

PORTRAITS D'ENTREPRENEURS D'AVENIR

Entrepreneurs d'avenir
Les pionniers
d'une économie
plus humaine



Découvrez les portraits des Entrepreneurs d'avenir sur www.entrepreneursdavenir.com

Sélection de portraits

**1. Olaf Maurice &
Martine Schmitt**
Fun'Ethic

**2. Françoise-Hélène
Jourda**
Architecture durable

4. Emmanuel Druon
Pocheo

**3. Jean-François
Zobrist**
L'entreprise libérée



Olaf Maurice & Martine Schmitt - Fun'Ethic



Olaf Maurice et Martine Schmitt sont les fondateurs de [Fun'Ethic](#) , la cosmétique responsable, naturelle et biologique.

Vous proposez des produits cosmétiques de qualité premium, certifiés Ecocert et labellisés Cosmécio. Dites-nous en plus.

Difficile en quelques lignes... C'est en septembre 2011 que nous avons décidé, ma compagne Martine Schmitt et moi-même, de créer notre propre entreprise. Celle-ci devait reprendre notre vision d'un futur souhaitable et fonctionner autour d'un mode de gestion organisationnel éthique, responsable et orienté DD. Le choix de notre activité repose sur notre capital d'expériences professionnelles cumulées dans la cosmétique naturelle ... chère. Notre décision était prise : rendre le bio de première qualité accessible à tous les budgets et se servir de ce pré-requis de base pour montrer qu'une entreprise économiquement viable peut ne pas reposer que sur le profit.

Les produits bio étant généralement plus onéreux que les produits traditionnels, comment êtes-vous parvenu à offrir des gammes de produits de grande qualité accessibles à tous, avec des prix allant de 5 à 9 euros ?

C'est assez simple, en compressant nos propres marges. Quand les marques de cosmétiques pratiquent en général un coefficient multiplicateur entre 8 et 12, le nôtre est de 3 ! La contrepartie indispensable est une rotation produit importante.

Quels sont vos projets d'avenir ?

Ils sont nombreux, mais dans un futur immédiat, nous dirons : renforcer notre présence sur le marché français, développer la partie export, savoir proposer des actions commerciales éthiques & responsables (voir notre dernier partenariat avec Les Mouettes Vertes) très attractives. Montrer que des produits accessibles à tous les budgets peuvent être résolument qualitatifs, modernes, beaux et de surcroît éthiques et responsables.

Enfin, le [3ème Parlement national des Entrepreneurs d'avenir](#) a lieu les 5 et 6 novembre prochain au CESE à Paris. Quel sujet souhaiteriez-vous y voir traité ?

Un sujet qui replacerait le consommateur, ses attentes et ses moyens au cœur des débats.

[FUN'ETHIC](#)

Françoise-Hélène Jourda - JOURDA Architecte



« Tout ce qui se construit aujourd'hui doit pouvoir être transformé, démolé, recyclé demain »

Au fil du temps, les enjeux en matière d'architecture durable sont devenus plus globaux et ne concernent plus seulement le bâtiment mais le quartier, voire la ville dans son ensemble. Françoise-Hélène Jourda, pionnière de l'architecture durable en France, analyse cette évolution..

Depuis son diplôme d'architecte obtenu dans les années 1970 en plein choc pétrolier et le concours européen de la maison passive qu'elle remporte à l'époque, Françoise Hélène Jourda n'a cessé de proposer, en France et à l'étranger, une architecture et un urbanisme plus respectueux des hommes et de la planète. Elle a d'abord vu émerger le concept de développement durable, avec une approche plus holistique de la question. Puis, depuis 10 ou 15 ans, avant même le Grenelle de l'Environnement, « on a commencé dans certains milieux à se poser la question de généraliser ce qu'on avait déjà expérimenté au niveau des bâtiments et du quartier, et à se poser des problèmes de fond tels que la mobilité, et d'autres sujets qui intéressent tous les bâtiments. »

La ville durable n'est pas une excroissance du bâtiment durable

« Le passage du bâtiment à la ville durable n'est pas une excroissance », souligne l'architecte et urbaniste. C'est pourquoi, pour imaginer une ville durable, il faut d'abord imaginer un quartier avec le minimum d'impact sur la planète et les ressources à disposition, puis décliner des bâtiments à l'intérieur. Ces morceaux de ville doivent être « relativement denses, pour permettre d'économiser les sites alentours, qui pourront rester dévolus à la végétation ».



Françoise-Hélène Jourda – JOURDA Architecte

Mixité sociale et fonctionnelle avant tout

Sans surprise, Françoise Hélène Jourda souligne l'enjeu majeur que représentent les transports, ce qui implique des quartiers faiblement motorisés, privilégiant les modes de déplacement doux, sans parkings ou alors construits en silo à l'entrée des quartiers. Mais le plus important, à ses yeux, c'est une ville mixte, à la fois socialement, capable d'intégrer des populations en fragilité grâce à des loyers très modérés, et fonctionnellement. « Il faut avoir partout de quoi se loger, travailler, se nourrir, se cultiver, s'habiller, faire du sport, etc. au centre du quartier. » Et si la mixité sociale ou fonctionnelle est fixée dans le programme, « les bâtiments doivent être conçus par les architectes de sorte à pouvoir accueillir d'autres programmes ».

Réversibilité des aménagements

Point de vue plus iconoclaste encore parmi des architectes qui pensent en général d'abord à la trace qu'ils laisseront, Françoise Hélène Jourda préconise de « veiller à une grande réversibilité des bâtiments et des aménagements ». Tout ce qui se construit aujourd'hui doit pouvoir être transformé, modifié, démolé, recyclé demain, pour reconstruire la ville sur la ville. A observer la forte réticence rencontrée en France face à l'isolation des bâtiments par l'extérieur, qui exclut le béton brut en façade au profit de parements légers, on peut douter de la capacité de la profession à intégrer ce nouveau principe.

Renoncer aux fantasmes des années 1970

Pourtant, Françoise Hélène Jourda forme le vœu que dans les prochaines années, tous les donneurs d'ordres, les politiques, les bailleurs sociaux, etc. « renoncent à leurs fantasmes des années 1970 à base de construction de tours et d'immeubles plateformes, et qu'ils cessent de rêver une ville qui ne peut plus être aujourd'hui. Nous entrons dans une période de transition, pendant laquelle on va construire des choses beaucoup moins ambitieuses et étonnantes, mais parfaites du point de vue du design architectural, plus calmes, et surtout, répondant à une situation d'urgence pour la planète », veut-elle croire.

Jean-François Zobrist - Favi



En novembre dernier, sous le titre « **Changer de leadership pour changer la société** », le **Parlement des Entrepreneurs d'avenir** consacrait une matinée entière à la nécessité de faire émerger un leadership porté par des hommes et des femmes aux valeurs, à l'éthique et aux pratiques réinventées. L'occasion pour « **La Une RSE** » d'entamer une série d'articles dédiée au « **Management 2.0** », avec un premier sujet consacré à **Jean-François Zobrist**, héraut de « **l'entreprise libérée** ».

La responsabilité des salariés, levier de performance

Théorisée par Isaac Getz, professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP Europe, l'entreprise libérée est celle qui libère l'initiative et dans laquelle la responsabilisation des salariés devient un levier de performance. Elle se caractérise par des lignes hiérarchiques qui s'estompent pour laisser la place à des organigrammes aplatis ; la disparition des attributs du pouvoir (voiture de fonction, places de parking réservées...) et un rôle totalement réinventé pour les managers, où le leadership prend la place du contrôle. Au service de leurs collaborateurs, ils leur laissent la liberté de décider eux-mêmes de leurs actions dans leur périmètre de responsabilité.

Des principes appliqués avec succès pendant 30 ans

Patron du leader mondial en fonderie sous pression d'alliages cuivreux, et sous-traitant automobile Favi pendant 30 ans jusqu'à sa retraite en 2009, Jean-François Zobrist est probablement le seul, en France, à avoir appliqué aussi longtemps et avec autant de succès les principes de l'entreprise libérée. Des principes qu'il prône aujourd'hui au sein des entreprises, lors de nombreuses conférences (70 rien qu'en 2013), ce qui lui donne l'occasion de marteler quelques convictions iconoclastes : « **L'homme est bon par principe** » ; « **Quoi qu'on fasse, cela doit servir à l'amour du client, interne ou externe** » ; « **RH, cela doit signifier 'Rendre heureux'** » ; « **Seuls les ouvriers et les commerciaux créent de la valeur dans l'entreprise** », etc.

Jean-François Zobrist - Favi



Le bonheur des opérateurs, condition sine qua non de la réussite

Toutes ces affirmations illustrent aux yeux de Jean-François Zobrist les conditions sine qua non d'une entreprise performante. La performance étant due aux opérateurs (par opposition aux managers) et découlant directement du bonheur, il s'agit donc de rendre les opérateurs heureux. « Un ouvrier heureux, c'est un client heureux, et du résultat pour l'entreprise », affirme-t-il encore. Et un ouvrier heureux doit avoir la conscience du pourquoi et pour qui, l'amour du client et la liberté du « comment ». Concrètement, à la tête de Favi, Jean-François Zobrist a supprimé le service qualité, les primes individualisées, le reporting, les réunions, la pointeuse... Mais il a aussi placé les telex (ancêtres des fax eux-mêmes remplacés par les courriels...) au beau milieu des ouvriers, afin qu'ils comprennent précisément pour quoi et qui ils travaillent. En l'occurrence, pour leurs clients et non pour leur supérieur hiérarchique, qui n'existe d'ailleurs pas puisque les échelons avaient été limités au strict minimum, deux niveaux. Résultat, une croissance annuelle de 10 %, et un taux d'accidentologie égal au quart de la moyenne de la profession !

Le manager responsable, une espèce en voie d'apparition ?

La bête noire de l'ancien patron, ce sont les fonctions support, et avant tout, les managers, ceux dont la fonction consiste à encadrer et à dicter aux ouvriers leurs faits et gestes. Il l'affirme, le coût du contrôle est supérieur au coût total des déviances qui pourraient survenir en son absence. Aussi Jean-François Zobrist considère-t-il avec une grande méfiance les initiatives récentes qui visent à former des « managers responsables ». En attendant, le sujet de l'entreprise libérée est étudié avec beaucoup d'intérêt par des chercheurs en management, notamment à l'école de commerce Audencia de Nantes.

Emmanuel Druon - Pocheco



Depuis 16 ans, cette entreprise du Nord de la France applique avec succès des solutions écologiques dans ses processus industriels, pour le plus grand profit de l'environnement et de ses collaborateurs.

En 1997, Pocheco, un fabricant d'enveloppes en papier installé à Forest-sur-Marque, près de Lille, s'apprêtait à déposer son bilan. Mais pour Emmanuel Druon, son repreneur, hors de question de baisser les bras : « Nous n'avions plus rien à perdre, c'était le moment rêvé pour essayer autre chose. » Il a proposé un challenge aux employés : relancer l'entreprise selon des principes de développement durable.

Le premier effort de Pocheco portait sur la consommation d'eau : « Nous sommes devenus 'autarciques' en ressources hydriques », se félicite Emmanuel Druon. Les 20 000 m² de toiture de l'usine ont été végétalisés pour recueillir l'eau de pluie. Une partie de cette eau est évacuée par évapo-transpiration, le reste sert aux sanitaires de l'usine et au nettoyage des outils de production.

Autre défi important relevé par Pocheco : le remplacement des produits chimiques. Une imprimerie en utilise beaucoup, sous forme d'encres, notamment. Les éliminer répondait à des impératifs écologiques, mais aussi sanitaires, dans une région, le Nord Pas-de-Calais, qui souffre déjà d'un taux élevé de cancers dus au travail. Pocheco a poussé les fabricants à mettre au point des encres à base d'eau et de pigments naturels, sans solvants ni métaux lourds. Après quelques tâtonnements, les nouveaux procédés se sont révélés sans effet sur les coûts de production. Ils ont surtout beaucoup réduit les coûts de dépollution puisque le nettoyage des machines peut être effectué au savon de Marseille et à l'eau de pluie.

Emmanuel Druon - Pocheco



Produire écologique peut être rentable

Les eaux usées sont ensuite filtrées par phyto-remédiation dans une bamboueraie, sorte de station d'épuration naturelle mise en place avec l'aval de la Direction régionale de l'environnement et de l'Agence de l'eau. Le système racinaire des bambous active des bactéries qui se nourrissent des souillures de l'eau. Au bout de quatre ans, les bambous, ayant perdu en efficacité, sont remplacés par de nouvelles pousses et réduits en copeaux utilisés pour chauffer l'usine. « Comme les matières premières s'épuisent sur Terre, Il faut aller chercher dans la dépollution les ressources qui nous permettent de poursuivre notre activité industrielle », explique Emmanuel Druon.

16 ans plus tard, l'entreprise imprime chaque année 2 milliards d'enveloppes. C'est un vrai succès, et un succès de librairie aussi : Emmanuel Druon a relaté toute l'aventure de Pocheco dans un livre paru en 2012, « *Economies. Entreprendre et produire autrement* », qui en est déjà à sa deuxième édition. L'économie est un concept qu'il a emprunté au livre de Corinne Lepage, « *Vivre autrement* », paru en 2009 : ce mot-valise, qui réunit écologie et économie, est une autre manière de désigner l'économie circulaire, selon laquelle les déchets des uns sont les ressources des autres. Produire écologique peut donc aussi être rentable, et Pocheco en apporte la preuve concrète.

Bibliographie :

Economies. Entreprendre et produire autrement Emmanuel Druon, Pearson, 2012, 192 p. Préface de Corinne Lepage.
Vivre autrement Corinne Lepage, Grasset, 2009, 165 p.

[POCHECO](#)



Retrouvez ces entrepreneurs sur le site

www.entrepreneursdavenir.com