

EMMANUEL DRUON

**ÉCOLOGIE 2 :
LA TRANSFORMATION
CRÉATRICE**

CENT ENTREPRISES S'ENGAGENT

PRÉFACE DE RÉJEAN DORVAL

*DOMAINE DU POSSIBLE
ACTES SUD*

Je remercie mes éditrices qui ont accepté que ce livre ne soit pas disponible sous forme numérique. De récentes analyses du cycle de vie démontrent que les outils numériques, loin de permettre une hypothétique “dématérialisation des supports”, mobilisent au contraire beaucoup d’énergie et de ressources minières, fossiles, fissibles non renouvelables à l’échelle du temps humain. D’autre part, l’obsolescence numérique est trop souvent rapide et programmée, le recyclage n’est pas sérieusement maîtrisé pour le moment.

En choisissant le support conventionnel en papier, il me semble possible de rester cohérent avec les idées défendues dans cet ouvrage.

À mes collègues.

PRÉFACE. LA TRANSFORMATION CRÉATRICE, par Réjean Dorval	10
CHRONIQUES D'ÉCOLOGIE 2015/2020	14
1. CHAQUE GÉNÉRATION	22
2. MATIÈRES PREMIÈRES	37
3. DANS LES USINES AGROALIMENTAIRES DE L'HÉMISSPHÈRE SUD	54
4. ÉNERGIE	67
5. L'EAU ET L'ÉCOLOGIE	73
6. PERMACULTURE, AGROFORESTERIE ET BIODIVERSITÉ : ÉCOLOGIE-COMPATIBLES !	91
7. CONSTRUIRE SANS DÉTRUIRE	121
8. MOBILITÉ	142
9. HERMÈS, CONTRE LA DÉLOCALISATION DE L'EMPLOI, POUR RÉHABILITER LE TRAVAIL ARTISANAL ET REVITALISER LES DÉSERTS INDUSTRIELS	162
SOURCE	172
À BIENTÔT !	177
Remerciements	182
Bibliographie	184
Comment nous contacter	187

LA TRANSFORMATION CRÉATRICE

Dans la mesure où ils orientent notre façon de percevoir la réalité, les mots que nous utilisons pour décrire le monde ont toute leur importance. Ils forgent les images que nous nous en faisons et, en ce sens, déterminent largement la façon particulière que nous avons de nous mettre en relation avec ce qui nous entoure.

Ainsi, on peut s'interroger sur ce que représente dans notre rapport au monde le fait d'utiliser le terme très répandu de dématérialisation plutôt que celui de numérisation pour parler de l'un des aspects de l'économie du numérique. Qu'est-ce que ce mot de *dématérialisation* nous voile de la réalité économique qui s'impose de plus en plus à nous ? En quoi nous éloigne-t-il d'une compréhension juste de la réalité du monde dans laquelle nous vivons ? Et surtout, en quoi fait-il obstacle à notre capacité à agir sur ce monde ? Si la "nouvelle économie" est bien dématérialisée, alors il n'y a pas lieu de la questionner sur les effets concrets qu'elle produit sur le monde et sur le vivant, l'immatériel ne pouvant avoir d'effet sur le monde matériel. C'est bien connu, une large part de l'économie de l'information est dans les nuages (Cloud). Qui pourrait bien avoir l'idée saugrenue de se battre contre des nuages ?

Dans cette même perspective, la notion de *destruction créatrice* développée par l'économiste et théoricien Joseph Schumpeter au milieu du xx^e siècle pour décrire la dynamique de l'innovation dans l'économie capitaliste peut poser question. Cette notion renvoie à l'idée que dans le cycle économique les anciennes activités de production sont détruites, parfois de façon brusque et rapide, pour être remplacées par de nouvelles formes d'activités sous l'effet des évolutions techniques.

Pour évocatrice que soit cette image, l'un des termes de cette expression m'a toujours troublé. Si je vois bien ce que peut porter du point de vue de la représentation imagée le terme "créatrice" au regard de ce qu'est l'innovation, que porte celle de "destruction" ? Bien sûr, dans l'esprit de Schumpeter les deux termes sont très étroitement liés. S'il y a d'un côté destruction au cours du cycle il

y a aussi de l'autre création et, à long terme, les effets positifs l'emporteraient, notamment du point de vue de la création d'emplois et du redéploiement des actifs dans les nouvelles activités économiques. Mais mon propos n'est pas là.

Qu'autorise cette image de destruction pour celles et ceux qui s'y réfèrent et la mettent en œuvre ? Quels types d'actes invite-t-elle à produire dans le monde ? Que fait-on de ce qui est détruit ? Qu'en reste-t-il ? Les aspects les plus concrets d'une activité détruite sont-ils amenés à disparaître comme par enchantement ? J'ai bien sûr ici en tête les nombreuses images de sites industriels abandonnés, avec leur cohorte de bâtiments délabrés et de terres polluées...

L'économie, telle qu'Emmanuel Druon tente de la penser et de la mettre en œuvre avec son équipe, fait la part belle à l'imagination, à la créativité et à l'innovation. Il s'agit même d'une dimension centrale du nouveau processus économique qu'il appelle de ses vœux. Pour autant, l'économie ne se réfère en rien à la destruction. Elle tente plutôt de replacer la dynamique du changement et de l'innovation dans une perspective circulaire. À l'image des écosystèmes naturels qui transforment et recyclent tous les sous-produits de l'activité du vivant pour n'en laisser aucune trace.

À l'opposé de l'image de *destruction créatrice*, il m'a semblé qu'une expression qui refléterait peut-être mieux la dynamique doublement positive de cette économie nouvelle serait celle de *transformation créatrice*.

Pour transformer le monde il faut savoir d'abord le rêver. Une large part de la philosophie de l'imagination développée par Gaston Bachelard tend à montrer que l'imagination ne consiste peut-être pas tant à détruire les images anciennes pour en créer de nouvelles qu'à transformer les images premières. C'est bien cette dynamique de la transformation qui est au cœur de tout processus créatif. L'artiste tente une transformation d'un coin du monde et se trouve soudain transformé de l'intérieur par le processus qu'il engage et dont il a la pleine et entière responsabilité. Cette perspective n'est

sans doute pas très éloignée de ce qui est engagé lors d'une cure psychanalytique, où il ne s'agit peut-être pas tant pour l'analysé de détruire les images sclérosantes qui l'habitent que de les transformer, en les remettant en mouvement, en les réinscrivant dans une dynamique du changement. Celle de la rêverie imaginante et de l'imagination créatrice.

À mes yeux, la *transformation créatrice* porte en elle une double image dynamisante qui nous invite à nous inscrire dans un autre rapport au monde. Celui de participer à la création du monde à venir, sans oublier les responsabilités inhérentes à la transformation du monde existant.

Pour ma part, si je devais convoquer l'image du nuage pour rendre compte de l'économie nouvelle – cette écologie que de nombreux entrepreneurs, industriels et salariés d'entreprise s'efforcent d'imaginer et de créer – ce serait indéniablement celle proposée par Gaston Bachelard dans son essai sur l'imagination du mouvement : “Le rêveur a toujours un nuage à transformer, nous dit-il. Le nuage nous aide à rêver la transformation¹”.

Laissons donc l'économie bien sur Terre, en lien avec le monde vivant. Et les nuages tranquilles, là où ils sont. Pour le plus grand bonheur de nos rêveries créatrices.

RÉJEAN DORVAL,
artiste visuel, dessinateur et performeur
Octobre 2019

1. Gaston Bachelard, *L'Air et les Songes*, José Corti, 1943.

CHRONIQUES D'ÉCONOMIE 2015/2020

Si, comme nous le pensons chez Pochecho, le principal enjeu pour nos sociétés contemporaines porte sur l'adaptation aux nouvelles conditions climatiques et sociétales, alors nous considérons que les industriels, les entrepreneurs et leurs salariés ont un rôle à jouer dans le changement. Nos entreprises ne sont pas hors sol. Elles trouvent leur place sur un territoire, où qu'il se trouve sur la planète. Ce territoire est influencé par les conditions climatiques, les ressources disponibles et les conditions sociétales. En démocratie ou sous un régime autoritaire, sous les tropiques ou dans des zones tempérées, proches de ressources ou pas, les salariés qui interviennent dans le cadre des entreprises sont avant tout les citoyens d'un territoire. Comme tels, ils vivent des ressources locales et subissent les conditions climatiques et les politiques locales. En tant que citoyens, ils participent à la vie de la cité. Ils ne perdent pas leur citoyenneté en franchissant les portes de l'entreprise. Ce sont ces citoyens salariés, entrepreneurs ou industriels, que nous rencontrons pour leur proposer d'adapter nos méthodes de travail aux conditions climatiques contemporaines, le but étant de réduire l'impact de nos activités sur l'environnement et sur la santé humaine. Dans le monde entier, des populations s'élèvent contre le manque de détermination des pouvoirs publics face aux changements engendrés par deux siècles d'un capitalisme fondé sur la théorie de Joseph Schumpeter, la "destruction créatrice". Si les ressources s'épuisent, que reste-t-il à détruire pour créer dans le cadre de nos activités ? Concrètement, pour produire le dernier appareil technologique dans l'espoir d'en vendre des millions d'unités dans le monde, il faut casser des montagnes pour accéder aux terres rares, creuser des mines de charbon pour produire l'énergie nécessaire à la fabrication de ces objets de consommation de masse, puis pour les faire fonctionner. En fin de vie, ces appareils, dont l'obsolescence est encore très souvent programmée pour accélérer l'acte d'achat et les remplacer par une génération plus récente, encombrant et polluent des milliers d'hectares et des millions de mètres cubes de terres et de nappes

phréatiques souterraines. Bref, ces outils aux techniques séduisantes engendrent des effets tellement délétères sur notre environnement qu’il serait proprement suicidaire pour l’espèce humaine de ne pas réformer ses méthodes de production.

Pour sortir de la “destruction créatrice” nous proposons plutôt la “transformation créatrice”. Dans notre précédent ouvrage, *Écologie*¹, nous présentions les conditions qui avaient présidé à l’invention et à la mise en œuvre d’une méthode nouvelle de production, l’écologie. En se déployant, elle a progressivement dépassé largement le cadre strict de la production. Avec l’écologie nous expérimentons une nouvelle manière d’entreprendre. Sans détruire, c’est-à-dire sans laisser de trace, pour tendre vers la résolution des paradoxes à l’œuvre, en tenant d’abord compte des conditions de la vie sur Terre. Pour éprouver cette méthode originale, nous essayions de façon empirique sur nous-mêmes tout ce que nous décrivions dans l’ouvrage. Entreprendre sans détruire, transformer pour créer, produire sans laisser de trace sont des projets ambitieux mais réalistes, notre expérience le démontre à beaucoup d’égards. Cette tentative aurait pu rester unique. Mais depuis la publication de notre livre, nous accompagnons d’autres entreprises dans la mise en œuvre de la méthode que nous avons découverte. Nous remarquons que c’est souvent à la demande des salariés eux-mêmes qu’elle se construit. Car les salariés sont directement interpellés par leurs proches, famille, amis, connaissances, lorsqu’ils produisent des biens de consommation jetables, non durables, qui engendrent des déchets à la durée de vie extrêmement longue et dont la décomposition laissera des traces de toxicité. Les salariés subissent des injonctions paradoxales difficilement surmontables. Ils veulent du travail pour alimenter un foyer. Ce travail engage des matières premières, des processus de production complexes, des moyens en énergie, en transport, et des déchets ultimes qui

1. Emmanuel Druon, *Écologie*, Actes Sud, 2016.

mettent en péril, par leur accumulation, l'écologie et donc les conditions de la vie.

Ces salariés devraient-ils assumer de couper la branche de l'arbre sur laquelle ils sont assis ? Ils réclament à leur état-major de produire des choix plus cohérents avec les conditions de la survie des espèces vivantes, mais ils ne veulent pas perdre leur emploi. Injonctions paradoxales ? Pour les résoudre, nous recommandons d'agir ensemble, les salariés et leurs entreprises, en partageant les solutions que nos recherches mettent au jour. C'est la raison principale du présent ouvrage : montrer et partager les solutions que partout dans le monde des milliers de salariés mettent en œuvre au moment même où vous lisez ces lignes. Cent entreprises dans le monde (quelle que soit leur taille) ne changeront pas les paramètres du climat. Mais il y a moins de cinq années en arrière, une seule entreprise s'engageait dans la voie de l'écolonomie. Dans deux ans, combien seront-elles ? Nous pensons que les solutions existent et que les entreprises et leurs salariés détiennent une partie des réponses aux enjeux écologiques contemporains.

"Écolonomie"¹ est un néologisme qui associe deux principes, écologie et économie. Leur étymologie est la même, en grec ancien *oïkos*, qui qualifie la gestion de la maison. Voici plus de vingt ans qu'avec l'équipe de Pochecho, une entreprise industrielle indépendante située dans le nord de la France, nous développons de façon méthodique l'écolonomie. Comme salariés de l'entreprise, mais aussi comme citoyens, nous essayons de faire évoluer nos habitudes.

Notre feuille de route commune prend son inspiration dans les rapports édités par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC²), animé par ses centaines de scientifiques.

1. J'ai trouvé ce néologisme dans le livre de Corinne Lepage, *Vivre autrement*, Grasset, 2008.

2. Dans le monde entier, les recherches de ces experts portent sur les ressources de la planète et l'évolution du climat. Ils étudient les ressources minières, fossiles et fissibles mais aussi halieutiques.

Notre intention est simple : à l'usine, nous voulons entreprendre sans détruire.

Nos moyens sont simples : l'argent produit par notre travail est investi dans l'entreprise, initiant ainsi une boucle vertueuse.

Notre postulat est simple : si nous voulons contribuer à réduire le réchauffement climatique et protéger les espèces vivantes et les conditions de la vie sur Terre, le changement que nous appelons de nos vœux commence par nous.

Agir en tenant compte de la réalité du monde fini nous incite à ne pas perdre pied face aux difficultés de tous ordres auxquelles nous ne manquons pas de nous confronter. Pour n'en citer que quelques-unes, notre marché principal, l'enveloppe en papier, s'effondre au fur et à mesure que nos clients choisissent d'adresser leurs millions de factures, relevés ou situations de comptes par voie numérique et non plus par voie postale. Nos prix de vente sont en baisse constante, alors que nos clients achètent moins et que l'ensemble des ressources, matières premières, énergies et salaires augmentent. Ce paradoxe s'explique en grande partie par la surcapacité européenne de production d'enveloppes.

L'écolonomie nous permet-elle de surmonter ces difficultés ? La réponse n'est jamais définitive ni manichéenne. À l'épreuve chez Pocheo depuis plus de vingt ans, l'écolonomie permet de traiter trois problématiques en une sans les opposer : réduire la dangerosité pour l'être humain en choisissant un produit à base de matière naturelle non toxique, ce qui diminue instantanément le risque pour l'écologie, c'est-à-dire les autres êtres vivants qui nous entourent et leur environnement naturel, tout en réduisant le coût financier. Contrairement à une idée très ancrée dans nos esprits, un produit vraiment écologique est moins cher sur tous les plans, à commencer par le plan financier.

Nous appliquons ces règles à toutes nos démarches d'industriels. Nous nous obligeons à évaluer tous nos actes, y compris nos achats, à l'aune des trois critères de l'écolonomie. Aussi bien

en produisant des enveloppes, et donc en achetant des matières premières, des machines et de l'énergie, que dans la rénovation du bâtiment et du site industriel qui logent nos activités, et pour le transport des matières premières et des produits finis. Depuis la fin des années 1990, nous comptabilisons toutes nos actions et cumulons des données que nous pouvons analyser et partager.

Pourquoi rester seuls dans la recherche et l'expérimentation de cette méthode ? Avec mes collègues, nous avons créé Ouvert¹, un bureau d'études dont la valeur ajoutée consiste à partager les données de l'économie. Tant et si bien que nous sommes mandatés par d'autres entreprises pour les accompagner dans leurs propres démarches en ce sens, puisque toutes les entreprises cherchent à réduire leurs coûts financiers mais aussi les coûts de leurs productions sur la santé humaine et sur l'environnement. Progressivement, les législations les y incitent fortement. Le changement est une décision qui se prend en équipe, c'est une affaire de choix clairs et d'organisation du travail. À nos clients, nous ne proposons rien que nous n'ayons préalablement expérimenté de manière factuelle, à l'échelle de notre PMI, sur nous-mêmes.

C'est un engagement sérieux que de changer les méthodes de travail d'une équipe de soixante-trois collègues comme chez Pocheco. C'en est un autre de mobiliser des organisations qui engagent jusqu'à cent mille personnes.

Mes collègues économistes du bureau Ouvert et moi-même avons visité des dizaines d'entreprises. La plupart dans le cadre de missions de diagnostic. Nous sommes allés à la rencontre de milliers de salariés, partout dans le monde. Les exemples dont ce livre est jalonné sont donc le fruit d'une sélection sévère. Ils nous semblent les plus représentatifs.

Sur tous les continents la question de la gestion des déchets industriels, ou celle de la provenance des matières premières, de

1. www.ouvert.eu.

la recyclabilité ou de la biodégradabilité, ou encore de l'innocuité pour les humains ou pour leur environnement se pose. Parfois de manière douloureuse et urgente, parfois de façon insidieuse. S'y confrontent des habitudes et des questions liées aux coûts immédiats, ainsi qu'au redoutable court terme qui tient lieu de règle de gestion intangible dans nombre d'entreprises. Pourtant, en Indonésie comme en Chine, en Argentine, au Mexique, en Europe et en Afrique, les solutions surgissent dès que l'on se met au travail ensemble.

Ces voyages nous permettent de rencontrer des cultures entrepreneuriales variées et des situations toujours différentes qui développent notre créativité. Nous rentrons dans notre usine du Nord après chaque rencontre, avec davantage de solutions et d'idées que nous ne pouvons en tester. Des liens se créent. Nous les entretenons. Moins pour le plaisir de développer un réseau international que pour participer, à notre échelle, à l'invention d'une industrie mieux adaptée aux contraintes du monde contemporain.

Tous les secteurs d'activité sont abordés par l'équipe. Les industries du luxe dans les domaines cosmétiques ou de la confection manufacturière, la recherche spatiale, le numérique, l'automobile, l'agroalimentaire, les services aux personnes, le papier et ses dérivés, la chimie et la pharmacie, parmi tant d'autres. Nous sommes régulièrement consultés par des entreprises locales de tailles variées, ainsi que par des multinationales. Certaines ne jouissent pas toujours d'une réputation sans tache quant au rapport à l'environnement ou à la société. Pouvons-nous travailler ensemble ? Nous pensons que tant que notre intégrité intellectuelle, notre droit de questionner, de débattre et de penser ensemble (parfois de manière largement contradictoire) sont préservés, nous pouvons le faire. Les entreprises sont toujours animées par des équipes. Comme telles, nous traitons d'égal à égal. Nous pouvons travailler ensemble. Il arrive parfois que la "culture" de l'entreprise que nous rencontrons interdise le débat. Parfois il semble possible, mais nous n'obtenons

pas d'évolution dans les actes. Nous sommes confrontés alors à des choix qui s'appuient sur nos convictions. Forcément, la question de l'éthique se pose au travail. Le sujet anime de façon permanente nos réflexions.

Les questions auxquelles nous sommes confrontés en tant que citoyens dans le cours de nos carrières engagent à beaucoup de retenue et, pour tout dire, d'humilité. Quelle part de nous-mêmes abandonnons-nous pour participer à un projet collectif ? Qu'est-ce qui est acceptable ? Comment rester cohérent, juste, efficace, lorsque la compétition fait rage et force des comportements excessifs, que le climat de l'ensemble de la planète se réchauffe, que les espèces vivantes s'éteignent à une vitesse qui effraye les plus raisonnables des scientifiques et que les écarts entre les plus riches et les plus pauvres se creusent ?

Comme le clamait le photographe et réalisateur Yann Arthus-Bertrand en exergue de son film *Home* : "Il est trop tard pour être pessimiste."

Si nous ne jugeons pas, nous pouvons témoigner, transmettre les paroles que nous recueillons et les partager. Le présent récit de nos années 2015-2019 d'économistes engagés a pour vocation d'alimenter chez nos lecteurs leur propre travail d'innovation.

Nos vifs remerciements vont à l'ensemble des équipes qui, en nous ouvrant leurs portes, donnent à la méthode que nous inventons ensemble, l'économie, une formidable occasion de s'épanouir dans tous les secteurs de l'activité mondiale et, comme nous l'espérons, de contribuer à résoudre par le travail et l'intelligence collective une part des défis sociétaux, écologiques et climatiques qui s'imposent à notre époque.