine constatent le bien-être que cela produit sur nous.

Si j'ai pris la liberté de ce récit, celui d'un adulte qui veut retrouver une cohérence intérieure avec l'enfant de onze ans qu'il a été, c'est parce que chacune et chacun d'entre nous a été un enfant de cet âge. À quatre ans, je voulais tout, et tout de suite. Mais à onze? L'enfant que j'étais alors n'était plus animé des mêmes pulsions qu'à quatre ou cinq ans. J'avais intégré les notions de cadre, de respect des autres et

5. Cf. Emm. Druon, *Économie. Entreprendre sans détruire*, Actes Sud, 2016, p. 23, citant des chiffres de www.alternatives-economiques.fr/trois-ou-cinq-millions-de-chomeurs_fr_art_1266_66173.html

du monde vivant. Je me souviens de ma fascination pour le cosmos, visible de nuit dans l'été haut-alpin, et pour le « microcosmos » des forêts de France et des plages de sable fin des côtes de granit du Finistère. Je me souviens de mon désespoir quand la nouvelle est tombée de l'échouage sur nos côtes du supertanker pétrolier

« Qu'avons-nous fait de l'enfant qui est encore en nous ? »

Amoco Cadiz. Mes professeurs tentaient de juguler cette tristesse en m'expliquant rationnellement que, si je voulais partir en vacances sur la côte en voiture, il fallait bien qu'on transporte le pétrole depuis son lieu d'extraction. Je comprenais alors la dure réalité du monde qui fait que nos actes ont toujours une conséquence.

La question qu'il nous reste à traiter *ici et maintenant*, sereinement mais courageusement, est : Qu'avons-nous fait de l'enfant qui est encore en nous ? Pourrions-nous retrouver ses souvenirs et les promesses que nous lui faisons ? Qui nous étions-nous promis de devenir ? En somme, en quittant nos postures et nos obligations superficielles, notre addiction contemporaine collective à la croissance, nous pourrions retrouver en nous l'être vraiment vivant. Et privilégier le savoir sur l'avoir. Souvent la question m'est posée de la reproductibilité de notre « modèle ». Que pouvons-nous faire, nous, pauvres, immigrés, ouvriers, peu formés, sur un marché en effondrement depuis plus de quarante années ? Pourtant, nous témoignons qu'entreprendre sans détruire est possible. L'enveloppe se vend difficilement, pas plus d'un centime l'unité. Je réponds à l'inquiétude (légitime) qui s'exprime souvent de la reproductibilité de la « méthode » par une proposition : la seule raison pour laquelle notre « méthode » ne serait pas reproductible par chacune et chacun d'entre nous le souhaitant, ce serait simplement que nous n'aurions pas essayé de la mettre en œuvre.

Je forme des vœux de réussite ! La survie des espèces vivantes mobilise toute notre humanité. Elle demande toute notre détermination et toute notre imagination.

Emmanuel DRUON



Retrouvez le dossier « **Écologie et développement durable** »
sur www.revue-etudes.com

Vient de paraître

ÉTUVDES

REVUE DE CULTURE CONTEMPORAINE

HORS-SÉRIE

La politique Crise et désir de renouveau

La politique

Crise et désir de renouveau



ÉTUVDES
REVUE DE CULTURE CONTEMPORAINE
HORS-SÉRIE

256 pages – 15 €

La situation actuelle de la France est l'occasion de réfléchir à ce que nous voulons faire de la vie politique qui traverse une crise profonde. La montée de partis nationalistes, eurosceptiques, voire xénophobes, qui prétendent incarner un « renouveau », paraît irrésistible.

De nombreuses enquêtes montrent que les Français aspirent à de nouvelles formes d'engagement citoyen. Si la laïcité française s'est développée sur le fond d'un héritage chrétien, l'impact de l'islam introduit de nouvelles données. Les conflits de valeurs auxquels nous sommes confrontés invitent les traditions religieuses à dialoguer entre elles et avec les pouvoirs publics.

Rassemblant une sélection d'articles phares publiés ces dernières années dans *Études*, ce hors-série contribue à alimenter une réflexion plus nécessaire que jamais.

Consultez la revue sur son site internet

www.revue-etudes.com

Disponible en librairie ou à la SER – 14, rue d'Assas – 75006 Paris

Tél. : 01 44 39 48 04 ou sur le site (paiement sécurisé)