

COMMENT DÉTOURNER UN BANC DE POISSONS

Enquête sur un mouvement
qui réconcilie l'économie et la nature

Louise Browaeys

L'arbre qui
••••marche

Copyright © L'arbre qui marche 2025

Illustration de couverture : Sébastien Jenger – Primo&Primo

ISBN : 978-99987-770-6-4

Retrouvez-nous sur arbrequimarche.fr
Contactez-nous via contact@arbrequimarche.fr
Suivez-nous sur [@larbrequimarche_editions](https://www.instagram.com/larbrequimarche_editions)

*La vie n'est que peine, Altesse.
Ceux qui disent le contraire essayent
de vous vendre quelque chose*
Princess Bride

*Je ne sais pas très bien moi-même, narratrice,
comment les choses se sont passées*
Elena Ferrante, *La Frantumaglia*

Introduction

Retourner dans le jardin de mon père

*Je sais bien que beaucoup disent :
“Après nous la fin du monde !”
C’est le plus hideux et le plus funeste blasphème
que l’homme puisse proférer. C’est la formule
de sa démission d’homme, car c’est la rupture
du lien qui unit les générations et qui les rend
solidaires les unes des autres.*

George Sand, Nohant, 1872

FAIRE L’AUTRUCHE ET DU THÉ VERT

Les soirées étudiantes sont loin, j’ai ralenti ma consommation de rhum arrangé, et pourtant, le matin, j’ai la gueule de bois quand je regarde les informations défiler sur l’écran fracassé de mon téléphone. Incendies, sécheresses, inondations, famines, migrations, guerres, sixième extinction du vivant. Et les intérêts privés qui continuent à s’en donner à cœur joie, prenant en otage, bien plus que ne le ferait un mauvais rhum, notre santé et notre espérance.

Bienvenue dans ma vie.

Je repose doucement mon téléphone sur mon chevet, je ne veux pas que mes enfants le voient. Je le glisse au-dessus (ou en dessous) de la pile des romans à lire pour continuer à s'émerveiller des lumières et des contrastes de ce monde, je respire au balcon la couleur du ciel et je vais à la cuisine préparer des biberons et du thé aux orties. Nous sommes en train de dévaster la planète. Et nous sommes dans le déni : c'est probablement l'émotion la plus partagée sur terre. Nous faisons l'autruche (et du thé aux orties, donc), incapables que nous sommes d'évaluer les menaces que nous jugeons trop lointaines.

Sommes-nous encore capables de changer ?

C'est une question qui m'obsède. C'est une question à se poser si nous voulons continuer à nous en poser d'autres – par exemple au sujet de la littérature, de la justice, de la médecine, du jardinage, de la couture, du cinéma, des sports d'équipe.

C'est une question à se poser à l'heure où le réchauffement climatique atteint des records, et où les morts et réfugiés se multiplient sous nos yeux aveuglés.

Le matin, je n'écoute presque plus la radio. Mais j'écoute mes amis. Et l'un d'entre eux me disait récemment : « Mon fils est passionné par les oiseaux et les insectes, il me pose sans cesse des questions sur nos pouelles, nos achats, les usines, le plastique, la pollution, l'agriculture bio, la viande, il me dit qu'il faut arrêter de détruire la terre avec tous nos trucs, mais un jour il sera adulte et il comprendra qu'il lui faut y contribuer lui aussi pour casser sa croûte. »

Peut-on imaginer un monde où travailler n'est pas synonyme de détruire, de soumettre et de polluer ? C'est ce qu'une partie de moi veut croire alors que le thé infuse.

C'est l'histoire que j'aimerais raconter à mes enfants quand vient déjà le soir et que dans leur chambre, j'éteins la lumière, je me prends les pieds dans leurs jouets en plastique en râlant, je souffle sur leurs peines et leur chuchote des mots fleurs et fleuves.

OBSERVER AVEC MES LETTRES CEUX QUI RELÈVENT LA TÊTE

Après des milliers d'études publiées montrant les catastrophes écologiques passées et à venir, après tant de tentatives sans que le regard que nous portons sur la vie ne change, certains pensent que nous pouvons encore survivre et ne pas transformer la planète en un dépotoir de nos frustrations et polluants éternels. Après tout, l'idéogramme chinois pour le mot crise contient à la fois le danger et l'opportunité.

Certains tenteraient même la métamorphose depuis l'intérieur des entreprises. Ils m'intéressent. Une nouvelle génération de dirigeants et dirigeantes vraiment concernée par l'écologie. Je les appelle dirigeants, pour l'instant, mais je ne sais pas si je dois dire chefs, entrepreneurs, directeurs, patrons. Je pense évidemment ces mots au féminin. Peut-être devrait-on les appeler poissons-pilotes : ceux qui vont donner au banc de poissons l'impulsion de tourner. Cette recherche du mot le plus juste, cela fera aussi partie de notre patiente navigation.

Ils pensent que le réaligement entre la raison d'être des entreprises et notre vie sur terre est possible. Ils pensent que l'économie – métabolisme des sociétés humaines –

peut être réorientée vers le vivant. Oui, ils y croient. Je les imagine vent debout. Je pourrais presque les imaginer déjà me sourire, alors que moi, je doute si fortement.

Ils espèrent sans doute que si nous sommes assez nombreux à agir selon ce qui nous semble le plus juste et à entrer enfin ensemble dans la danse, nous pourrons continuer à habiter un monde respirable. Ils ont participé à la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC). C'est comme ça que je les ai connus. Ils semblent avoir compris que notre défi dépasse la question climatique et posent (enfin) le sens que nous voulons inventer à notre passage sur terre.

J'aimerais ne pas trop utiliser les grands mots. J'aimerais enquêter sur la façon dont leur visage prend la lumière, sur la façon dont ils tissent échecs et réussites, j'aimerais les observer longtemps, ainsi que tout ce qui se situe dans leur arrière-plan, munie de ma maigre palette de vingt-six lettres.

ARRIVER AVEC MES (GROS) PRÉJUGÉS

J'ai toujours été effrayée par la grande méchante Finance. J'ai toujours préféré l'idée de planter des framboisiers et de noircir des cahiers dans mon coin plutôt que celle de mettre un pied dans l'engrenage et de signer un CDD. J'exagère peut-être, c'est mon métier.

C'est vrai que j'ai un mauvais souvenir de ma première expérience professionnelle : le stage de troisième. J'avais passé timidement une quarantaine de coups de fil, j'avais obtenu un oui des Galeries Lafayette et obtenu d'être enfermée une semaine dans les coulisses du magasin, en me demandant quel rapport il pouvait y avoir entre ce travail d'inventaire des flacons de parfums et la vraie

vie vécue du dehors, les poèmes qu'on apprend à l'école, les mains qui font des bouquets, les pieds qui courent sur les sentiers. J'étais repartie avec un tee-shirt violet d'une marque démodée et quelques flacons dont j'ai découvert plus tard dans quelles conditions ils étaient fabriqués.

Et de ce que j'en respire maintenant, sans doute d'un peu loin, à travers mes missions d'initiation à la permaculture et de codéveloppement, c'est un chemin qu'on emprunte le lundi en pensant déjà au coucher de soleil, au samedi qui suit, aux vacances possibles à la mer, à la démission qu'on aura peut-être le courage de rédiger.

Ce monde, je l'ai quitté avec fougue un beau matin d'automne il y a dix ans, suscitant l'inquiétude de mes parents et l'accélération de mon rythme cardiaque, pour vivoter de mes ateliers d'écriture et de mes romans. Je ne supportais plus les alibis, la mauvaise foi, le *développement durable* à la papa et la RSE (responsabilité sociétale des entreprises – rien que la lourdeur de ce sigle aurait dû me révolter depuis longtemps). J'avais de l'urticaire quand on me parlait de croissance verte (n'était-ce donc pas tout simplement une haie de bambous, la croissance verte ?). Mes yeux avaient bien tenté de s'habituer, comme dans un incendie plein de fumée, à déceler les fausses lumières du greenwashing et des paillettes lancées pour cacher les gravats, les pollutions et les victimes collatérales.

Ce monde pourrait-il aujourd'hui apprendre à coopérer, à résister, à désobéir ? J'en doute. Mais je veux enquêter et continuer à espérer. Je veux noircir mes petits carnets avec leurs mots, ceux qu'on dit dans leurs dos, avec leurs silences et avec leurs chiffres. Après tout, l'optimisme se cultive peut-être dans le cœur comme l'épeautre sous les arbres.

J'aimerais que ce livre nous emporte vers une possible source de clarté, à la découverte de six patrons qui croient en la métamorphose. Comme tous les livres, en le commençant, je ne sais où il va nous mener.

Je ne sais pas quel sera le trésor.

SENTIR LEURS OMBRES ET LEURS LUMIÈRES

J'ai la sensation de commencer les pieds dans les cendres. Mais en entrevoyant déjà quelques couleurs qui se dessinent : leurs vécus et leurs bascules, leurs doutes et leurs peurs, leurs élans, la joie intacte, la forme de leur persévérance. Les adjectifs qu'ils choisissent pour me parler.

Je veux comprendre si c'est possible.

Je veux savoir s'ils mentent beaucoup ou seulement une fois par semaine, pour avoir la paix.

Je veux pouvoir vérifier ce qu'ils me disent. Même si je sais que la vérité a la forme d'une boule à facettes dont le centre nous est indéchiffrable.

Je veux comprendre si la métamorphose est déjà solidement arrimée à leurs poitrines, je veux savoir s'il faut changer les entreprises de l'intérieur, comme ils tentent de le faire, ou s'il faut tout réinventer depuis de nouveaux cœurs, de nouvelles graines et de nouveaux sols. (Sans doute les deux à la fois, répondrait un honnête permaculteur.)

Je veux comprendre combien de temps cela prend. Comment ils absorbent les surcoûts. S'ils envisagent de vendre moins. Si le modèle salarial va mourir. Si mes enfants connaîtront un air respirable. S'il faut dès main-

tenant planter des pommes de terre et des graines de lin à la volée et installer des récupérateurs d'eau de pluie sur tous les toits de la ville.

Je veux connaître leurs zones à défendre.

Je veux connaître leurs visages.

Je veux savoir ce qu'on voit depuis leur bureau, par la fenêtre, quelle est leur définition du pouvoir, de la réussite et du courage. Quelles formes ils voient dans les nuages. Quels journaux ils lisent. Ce qu'ils aimeraient transmettre. Là où ils échouent.

L'imaginaire qu'ils participent à dessiner.

DOUTER ET RELIER

J'ai toujours douté de tout et en écrivant les premières lignes de ce livre, en tentant d'y voir clair sur mon intention, sur mes désirs, sur mes peurs, sur les mots qui volent autour de moi, je doute encore.

J'écris depuis que j'ai 8 ans, depuis que ma mère m'a mise devant sa bibliothèque et l'échelle pour y accéder, puis tendu une pile de feuilles blanches (j'y voyais déjà une forêt abattue) et sa vieille machine à écrire.

Et depuis que j'ai quitté le salariat, je pars tôt le matin une journée par mois avec des plumes vertes aux oreilles pour me porter chance et j'essaye de faire *changer de regard* et de redonner de l'élan et de la joie à des équipes que je vois souvent au bout du rouleau.

Et je me demande : suis-je capable de relier les deux ?

Suis-je capable d'écrire un livre sur *ce qui se passe en entreprise* sans faire un énième tas de mots froids et de poissons morts qui ira directement au pilon rejoindre la cohorte des mots en trop ? Je m'engage en terrain littéraire inconnu. L'amour, le meurtre, la trahison, la rédemption, le voyage, le temps, voilà des bons sujets d'écriture.

L'entreprise, difficilement.

Ces questions se pressent dans ma tête alors que je viens de caler, à cheval sur un été qui s'annonce encore caniculaire, six rendez-vous avec ces dirigeants, et d'autres qui s'ajouteront après, avec ceux qui travaillent à leur côté au quotidien, pour confronter, mesurer, sentir, écouter, écouter encore et raconter d'autres histoires.

FAIRE UN PORTRAIT EN CREUX DE MON PÈRE

Lorsque François, éditeur de ce livre, m'a proposé de l'écrire, je n'ai pas saisi à quel point ce sujet me touchait.

J'ai mis des semaines avant de le formuler clairement à quelques amis, à ceux qui ont cette si précieuse capacité à écouter puis à poser des questions : je voudrais aussi, dans ce livre, parler de mon père, de son engagement, de ses colères, de ses souffrances, de ses silences, de ses espoirs, de ses yeux couleur de tempête, de sa retraite l'année dernière, du jardin exubérant qu'il cultive depuis quarante ans à côté de la pépinière qu'il a créée.

Lorsque j'étais enfant, mon père rentrait tard le soir. Il était pépiniériste, il faisait des boutures, il construisait des tunnels qu'il peignait en blanc pour protéger les plantes du soleil, il s'intéressait avec ma mère dans les parcs aux espèces de magnolias, de chèvrefeuilles et de viornes, pendant que je m'ennuyais dans les allées,

avec mes chaussures vernies vertes et mon nœud dans les cheveux. Il embauchait des salariés handicapés dont nous disions simplement qu'ils avaient des besoins spécifiques, personne d'ailleurs ne le remarquait lors des visites tant chacun semblait avoir trouvé sa place, un peu comme chaque plante s'épanouit enfin dans un grand jardin. Il cherchait, et cherche encore, je crois, un équilibre complexe entre l'autonomie de chacun et les interdépendances.

Il travaillait douze heures par jour et un week-end sur deux pour un salaire que ceux qui sortent aujourd'hui d'une école de commerce trouveraient dérisoire. Et contrairement à moi qui passe mon temps à fanfaronner avec mes plumes jaunes aux oreilles et mes livres qui sortent en poche, il ne se vantait jamais.

Comme la majorité des enfants de ma génération, je ne le voyais pas beaucoup, je l'entendais parler de ses problèmes le soir à table. Ça avait l'air difficile de faire pousser une entreprise puis de la cultiver comme un grand potager d'herbes aromatiques. Je veux dire, il semblait y avoir énormément d'obstacles, tant climatiques que bureaucratiques. Je me trompais peut-être, c'est là mon regard d'enfant, mais j'avais la sensation que mon père était perché en haut d'une tour, avec un bouclier, et qu'il devait se battre en permanence pour que ceux qui habitaient la tour puissent travailler (et vivre) dignement.

Mon frère et moi nous nous taisions, nous mangions les plats préparés par ma mère qui, après avoir fait les courses et cuisiné, écoutait longtemps mon père. Elle avait des analyses fines et des avis mesurés (contrairement à moi qui m'enflamme pour un oui ou pour un non), mais Dieu merci, la société s'est un peu dégenrée.

Elle a toujours dit de mon père que c'était un poète en action. Mon père pensait qu'il était intéressant d'avoir un impact sur le monde, ce dont je doute : le mot *impact* me fait penser à une météorite en feu et à un sombre cimetière de dinosaures. Cela me donne davantage envie d'être archéologue en Irak que dirigeante d'entreprise. Passons.

Mon père a une énergie et un courage sans limites. Il a toujours considéré, même avec quarante de fièvre et l'inspection du travail au cul, que la vie est un combat permanent et qu'il faut continuer à se battre pour la justice, pour les autres – et en particulier les plus démunis, les plus vulnérables – et pour faire fleurir la terre.

Nous profitons des gardes le dimanche (il fallait arroser les jeunes plantes dans les tunnels, ouvrir des portes, lancer des brouillards artificiels, fermer des bureaux, parler aux boutures, les encourager et les caresser, regarder leurs racines s'allonger) pour aller ensemble à la pizzeria, après un plongeon dans la réserve d'eau, parmi les joncs et les couleuvres, si bien que son travail, celui qui consiste à être capitaine d'un bateau de quatre-vingts personnes et à éviter les récifs, a toujours eu *in extremis*, heureusement pour moi, le goût de la glace menthe-chocolat.

DIRE NON POUR DIRE OUI

Quand il m'a proposé de reprendre l'entreprise familiale, il y a presque vingt ans, j'ai dit non. Je n'ai pas hésité (comme quand mes parents m'ont poussée à faire des études de commerce, ce qui me semblait être la chose la moins intéressante de la terre, parce que la plus *humaine*, la plus aut centrée).

C'était trop dur, c'était sacrificiel. Je ne voulais pas vivre ce que je l'avais vu endurer, je ne voulais pas passer

ma vie sous l'eau à tenter de faire bifurquer un ridicule banc de poissons, je voulais connaître mes enfants, je voulais dîner avec eux le soir, je voulais étudier la biologie, l'écologie, l'agronomie (j'ai finalement plus appris en botanique avec mon père qu'à l'école) et surtout la littérature. Je sentais que je n'aurais ni la force ni le talent de *manager* quatre-vingts personnes – j'ai aujourd'hui à peine le courage de remplir un frigidaire pour quatre personnes dont deux en pleine croissance.

Je n'aurais pas le cran de tenir face aux tempêtes qui s'abattent périodiquement sur les tunnels de plantes en fleurs et sur les équipes qui, comme nous tous, n'arrivent parfois plus du tout à se parler. Je déteste le vent. Je déteste les horaires. Je déteste l'idée même de hiérarchie entre les êtres. Je déteste devoir parler à des gens que je ferais mieux d'écouter. Je déteste les courriels sans marque de politesse.

J'ai dit non, et depuis j'ai parfois regretté, car élever des hortensias, des lavandes papillon et des jeunes pommiers dans ce monde qui pue de plus en plus le plastique fondu, tout en érigeant une raison d'être profondément sociale, juste et inclusive, qu'y a-t-il de plus beau sur cette terre ?

Écrire des livres, peut-être.

Je ne sais pas.

Mais je sais maintenant, alors que je vieillis, alors que je vais avoir 40 ans, alors que j'ai moi-même deux enfants qui me posent des questions, qui me regardent de leurs beaux yeux profonds et qui ressemblent à des chèvrefeuilles élevés sans brouillard artificiel, alors que je me demande quelle image ils vont garder de leur mère écrivant la nuit en pyjama sur son ordinateur portable,

écrivait vite, parce que sa propre mère lui a appris très tôt à taper sans les yeux, des pages entières de JFK puis de LSQM caressés en regardant les arbres bouger par la fenêtre et en écoutant les oiseaux, je sais que dire non à quelque chose signifie peut-être dire oui à autre chose.

Alors je me dis que j'ai peut-être dit non, jadis, à mon père, pour dire oui à l'écriture.

Petite, je me déguisais en Virginia Woolf et je faisais traîner mes robes pastel, cousues main, sur les pousses de chou du potager. Je marchais le long de la Loire en pensant aux eaux étroites de Julien Gracq. Je lisais et relisais tous les livres de Sébastien Japrisot en imaginant que l'écriture serait comme un long dimanche de fiançailles.

Dire oui à l'écriture comme un couteau. L'écriture qui s'aventure, avec son petit baluchon, là où ça fait mal, là où le sang pourrait gicler. Là où personne n'a envie d'aller. Dire oui à la littérature. Dire oui à la poésie sans savoir ce que c'est. Dire oui, sans hésiter, à l'écriture de ce livre-là, lorsque François me l'a proposé un après-midi de mars.

Dire oui sans savoir comment j'allais procéder, car en ce domaine, il n'est pas de méthode.

Dire oui à l'écriture de ce livre-là, où je voudrais que l'on trouve, pêle-mêle, des hommes et des femmes qui se tiennent debout dans le vent, mes obsessions, mes souvenirs d'enfance à la pépinière, le parfum de la glace menthe-chocolat, une réponse humble et étayée à l'excellent film *Merci Patron* de François Ruffin, et des émotions, saupoudrées ici et là comme du parmesan bio sur une pizza reine.

TÉMOIGNER

Peut-être qu'en partant à la rencontre de ces six personnages, que j'imagine, avant même de commencer ce livre, débordés, passionnants, pleins de contradictions, légèrement arrogants, en chemise repassée, peut-être qu'en les écoutant, en découvrant leurs mots, leurs profils et leurs équipes, en les poussant doucement à se dévoiler, comme on exhorte tendrement un ami à plonger enfin dans la mer, peut-être qu'en écoutant leurs alliés et leurs détracteurs, je trouve aussi ma place, après tout.

Témoigner.

Au lieu de gouverner, d'organiser, d'augmenter, de décider, d'analyser, de défendre, de se battre, d'avancer, d'embaucher, d'appeler l'Urssaf, comme je voyais faire mon père avec mes yeux d'enfant étonnés, ma place, c'est simplement d'écrire.

À propos de la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat)

Créée en décembre 2020, la CEC est une association d'intérêt général dont la vocation est de rendre irrésistible la bascule vers l'économie régénérative d'ici 2030. Elle accompagne dirigeantes et dirigeants pour transformer leur modèle d'affaires face aux défis environnementaux et sociaux actuels et renforcer la résilience de leur entreprise.

La méthode repose sur des parcours où les participants – deux par entreprise – passent de la prise de conscience à la réalisation d'une feuille de route ambitieuse. Chaque parcours – national, territorial ou sectoriel – regroupe jusqu'à cent cinquante entreprises. Les journées alternent des séances de sensibilisation avec les meilleurs experts dans chaque domaine, et des temps de travail en groupe animés par des coachs et facilitateurs.

Le parcours se déroule sur douze jours, répartis en six sessions de deux jours sur dix mois.

Session 1 – Constat et monde d'après

Où l'on pose l'état des lieux scientifique pour favoriser une prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux. L'urgence de la transition se dessine, et les participants commencent à se projeter dans l'action.

Session 2 – Nouveau cap régénératif

Où l'on questionne la raison d'être de son entreprise, comment intégrer son activité dans les limites planétaires, et quels sont les modèles économiques alternatifs.

Session 3 – Entreprendre avec le vivant

Où l'on explore les nouveaux modèles économiques régénératifs du vivant. Elle donne matière à de

nouveaux récits ancrés dans les territoires qui doivent permettre une bascule à visée régénérative d'ici 2030.

Session 4 – Nouvelle boussole

Où l'on définit comment la bascule va se faire dans son organisation. Les participants explorent de nouveaux outils au service de la transition, permettant notamment de mesurer ce qui compte et se mesure difficilement, c'est-à-dire la valeur environnementale et sociale de leur entreprise.

Session 5 – Coopérer avec les écosystèmes

Où l'on découvre comment embarquer ses partenaires, en interne et en externe, pour changer tout l'écosystème, en s'ouvrant à de nouveaux modes de coopération.

Session 6 – Prendre son envol

C'est le moment de faire un bilan de ce qu'on a appris, et de finaliser les feuilles de route.

L'ambition est de placer les participants dans un cadre de confiance qui protège la confidentialité et les invite à s'attaquer aux problèmes sans inhibition.

Chaque feuille de route propose des leviers d'action concrets et des objectifs chiffrés pour faire la grande bascule vers le régénératif.

Après quatre ans et plus de 20 parcours, ce sont 1 250 entreprises – et donc 2 500 dirigeants – qui ont engagé la transformation de leur activité. Individuellement, ils sont plus de 96 % à afficher en fin de parcours une haute ambition de transformation dans leurs feuilles de route, et notent l'expérience 8,6/10 en moyenne. Collectivement, ils représentent plus de 120 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Née en France, la CEC est en train de s'étendre à d'autres pays, en commençant par la Belgique et la Suisse.

Plus de six cents contributeurs se sont engagés depuis les débuts de l'association CEC (dont plus de la moitié en tant que bénévoles). Ils sont les forces vives de l'action transformative de la CEC. Qu'ils en soient ici remerciés.

Pour aller plus loin

La CEC documente sur son site internet sa démarche et la transformation des entreprises participantes. Dans la rubrique « Ressources », vous trouverez :

- les rapports de fin de parcours territoriaux et thématiques ;
- les feuilles de route remises par les dirigeants en fin de parcours ;
- le Baromètre Alumni CEC : suivi annuel de la mise en œuvre des feuilles de route ;
- nos podcasts : entretiens avec des dirigeants Alumni en transformation ;
- nos études de cas : analyse des feuilles de route à visée régénérative ;
- les témoignages de dirigeants Alumni sur la transformation de leur entreprise ;
- et aussi un blog qui explore l'économie régénérative.

<https://cec-impact.org>



Remerciements

Merci à François, mon éditeur,
d'avoir levé les filets avec moi,
d'avoir été si énergique et réactif,
de m'avoir dit quand mes blagues étaient moyennes
et de m'avoir poussé dans mes retranchements
avec délicatesse.

Merci à Eric pour sa confiance inouïe.

Merci à Constance Joly pour la mise en lien.

Merci aux équipes de L'arbre qui marche
et de la CEC pour le soutien et les étincelles.

Merci à mon père pour sa relecture sensible,
je te comprends mieux maintenant.