Anita Roddick

Un engagement corps et âme

UTOPIES ©

THE BODY SHOP®

« Allez là où le courage vous mène.
C'est l'un des derniers endroits où il n'y a pas foule. »

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITO // Elisabeth Laville & Hugues Laurençon..... p.02

ELLE A DIT..... p.07

ANITA EN QUELQUES DATES..... p.08

ILS ONT DIT D'ELLE p.10

CORPS ET ÂME // Extraits de l'autobiographie d'Anita Roddick

Préface d'Anita à l'édition française (2003)..... p.12

1- Qui a envie de devenir entrepreneur ? p.17

2 - Seule la passion convainc ..... p. 31

3 - Nous cherchions des employés, nous avons trouvé des personnes ..... p. 47

4 - Être une femme et réussir ..... p. 59

5 - Une entreprise de cosmétiques se mêle des droits de l'homme .... p. 67

6 - Marchands de vision ..... p. 75

7 - 11 conseils pour conclure ..... p. 88

EDITO//

ELISABETH LAVILLE,
FONDATRICE D'UTOPIES &
TRADUCTRICE DE LA BIOGRAPHIE D'ANITA

LE MESSAGE D'ANITA RODDICK AU MONDE DES AFFAIRES N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI ACTUEL

La fondatrice de The Body Shop est prématurément disparue il y a 15 ans mais sa vision de l'entreprise responsable reste incroyablement pertinente et avant-gardiste pour encore longtemps.

« Si Anita a réussi à monter un tel empire, vous pouvez le faire aussi ! ». C'est par cette affirmation un rien provocante que commence l'autobiographie d'Anita Roddick, fondatrice en 1976 de The Body Shop, l'entreprise cosmétique pionnière du développement durable. Mais cette provocation n'en était pas une : Anita Roddick, disparue prématurément à 64 ans en 2007, aimait à dire que c'est parce qu'elle n'avait pas fait d'école de commerce et qu'elle ne connaissait pas les règles du monde des affaires qu'elle les avait changées, radicalement. N'en déplaise à ceux qui pensent que son exemple et sa vision iconoclaste de l'entreprise responsable sont obsolètes maintenant que la lame de fond du développement durable et des entreprises à mission déferle sur l'économie : Anita Roddick avait forgé au fil du temps un alter « business-modèle » souvent imité mais jamais égalé, qui reste incroyablement en avance sur son époque, trente ans plus tard. Car l'entreprise responsable et engagée d'aujourd'hui se doit d'avoir tous les traits principaux qu'elle avait donnés à The Body Shop…

D'abord, dès les années 80, alors que les entreprises françaises découvraient le mécénat, Anita Roddick avait compris avant tout le monde ce que les plus grands groupes comme Danone, Engie, Unilever ou Nike

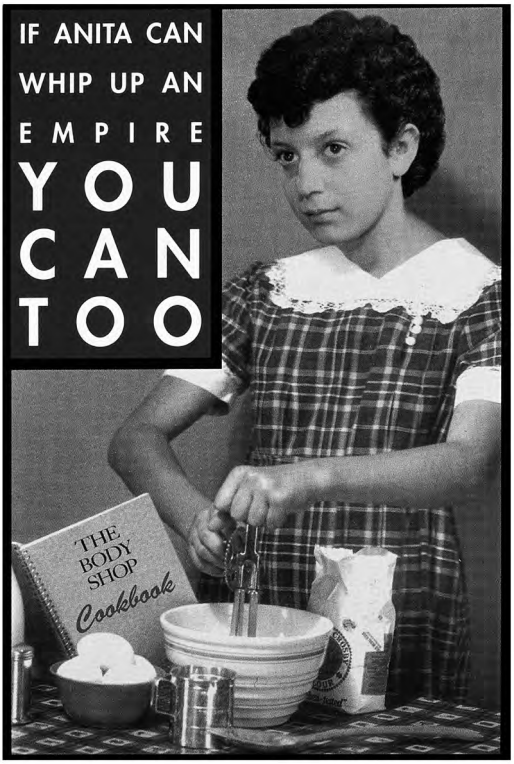
découvrent aujourd'hui à leur profit : le développement durable n'est plus une contrainte mais une source d'opportunités dès lors qu'il est incorporé aux produits (non pas à la marge, sur quelques produits seulement, mais bien à l'ensemble de l'offre), et intégré à la stratégie globale de l'entreprise, à son approche de l'innovation, à sa mission et à l'ADN même de sa marque. The Body Shop a ainsi fait avant l'heure, pour ses produits, le pari du refus de l'expérimentation animale et des promesses anti-âge, du commerce équitable, de la récupération et du recyclage des emballages, des formules sans eau et même du bio…

Ensuite, le marketing ambitieux de ces efforts, qui a souvent valu à Anita Roddick d'être taxée d'opportunisme par les sceptiques, n'est qu'un moyen de s'obliger soi-même à garder le cap, pour rester à la hauteur des engagements que l'on affiche. Un moyen aussi d'avoir les clients qu'on mérite, car l'offre influence la demande au moins autant que l'inverse : Anita n'aimait pas les études de marché, « un exercice sans âme » et croyait par-dessus tout que c'est la générosité de l'idéal que l'on poursuit (ce qu'elle appelait déjà la raison d'être de l'entreprise) qui inspire le changement. Les consommateurs n'attendaient pas forcément des produits non-testés sur animaux, des campagnes de promotion de l'estime de soi (oui, on peut être belle si l'on n'est pas mince et jeune) ou des ingrédients issus du commerce équitable. Mais parce que The Body Shop trouvait ces sujets pertinents, et plus encore parce que c'était dans sa mission de rendre le marché de la beauté plus respectueux des femmes, des personnes et de la planète, l'entreprise a inlassablement mené des campagnes aussi militantes que pédagogiques, souvent doublées par du lobbying pour faire changer les lois (avec succès, pour ce qui concerne l'expérimentation animale). Avec le recul, les campagnes engagées menées par Anita sur le bien-être animal, le refus des standards de beauté trop normés, la fin des promesses mensongères sur l'efficacité des produits cosmétiques, son combat contre les packagings inutiles et pour la vente en vrac ou en faveur de pratiques d'achat éthiques des ingrédients « sourcés » dans les pays du Sud restent incroyablement avant-gardistes et inspirantes. De Dove à Lush, toutes les marques qui se sont engagées ensuite sur les sujets qu'elle avait défrichés avec audace et provocation savent ce qu'elles lui doivent.

Enfin, tout cela n'est crédible que si les pratiques internes sont en cohérence avec les valeurs affichées en externe, dans les moindres détails. The Body Shop a été l'une des premières entreprises à installer une crèche dans ses locaux, à encourager le bénévolat de ses salariés, à acheter de l'électricité verte, à refuser la publicité, à établir des par-

tenariats avec des groupes activistes comme Greenpeace ou Amnesty International, à produire un rapport annuel sur la satisfaction de tous ses publics (y compris ses employés, ses franchisés, ses fournisseurs et même les associations soutenues par sa fondation)…

Dernier point, et pas des moindres : l'humilité, nécessaire contrepoint à l'ambition folle de changer tout ce qui peut l'être. Anita Roddick disait qu'elle avait beaucoup essayé de faire de son entreprise une force de changement positif… mais parfois, et parfois seulement, réussi. Sa réussite restera en tout cas d'avoir bâti en trente ans un exemple positif et inspirant pour au moins encore une génération d'entrepreneurs. Ce succès planétaire l'avait placée à la tête d'une fortune estimée à 51 millions de livres, dont elle a toujours dit qu'elle la lèguerait à des causes, la vocation de l'argent n'étant pas, selon elle, « d'être accumulé mais au contraire d'être distribué de manière aussi productive et constructive que possible ». C'est ce que fait, désormais, la fondation gérée par sa famille. Femme engagée et dirigeante éclairée, Anita (qui avait gentiment accepté d'être marraine d'Utopies aux tout débuts du projet) n'en finit pas de nous manquer.



EDITO//

HUGUES LAURENÇON,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE THE BODY SHOP FRANCE ET BENELUX

Après avoir appartenu pendant 11 ans à L'Oréal, The Body Shop est rentré en septembre 2017 dans le giron du groupe Natura & Co, leader brésilien de la cosmétique. Elle y a rejoint une autre marque engagée, l'Australienne Aesop. Une page se tourne, entraînant un changement de cap et d'équipes au sein de l'enseigne. À commencer par sa tête, Natura ayant nommé un nouveau PDG en la personne de David Boynton. Le choix est rapidement fait d'un retour aux origines pour The Body Shop, en lui rendant sa vocation activiste, en lui redonnant sa voix... La personnalité, les valeurs et la vision d'Anita sont remises au premier plan. Le produit, aussi bon soit-il, est avant tout un moyen pour permettre à l'entreprise de sensibiliser les consommateurs sur d'importants sujets de société.

En 2018, The Body Shop commence ainsi par relancer son engagement contre les tests sur les animaux, récoltant plus de 8 millions de signatures qui sont présentées à l'ONU, lui permettant aussi de mettre le sujet à l'ordre du jour des parlements australiens et canadiens. En 2019, l'enseigne célèbre les 25 ans de son partenariat de commerce équitable autour du karité avec le Ghana. Cette même année, elle est la 1ère marque de cosmétique à introduire du plastique recyclé issu du commerce équitable grâce à sa collaboration avec la start-up Plastics For Change qui structure une filière de collecte dans la région de Bangalore, en Inde. The Body Shop offre aussi la possibilité à ses clients de ramener leurs emballages vides en boutique, pour en assurer le recyclage et la réintégration dans la chaîne de valeur. Parallèlement, la marque teste une station de rechargement pour ses produits liquides dans sa boutique londonienne de Bond Street afin d'éviter la multiplication des emballages. Toujours en 2019, après 2 ans d'audit, The Body Shop obtient la certification B Corp dont l'évaluation distingue les entreprises qui s'attachent à avoir un impact positif sur le plan sociétal et environnemental. The Body Shop devient ainsi la plus grande entreprise fondée par une femme à obtenir

le label B Corp et rejoint une communauté de plus de 3000 entreprises pionnières qui, dans plus de 60 pays, veulent réconcilier le but lucratif *(for profit)* et l'intérêt général *(for purpose)*. On y retrouve des marques bien connues comme Natura, Patagonia, Ben & Jerry's ou Nature & découvertes, dont les fondateurs furent des amis proches d'Anita. Et il n'y a sans doute pas de plus bel hommage à l'inspiration et à la vision d'Anita que cette reconnaissance du fait que, 43 ans après sa création, la marque a su rester fidèle à ses valeurs pionnières et décrocher la certification internationale la plus exigeante en la matière !

ELLE A DIT…

AGIR À SON ÉCHELLE

« Si vous faites bien les choses, faites-les encore mieux. Soyez audacieux, soyez les premiers, soyez différents, soyez justes. »

« Si vous pensez que vous êtes trop petit pour changer les choses, essayez de dormir avec un moustique dans votre chambre. »

« Les consommateurs ne sont pas assez conscients de leur énorme pouvoir : chacun de nos choix a des implications éthiques. »

RÉINVENTER LE COMMERCE

« Cela ne m'intéresse pas de construire la plus grande enseigne, ou la plus profitable. Je veux juste que The Body Shop soit la meilleure entreprise au monde, la plus passionnante - et l'une de celles qui auront changé la façon dont on fait des affaires. »

« Je suis passionnément convaincue que l'entreprise est une aventure, qui peut être dirigée avec amour et mise au service d'un monde meilleur.»

« La gestion d'une entreprise ne devrait pas être une affaire d'argent, mais une question de responsabilité. Il s'agit de l'intérêt collectif de tous et pas des intérêts privés de quelques-uns. »

RÉDUIRE LES EMBALLAGES

« Pourquoi gaspiller un flacon quand on peut le remplir à nouveau et le réutiliser ? Et pourquoi acheter une quantité plus importante que ce dont vous avez besoin ? Finalement, nous avons créé l'activisme écologique de The Body Shop à partir d'idées toutes simples, que ma mère avait déjà expérimenté pendant la Seconde Guerre mondiale : nous réutilisions tout ce que nous pouvions, nous rechargions et recyclions autant qu'il était possible… »

CONVAINCRE ET RÉUSSIR À FORCE DE PASSION

« Pour réussir, il faut croire en quelque chose avec une passion telle que cela devient une réalité. »

« Les règles de l'entrepreneuriat ? D'abord s'amuser dans ce que l'on fait. Puis mettre de l'amour dans son travail. Et enfin choisir une direction opposée à celle que prennent tous les autres. »

ANITA EN QUELQUES DATES

1942 : Naissance à Littlehampton, Angleterre

1970 : Mariage d'Anita Perella et de Gordon Roddick à Reno aux États-Unis ; le couple aura deux filles, Justine et Sam

1976 : Première boutique The Body Shop à Brighton, West Sussex, Angleterre

1978 : Première boutique franchisée à Bruxelles – en 1982, deux nouvelles boutiques ouvrent chaque mois

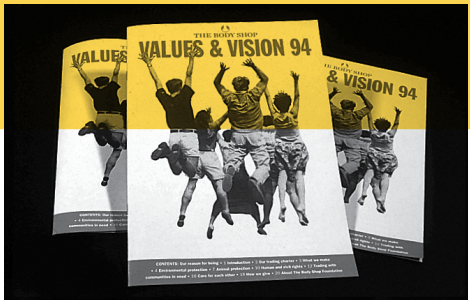
1984 : Prix Veuve Clicquot de la femme d'affaires de l'année

1986 : Campagne « Sauvons les baleines », The Body Shop X Greenpeace

1987 : Premier produit étiqueté Commerce équitable, qui mènera en 1994 à la création d'une école pour les enfants de la région

1988 : Anita reçoit l'OBE, ordre de l'Empire Britannique

1990 : Création de la fondation The Body Shop pour soutenir les organisations de terrain novatrices et faire progresser les droits de l'homme, la protection de l'environnement, la condition animale.



1996 : La pétition « Contre les tests sur les animaux » récolte quatre millions de signatures (plus grande pétition présentée à la Commission européenne) et mène à l'interdiction, en novembre 1998, des tests sur les animaux au Royaume-Uni pour tous les produits et ingrédients cosmétiques.

1996-97: Membre du conseil de Human rights watch, aux États-Unis.

1997 : The Body Shop est la première entreprise cosmétique internationale reconnue par le Humane Cosmetics Standard, défendu par les principales organisations de défense des animaux.

2001-2002 : Campagne internationale pour la promotion des énergies renouvelables et de sensibilisation au réchauffement de la planète The Body Shop X Greenpeace

2002 : Peter Saunders devient PDG de l'entreprise.

2003 : Campagne Stop aux violences conjugales

2003 : Anita Roddick est nommée Dame de l'Empire britannique et rejoint le conseil de The nuclear age peace foundation, aux États-Unis.

2006 : The Body Shop est racheté par L'Oréal ; Anita devient consultante pour L'Oréal notamment en matière de commerce équitable.

2007 : Décès d'Anita Roddick des suites d'une hépatite C contractée en 1971, lors d'une transfusion à la naissance de sa seconde fille Sam.

ILS ONT DIT D'ELLE…

« Bien avant l'ère des "marques engagées", Anita Roddick interrogeait déjà le monde : comment les entreprises pouvaient-elles exister sans raison d'être ? ».

Luiz Seabra, fondateur de Natura

« Anita a ouvert la voie, en montrant à tous que la réussite en affaires peut aller de pair avec la volonté de changer le monde ».

Sir Richard Branson, Fondateur de Virgin

« Anita Roddick était incroyable. Sa présence dans une pièce la remplissait de lumière, et tout ce qu'elle a accompli durant sa vie résonne encore aujourd'hui ».

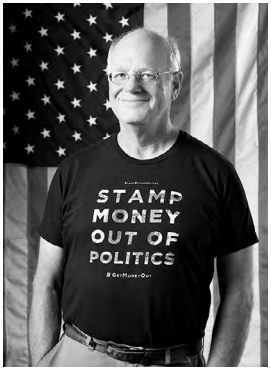
Annie Lennox, Auteure-Compositrice-Interprète

« Fin des années 80… Après des études passionnantes et un premier job dans une multinationale en finance à New York, je ressens l'urgence de l'entrepreneuriat…
Mon choix se portera sur les produits naturels ; je suis passionnée par cet univers et celui des cosmétiques depuis mon adolescence.
Je suis à Londres pour donner ma démission, quand en flânant dans les rues avant de rentrer à Paris, je découvre par hasard et pour la première fois une boutique Body Shop. Un choc ! J'adore tout ! le concept, son histoire, ses produits, son éthique… Je regarde, teste tout, comme hypnotisée… et je rate mon avion…
Avec le recul, j'y vois un signe du destin ! Et cela grâce à Anita Roddick, cette femme incarnant une douce puissance, l'amour du naturel, le respect de l'environnement, une incroyable force de travail, cette femme qui n'a jamais renié, ni bradé ses principes.
Bien que nos produits soient différents, je partage les mêmes valeurs et un amour inconditionnel du Naturel.
Je regrette de ne pas avoir eu l'honneur de rencontrer cette grande dame et lui dire : merci d'être la femme que vous êtes ! »

Aliza Jabes, fondatrice de Nuxe

« Anita était l'une des authentiques pionnières de notre pays et un exemple inspirant pour les femmes entrepreneurs, comme pour l'ensemble du monde des affaires. Elle s'est engagée et a fait campagne pour l'environnement pendant des années, bien avant que cela devienne à la mode, et elle a amené des millions de personnes à s'engager sur le sujet à travers ses produits responsables et accessibles à tous. Elle restera dans les mémoires comme une activiste hors-pair mais aussi comme une créatrice d'entreprise extraordinaire. »

Gordon Brown, Ancien premier ministre britannique



« Anita m'a toujours beaucoup inspiré. C'est elle qui a inventé, et m'a présenté, le concept d'entreprise "guidé par les valeurs". Une idée qui reste extrêmement forte. Bien sûr, quand on dit "guidé par les valeurs", on ne sait pas de quoi on parle : les valeurs peuvent être progressistes et tournées vers les autres, ou au contraire très égoïstes. Anita faisait référence, assurément, à des valeurs de bienveillance, de gentillesse, d'écologie et de changement positif de la société. Et c'est l'idée que ces valeurs peuvent désormais orienter la stratégie de l'entreprise qui était si innovante. Parce que le seul moyen pour une entreprise d'être véritablement responsable consiste à placer ces valeurs en amont et au-dessus de tout le reste, pour prendre ses décisions en conséquence. Quiconque pense que la responsabilité sociétale se joue ensuite, dans l'exécution des décisions, se trompe et est déjà du côté du "greenwashing". Pour que les valeurs soient en bonne place dans ce que produit l'entreprise, elles doivent aussi être à leur place dans sa raison d'être, au commencement de tout - histoire de résister à la tentation inévitable de revenir au *business as usual.* »

Ben Cohen, Fondateur de Ben & Jerry's

« En pensant à Anita, le premier mot qui me vient à l'esprit est "palpitant". Anita surprenait toujours, son audace était légendaire. Elle savait intuitivement ce qu'attendaient les consommateurs. Elle était un leader authentique, avec de grandes forces… et quelques défauts. Elle avait l'esprit de contradiction et elle était curieuse de tout, convaincante et dynamique. Surtout, elle était passionnée. »

Mark Constantine, Fondateur de Lush Founder

CE LIVRET REPREND DES EXTRAITS DU LIVRE **CORPS ET ÂME D'ANITA RODDICK**, TRADUIT DE L'ANGLAIS PAR ELISABETH LAVILLE ET MARIE BALMAIN PUBLIÉ, EN FRANCE EN 2003 AUX ÉDITIONS VILLAGE MONDIAL

PRÉFACE D'ANITA À L'ÉDITION FRANÇAISE (2003)

Ce livre n'est pas un ouvrage de management comme les autres. Ce n'est pas non plus un recueil de recettes pour entrepreneurs – même s'il peut les aider à éviter quelques pièges. D'une certaine façon, c'est même exactement l'inverse, puisque j'y raconte, aussi honnêtement que possible, quelques-unes des erreurs que j'ai faites à la tête de ce qui est devenue la première enseigne internationale d'origine britannique.

Cela dit, je n'ai jamais voulu être un chef d'entreprise comme les autres. Quand j'ai ouvert le premier magasin The Body Shop à Brighton en 1976, je ne connaissais absolument rien au monde de l'entreprise – ma première demande de prêt a d'ailleurs été refusée. À l'époque, je voulais seulement gagner assez d'argent pour nourrir mes enfants. Finalement, j'ai réussi, et j'ai appris beaucoup de choses au cours de ces années – que j'ai commencé à raconter dans mon premier livre, Body & Soul. Ce que je ne savais pas, à l'époque où j'ai écrit cette première tentative d'autobiographie, c'est qu'une entreprise non conventionnelle devient de plus en plus difficile à gérer quand elle grandit autant que l'a fait The Body Shop. Nous avons rencontré, je crois, toutes les difficultés possibles, d'une collaboration désastreuse avec des consultants jusqu'à l'implantation dans un environnement économique différent et inconnu (comme ce fut le cas aux États-Unis), un procès pour diffamation et j'en passe. Mais nous avons essayé envers et contre tout de faire en sorte que cette entreprise continue d'apporter une contribution positive au monde et à la société.

C'est cette histoire que raconte ce livre, avec peut-être une autre en filigrane : comment j'ai réussi à préserver mon intimité – l'essence de mon être – dans une entreprise qui se mondialisait. Il m'a en effet fallu réinventer sans cesse mon rôle de fondatrice et dirigeante, ce qui n'était pas évident ; à la fois parce qu'il n'existait pour cela ni carte balisée ni mode d'emploi, et parce que mes penchants naturels me poussaient plutôt vers une joyeuse anarchie.

Plus que la chronique d'une décennie passée à la tête de The Body Shop, ce livre raconte ce qui se passe quand on s'en remet à la passion et à l'instinct. C'est l'histoire d'une femme qui tente de concilier ses exigences personnelles avec celles d'une entreprise qui tourne bien, merci. Je voulais trouver de nouvelles façons de repousser les limites de l'entreprise, je voulais changer le langage des affaires et faire de l'entreprise une force de changement positif. Ce livre décrit comment j'ai essayé de faire tout cela – et parfois, parfois seulement, réussi, malgré les contraintes énormes liées à la dimension internationale de l'entreprise.

Depuis la première publication de ce livre, en anglais, j'ai quitté mon poste de présidente de The Body Shop et, bien qu'étant toujours administratrice de l'entreprise, je ne suis plus impliquée dans sa gestion quotidienne. Après vingt-six ans, il était sans doute temps que nous apprenions, l'une et l'autre, à nous tenir debout toutes seules ! Mais ce qui me frappe aujourd'hui, quand je pense à toutes ces années, c'est qu'au fond mon ignorance totale du management et de la gestion a été une clef importante de notre succès – je n'ai jamais mis les pieds dans une école de commerce et je ne suis titulaire d'aucun MBA. Si nous n'avons pas respecté les règles, c'est tout simplement que nous en ignorions jusqu'à l'existence, et cette différence a joué un rôle majeur dans notre réussite. Je ne savais pas faire autrement que gérer l'entreprise à partir d'une vision globale de ses activités – une vision qui ne faisait pas vraiment de différence entre nos magasins et nos campagnes militantes. Je ne savais pas faire autrement qu'aller avec mon entreprise à la rencontre de nouveaux territoires – comme le commerce équitable ou les droits de l'homme – où je savais que nos concurrents ne nous suivraient pas.

Lorsque j'ai quitté la présidence, j'ai remarqué que les médias employaient souvent l'adjectif « atypique » pour qualifier The Body Shop. L'un des articles publiés à cette occasion alla même jusqu'à utiliser le terme « farfelue ». Pourtant, je crois que dans le dernier quart du siècle dernier, nous avons prouvé qu'installer une crèche dans une usine était tout sauf excentrique. Tout comme vouloir créer une ambiance joyeuse au bureau pour inspirer ceux qui y travaillent. Diriger une entreprise créative n'est pas chose facile, mais cela vaut beaucoup mieux – dans tous les sens du terme – que de gérer la médiocrité.

Le fait est que nous avons fait voler en éclats la pensée managériale traditionnelle, et j'espère que The Body Shop continuera à le faire – même si cela suppose la capacité permanente de changer. Maintenant que je ne suis plus en charge, justement, que de la créativité, je peux me consacrer exclusivement à cette tâche : utiliser les idées pour faire émerger des questions, stimuler la réflexion, remettre en cause les pratiques et… rendre tout le monde complètement dingue dans l'entreprise ! En espérant ainsi la rendre de plus en plus audacieuse et courageuse au fil des ans.

Car, comme vous le verrez dans ce livre, mes opinions n'ont pas beaucoup changé durant toutes ces années, même si je suis bien plus en colère qu'avant. Ce que j'ai vécu à Seattle, en 1999, au milieu des manifestants assaillis par les bombes lacrymogènes – j'étais sans doute le seul PDG de ce côté-là des barricades – m'a fait comprendre combien il est urgent de changer. Cela m'a aussi fait prendre conscience que les entreprises sont la force la plus riche et la plus puissante au monde, et qu'elles sont, de ce fait, les mieux placées pour le rendre un peu meilleur. L'entreprise, au fond, n'est qu'un moyen au service d'une fin, et la fin doit galvaniser l'esprit humain.

Galvaniser l'esprit humain, c'est aussi ce que j'essaie de faire désormais avec ma nouvelle activité d'édition et de communication[1], pour soutenir et encourager, par l'information, une nouvelle génération de militants de cette belle cause. N'allez pas croire que j'utilise le mot « esprit » à la légère. Je crois que nous assistons à une prise de conscience croissante de l'interdépendance entre les humains et la nature. Des entreprises d'un nouvel âge, incarnant cette vision du monde, sont apparues. Progressivement, une vision plus globale de la performance de l'entreprise se substitue à la définition traditionnelle, étroite et fatiguée, qui ne s'intéresse qu'à l'argent. Derrière tout cela, il y a l'idée toute simple que la vie est sacrée et qu'elle s'impose à nous. Naturellement, laisser une place à la spiritualité dans le tumulte des contradictions et des paradoxes inhérents aux organisations humaines ou aux grandes entreprises demande un effort colossal. Mais il est essentiel de garder à l'esprit ce mot de Krishnamurti selon lequel nous ne pouvons pas changer le système sans nous changer nous-mêmes.

Je crois que le changement commence de manière très simple, par la redécouverte d'une valeur démodée : la bonté. Ce que les réactionnaires du monde de l'entreprise ont oublié, c'est qu'avant de devenir un terme

1. Anita Roddick Publishing et anitaroddick.com.

à la mode, les « parties prenantes »[2] étaient l'essence même de l'entreprise bien comprise. Il n'y a pas si longtemps, chacun savait que la cohésion sociale est un fondement essentiel du succès de l'entreprise, tout comme on savait que les entreprises réussissent mieux avec des équipes en bonne santé, bien formées et plus productives. Tout cela est dans l'intérêt même de l'entreprise, mais nous aurons franchi une étape décisive lorsque les dirigeants d'entreprises ne se verront plus autant, ou plus seulement, comme des producteurs de biens matériels, mais aussi comme les « couveuses » de l'esprit humain.

Je pense en particulier que deux communautés peuvent jouer un rôle important pour que ce changement se produise. D'abord, vous, les Français – je dis cela un peu parce qu'il s'agit de l'édition française de ce livre et beaucoup parce que la France me semble être l'un des pays qui a le mieux compris combien il est essentiel de préserver la vitalité de la famille et de la société pour faire contrepoids à l'économie mondialisée. Vous avez beaucoup à apprendre au reste du monde sur ce point. Ensuite, vous, les femmes : vous êtes le ciment des communautés – et en ces temps troublés, le ciment de communautés éclatées. Les femmes savent créer un sentiment d'appartenance, ce sentiment que les gourous de l'entreprise éthique, partout dans le monde, placent au rang des « valeurs féminines » censées caractériser le nouveau paradigme. Ces valeurs renvoient en réalité à des qualités personnelles, intimes et culturelles aux antipodes de la mondialisation, qui est fondée sur la distance, le caractère impersonnel et la circulation des capitaux sans considération pour les hommes. Le problème est que tout se passe comme si les femmes étaient conditionnées à penser qu'elles n'auront jamais de rôle à jouer dans le monde des affaires. Dans les entreprises, les femmes comme vous et moi sont appréciées à l'aune de leurs qualités masculines – héritage d'une pensée machiste qui tend à considérer que les émotions, l'amour, la sensibilité et l'intuition n'ont rien à faire au travail. Et pourtant, ce sont précisément ces ingrédients qui vont changer les entreprises.

Pour réussir à l'avenir, The Body Shop devra garder sa dimension humaine, quel qu'en soit le prix. Si nous la perdons, nous nous perdrons nous-mêmes. Les dirigeants doivent être capables d'identifier les besoins de ceux qui travaillent pour eux : besoin de sécurité, besoin d'avoir le droit de rêver et de prendre des risques ; mais il est capital de se souve-

2. Personne, communauté ou organisation influant sur les activités d'une entreprise ou concernée par celle-ci. Les parties prenantes peuvent être internes (les salariés, par exemple) ou externes (les clients, fournisseurs, actionnaires, financiers, communauté locale, etc.). « Parties prenantes » est le terme communément employé pour la traduction de *stakeholders*.

nir qu'au-delà de l'argent, nous avons tous besoin d'un travail qui nous permette sans cesse d'apprendre et de grandir. La première mission d'un dirigeant est de créer un contexte de travail dans lequel les personnes peuvent se développer et évoluer, spirituellement. Attention : la spiritualité, dans l'entreprise, n'a rien à voir avec l'ésotérisme, la religion, la cosmologie ou je ne sais quelle idée dans le vent – au contraire, elle est ancrée dans l'action concrète d'individus qui y trouvent du sens parce qu'ils s'occupent d'autres choses que d'eux-mêmes. C'est cela aussi, le message de ce livre.

Voilà le paradoxe de l'entreprise moderne : ce n'est pas en étant obsédé par le profit qu'on en génère durablement. De même que le changement ne naît pas de la volonté explicite de changer – ni d'ailleurs, jamais, de l'impulsion de consultants ou des résultats d'exercices sans âme, de plannings stratégiques ou de groupes de consommateurs. Le changement naît de la générosité de l'idéal que l'on poursuit, un point c'est tout.

Facile à dire et pas facile à faire, me direz-vous, compte tenu de la réalité du monde des affaires au 21e siècle, qui n'est pas particulièrement tendre. Mais dites-vous que chaque effort fait dans ce sens contribue à faire de votre entreprise une entreprise différente.

ANITA RODDICK

SEPTEMBRE 2003

1. QUI A ENVIE DE DEVENIR ENTREPRENEUR ?

« Ce qui distingue l'entrepreneur des autres est qu'il suit son intuition. »
WILLIAM B. GARTNER

J'ai grandi dans une famille nombreuse d'immigrés italiens qui travaillaient d'arrache-pied. Mes parents étaient propriétaires du Clifton Café, un restaurant créé dans une ancienne chapelle méthodiste juste en face de la gare, à Littlehampton, sur la côte ouest de l'Angleterre. Nos journées commençaient à cinq heures du matin avec le petit déjeuner des pêcheurs locaux et le restaurant restait ouvert toute la journée, proposant à toute heure différentes assiettes avec des frites. Nous ne fermions les portes qu'après le départ du dernier client. Et il ne m'échappait pas, à l'époque, que les restaurants de la ville qui n'étaient pas tenus par des immigrés n'étaient ouverts que de neuf à cinq.

Nous étions quatre enfants et passions tous les week-ends, tous les soirs et toutes les vacances au restaurant. Nous n'avions pas vraiment de vacances en famille, ni de distractions familiales – à l'exception de la sortie hebdomadaire au cinéma. En fait, le restaurant était l'annexe de notre maison. Un lieu où les histoires d'amour et d'amitié se faisaient et se défaisaient. Un lieu qui fut le théâtre de demandes en mariage – et sans doute aussi de décisions de divorce. J'en ai gardé l'idée qu'il n'est pas nécessaire de laisser ses émotions au placard quand on va travailler.

Mon père avait sans aucun doute l'étoffe d'un entrepreneur. Alors que j'étais encore une petite fille, il décida de convertir le restaurant en *milk-bar* : on y proposait des desserts exotiques, banana split et pêches Melba, dans de grands verres, et nous portions tous des uniformes qui nous donnaient l'air de sortir d'une illustration de Norman Rockwell ou d'*American Graffiti*. À l'époque je trouvais cela très excitant et je pense encore aujourd'hui qu'il est essentiel d'avoir le sens de la mise en scène pour assurer le succès d'une entreprise.

Mon père est mort lorsque j'avais 10 ans et nous avons dû redoubler d'efforts pour gérer le café qui était souvent plein et pouvait accueillir… soixante-dix à quatre-vingts personnes en même temps ! Le travail a pris une place très importante dans nos vies, et c'est sans doute au Clifton Café que j'ai appris l'essentiel de ce que je sais sur la création et la gestion d'entreprise. J'y ai découvert que celles-ci ne reposent pas sur une science financière, mais avant tout sur le sens du commerce – il s'agit d'acheter et de vendre, ni plus ni moins. Avec ma mère j'ai appris aussi que le succès d'une entreprise est fondé sur les personnalités qui la font vivre : si l'on est quelqu'un de banal, alors on aura un produit banal.

« Fais ce que tu voudras, me disait-elle toujours, mais surtout ne sois pas médiocre. » Mon sens du commerce s'est également beaucoup développé auprès de mes camarades d'école. Mon père m'avait rapporté d'un voyage en Amérique un stock entier de bandes dessinées et de chewing-gums. À cette époque, tout ce qui venait d'Amérique était sacré et je déployais des trésors d'imagination pour échanger les bandes dessinées et les chewing-gums contre des collections complètes d'images à coller dans des albums. J'en avais un vrai stock à la maison, mais je racontais que mes produits arrivaient chaque semaine au compte-gouttes, et j'annonçais à l'avance tel ou tel exemplaire unique de *Batman* ou *Captain Marvel*, afin de ne pas inonder le marché et d'entretenir la demande de mes « clients » ! C'était un jeu intéressant.

Bien qu'elle m'ait inscrite dans une école catholique, ma mère détestait le prêtre de notre paroisse. Elle le détestait avec passion. Elle nous envoyait à l'école en pantalon et les religieuses, qui ne voyaient pas cela d'un bon œil, nous renvoyaient à la maison. Qu'à cela ne tienne : ma mère nous renvoyait à son tour, sans changer un seul de nos vêtements. Elle allait même jusqu'à saboter la messe du dimanche en frottant nos vêtements et nos mains avec de l'ail, dont l'odeur couvrait celle de l'encens. À la mort de mon père, je me souviens que j'étais assise sur les marches de l'escalier, un jour où maman était en train d'astiquer furieusement le linoléum de l'entrée. Quelqu'un a frappé à la porte : le prêtre s'était déplacé pour dire à ma mère qu'elle avait beaucoup de chance que mon père puisse avoir des funérailles catholiques. Maman a attrapé le seau d'eau sale et l'a balancé à la tête du pauvre prêtre – je n'oublierai jamais cette scène. Il n'est pas très étonnant qu'avec une mère et une éducation pareilles, j'aie pris l'habitude de remettre en question tout ce qu'on m'enseignait à l'école, à l'église ou dans toute autre institution. Maman m'a aussi et par-dessus tout appris que la vie se résume à l'amour et au travail – selon ses propres mots.

Après le lycée, je quittai la maison pour entrer dans une école d'instituteurs. En mon absence, maman vendit le Clifton Café et ouvrit un night-club au-dessus d'une boucherie dans le centre-ville. Elle baptisa ce lieu « *El Cubana* » et le métamorphosa en authentique bar latino, digne de Torremolinos. Lorsque je revins à la maison, je la trouvai assise au bar, en robe lamée, cigarette au bec (elle qui n'avait jamais fumé de sa vie), entourée de sa cour. La décoration était parfaite – un peu chargée, mais c'était exactement ce qu'il fallait.

J'ai toujours essayé de créer une ambiance dans tout ce que j'ai fait. Quand j'ai commencé à enseigner, j'essayais d'illustrer mes cours avec du théâtre et de la musique chaque fois que cela était possible : ainsi, quand je faisais une leçon sur le Moyen Âge, nous chantions des chants

grégoriens, et quand je parlais de la Première Guerre mondiale, je lisais à mes élèves les œuvres des poètes de cette époque.

Mais j'avais beau aimer enseigner, j'avais la bougeotte. Je finis par partir pour un « *road-trip* » hippie et me retrouvai… employée aux Nations-unies à Genève ! A l'époque, je savais que si j'envoyais une candidature en bonne et due forme, personne ne prendrait la peine de me répondre, et je décidai donc d'y aller au culot : je me présentai directement dans les bureaux et demandai à voir un responsable du personnel. Je n'avais pour ainsi dire aucune qualification, mais j'avais une bonne dose de confiance dans ma capacité à me vendre et je parvins à le convaincre de me donner un emploi. Selon les cas, l'énergie et l'enthousiasme rebutent ou séduisent. Heureusement pour moi, la séduction opéra !

LES DÉBUTS À DEUX

Après deux ans passés à parcourir le monde, je revins au bercail. Maman m'annonça qu'un des clients du *El Cubana* était impatient de me rencontrer : c'était Gordon Roddick. J'emménageai avec lui quatre jours après notre rencontre. Gordon avait une formation d'agriculteur, mais il tentait de gagner sa vie en écrivant des histoires pour enfants. De mon côté, je trouvai un poste d'institutrice mais fus bientôt enceinte de Justine, notre première fille. Après sa naissance, Gordon dut reprendre un travail agricole pour que nous puissions joindre les deux bouts. Nous parlions beaucoup de créer notre propre entreprise, mais nous n'arrivions pas à nous arrêter sur un projet. Quand Justine eut 15 mois, je tombai de nouveau enceinte et nous décidâmes de partir aux États-Unis pour rendre visite à des amis. Nous voulions y chercher des idées de création d'entreprise, mais nous avons surtout pris du bon temps. C'est au cours de ce voyage que nous nous sommes mariés, sur un coup de tête, en passant par Reno. La cérémonie (plutôt rapide) eut lieu pendant que Justine braillait dans son harnais, sur mon dos.

Après la naissance de Samantha, en juillet 1971, nous avons recommencé à chercher sérieusement une idée d'entreprise que nous pourrions gérer ensemble et qui nous laisserait du temps pour nous occuper des enfants. Une maison victorienne délabrée était à vendre dans le centre de Littlehampton. C'était un ancien hôtel résidentiel qui avait fait faillite. Nous pensions que ce lieu avait tout pour faire un formidable petit *bed-and-breakfast*. Nous fîmes une offre d'acquisition ridicule qui à notre grande surprise fut acceptée. L'ouverture eut lieu après quelques travaux de restauration faits avec les moyens du bord et l'hôtel fut très vite plein.

Tout alla bien jusqu'à la fin de la saison d'été. Soudain, il n'y eut plus un seul client et nous nous retrouvâmes à la tête d'une grande maison vide aux coûts d'entretien abominables. Nous prîmes conscience qu'il

nous fallait faire quelque chose, et vite, sous peine de faire faillite. Nous décidâmes de reconvertir la moitié de la maison en hôtel résidentiel, ce qui nous permit de redresser la barre. Dans les affaires, quand on a fait une erreur, il faut l'accepter et prendre immédiatement les mesures qui s'imposent.

Lorsque les affaires de l'hôtel furent à nouveau florissantes, nous avions retrouvé notre confiance et décidâmes d'ouvrir également un restaurant. Nous empruntâmes 10 000 livres à une banque pour acheter un fonds de commerce non loin de l'hôtel : notre idée était de créer un restaurant chic que nous appellerions « Paddington's », avec des chaises en rotin, des palmiers en pots, et de la bonne cuisine italienne : lasagnes, quiches et soupes maison.

Ce fut un désastre. Personne ne semblait partager notre enthousiasme pour cette carte. Les jours se succédaient et le restaurant restait vide. Trois semaines plus tard, nous étions à nouveau au bord de la faillite. Là encore, notre lucidité nous sauva : c'était tout simplement le mauvais restaurant au mauvais endroit. Nous tentions d'imposer notre volonté à nos clients en servant de la cuisine raffinée dans un quartier où l'omelette-frites triomphait. Gordon suggéra alors de changer notre fusil d'épaule et d'acheter une friteuse et un grill, pour reconvertir l'endroit en un restaurant américain qui servirait des hamburgers sur des airs de rock. Le miracle se produisit : en une nuit ou presque, le Paddington's devint l'endroit le plus couru de la ville.

LA CRÉATION DE THE BODY SHOP

Après trois années passées à tenir à la fois l'hôtel et le restaurant, nous étions complètement épuisés et décidâmes de tout arrêter. Gordon rêvait depuis longtemps de faire une expédition à cheval de Buenos Aires à New York, et pendant qu'il préparait ce voyage, nous décidâmes que je ferais en sorte de subvenir à nos besoins en ouvrant une petite boutique. Je ne voulais pas renouer avec le rythme de vie infernal que nous venions de connaître et il me semblait qu'un magasin, ouvert de neuf heures à cinq heures, me permettrait de gagner de l'argent tout en me laissant du temps pour voir les enfants.

J'avais déjà une petite idée en tête : une boutique de produits cosmétiques me paraissait assez simple à monter – il me suffisait de trouver toutes les informations nécessaires en faisant quelques recherches sur le sujet. J'avais un diplôme de professeur d'histoire, et savais comment mener des recherches. Je lus donc toutes sortes de pharmacopées parues depuis le début du 20e siècle – des livres sur les secrets de grands-mères et autres recettes de bonne femme. Je jubilais lorsque je tombais sur des anecdotes dont je pouvais m'inspirer. Julie Christie faisait elle-même sa

crème pour le visage en passant à la centrifugeuse des feuilles de laitue cuites et des avocats ? Je fis de même. Marlene Dietrich récoltait le noir des mèches de bougie pour en faire de l'ombre à paupières ? Je l'imitai aussitôt. J'utilisais tout ce que je lisais. Il ne s'agissait pas de créer une entreprise, mais avant tout de gagner ma vie – *ma* vie. Il s'agissait d'avoir la maîtrise de mon temps et de mon espace, de décider de ce que je voulais accomplir et de conquérir ma liberté. Mon mantra était : « Fais de ton passé le prologue de ton avenir. »

Dans l'industrie cosmétique, on n'avait pas encore le choix entre différents formats de packaging, on était toujours obligé d'acheter plus que ce dont on avait besoin. Il me semblait parfaitement grotesque qu'on puisse acheter cent grammes de bonbons dans une confiserie mais pas un lait corporel autrement qu'en grande quantité. En plus, les produits cosmétiques étaient chers, élitistes et ne contenaient pas d'ingrédients naturels. Tout cela m'irritait, en tant que femme et en tant que consommatrice. Et quand quelque chose vous irrite, il y a fort à parier que vous n'êtes pas seule dans ce cas.

J'expliquai alors à Gordon mon projet : ouvrir un magasin de produits cosmétiques naturels, proposés dans des emballages simples, rechargeables et disponibles dans plusieurs formats. Pour lui, mon idée se tenait, et nous savions de toute façon depuis notre expérience dans l'hôtellerie et la restauration que si mon idée ne marchait pas, nous la ferions évoluer jusqu'à ce qu'elle donne de bons résultats. En clair, si nous ne réussissions pas à vendre des crèmes et des shampooings, nous n'aurions qu'à nous en débarrasser et vendre autre chose.

La première boutique de The Body Shop ouvrit à Brighton en mars 1976. Nos choix initiaux étaient tous liés à l'argent, ou plus exactement au manque d'argent. Je payai 25 livres un graphiste pour qu'il dessine un logo et réquisitionnai quelques amis pour remplir les bouteilles et rédiger les étiquettes. Tout était peint en vert foncé, non pour afficher un engagement écologique (le mot« vert » n'était pas encore utilisé à l'époque pour évoquer l'écologie), mais tout simplement parce que c'était la seule couleur capable de masquer les tâches d'humidité sur les murs. Je pris les flacons les moins chers que je pus trouver – il s'agissait en l'occurrence des petites bouteilles en plastique utilisées par les hôpitaux pour les analyses d'urine – et comme je ne pouvais pas me permettre de les acheter en grandes quantités, je décidai de proposer à mes clients de rapporter les bouteilles vides : voilà comment nous avons commencé à recycler et à réutiliser les emballages, bien avant que cela ne devienne « écologiquement correct ». Chacun des éléments qui ont fait notre succès était directement lié au fait que je n'avais pas d'argent. Je menais ma boutique comme ma mère avait mené son ménage au temps difficile de la Seconde

Guerre mondiale, en réutilisant et en recyclant tout ce qui pouvait l'être. Lors de cette première année, nous avons posé les premières pierres de tout ce qui a ensuite fait l'originalité de cette entreprise.

CULTIVER SA DIFFERENCE

Dès le début, nous avons voulu raconter l'histoire de nos produits à nos clients : nous voulions être honnêtes, tout dire de ces produits et de leurs bénéfices. Surtout, nous voulions faire exactement le contraire de ce que faisait l'industrie cosmétique. Voici un conseil précieux pour quiconque envisage de créer sa propre entreprise : commencez par travailler la vision de ce que vous voulez faire et par identifier les compétences dont vous disposez pour réaliser votre idée, puis renseignez-vous sur ce que font vos concurrents et étudiez tout ce que vous pouvez faire pour être différent. Concentrez-vous sur ce que vous avez que les autres n'ont pas : valorisez-le.

Mon approche du commerce s'est élaborée dans les années 1960. À cette époque, je me serais ouvert les veines plutôt que de travailler dans une entreprise – même la mienne. Inutile de dire, donc, que nous n'avions ni organigramme ni procédure marketing, et que nous n'avions pas non plus de plan à un, cinq ou dix ans. En fait, nous n'avons rien eu de tout cela pendant nos dix-sept premières années. Ce dont nous disposions pour guider notre action, c'était nos valeurs, mais nous avions parfois du mal à ne pas nous éparpiller. Une entreprise qui se développe, c'est un peu comme un enfant qui grandit. Quand il trébuche, quand il prononce ses premiers mots, chaque instant est passionnant. Ensuite, il devient adolescent, puis jeune adulte, et avec la maturité vient la résistance au changement. Comment faire pour qu'au fil du temps, une entreprise conserve l'approche iconoclaste de ses jeunes années, le sens de l'audace et l'esprit d'initiative ? Voici le défi auquel nous avons dû faire face, non sans difficulté, car l'enthousiasme s'émousse avec la routine. Je ne veux pas être la même que tout le monde, et je ne veux pas non plus être la même que l'an passé. Et quand il s'agit de mener une équipe, je préfère cent fois multiplier mes efforts pour entretenir l'harmonie et l'esprit positif de coéquipiers créatifs qui se crêpent le chignon, plutôt que d'avoir à soutirer quelques grammes d'innovation, de créativité ou d'audace à une équipe de clones. Il me semble que ceci est un trait commun à tous les entrepreneurs.

QU'EST-CE QU'UN ENTREPRENEUR ?

Depuis que j'ai créé The Body Shop, on me demande souvent de venir parler de l'esprit d'entreprise – y compris dans des institutions prestigieuses comme Harvard ou Stanford. Le fait que les étudiants de ces

écoles aient tant envie d'« apprendre » à devenir des entrepreneurs me fait sourire, car je ne suis pas du tout convaincue que cela puisse s'enseigner. Comment enseigner l'obsession, qui est généralement le moteur de la vision d'un entrepreneur ? Comment apprendre l'audace à quelqu'un qui n'est pas déjà audacieux ? Pourquoi apprendre à quelqu'un à avancer à son propre rythme s'il marche instinctivement dans le rang ?

À aucun moment je n'ai décidé de devenir un entrepreneur, je ne connaissais d'ailleurs même pas le mot et sa définition ne m'intéressait pas. Mais depuis mes débuts, j'ai connu, je crois, tous les hauts et les bas de l'entrepreneuriat et j'ai rencontré beaucoup d'autres créateurs d'entreprises que j'aime et que j'admire ; je crois donc pouvoir parler de ce sujet en connaissance de cause. Et après un quart de siècle passé à essayer de réinventer l'entreprise, je crois que pour être un bon entrepreneur, il faut allier, au moins, les qualités suivantes :

1. Avoir la *vision* de quelque chose qui n'existe pas encore, et en quoi il faut croire assez fort pour que cela devienne réalité.

2. Une touche de *folie*. La frontière entre l'esprit d'entreprise et la folie est ténue. Les fous voient et ressentent des choses auxquelles les autres n'ont pas accès. Le rêve d'un entrepreneur relève un peu du même phénomène et il peut aussi, parfois, le couper des autres.

3. La capacité de sortir du rang, dans la mesure où les entrepreneurs suivent *instinctivement* ce qu'ils voient, pensent et ressentent. N'oubliez jamais qu'il y a toujours une part de vérité dans vos réactions.

4. La capacité de gérer un bouillonnement permanent d'*idées*, qui s'agitent et poussent à l'intérieur jusqu'à ce que la pression du processus créatif les libère, comme le génie de la lampe. Et pourtant ces idées ne sont rien, évidemment, tant qu'il n'y a personne pour les réaliser – et c'est ici qu'il faut remercier Dieu, ou les dieux, ou les deux, d'avoir créé des individus qui ont ce talent.

5. Un *optimisme* quasi pathologique. Pour un entrepreneur, tout est possible, et cela n'a rien à voir avec un quelconque sens de la planification.

6. La conscience secrète qu'il n'est pas nécessaire de savoir *comment* faire les choses. Pour un entrepreneur, la solution ne réside jamais dans les compétences ou dans l'argent, mais dans la connaissance – qu'il acquiert en lisant, en observant ou en discutant avec d'autres.

7. Un don inné pour faire *bouger les choses*. La plupart des entrepreneurs que j'ai rencontrés avaient depuis toujours l'envie de changer les choses. Ils savent que l'entreprise n'est pas réductible à une

science financière, où le profit serait la seule mesure du succès, mais qu'il s'agit au moins autant d'un engagement politique et social, où les produits peuvent être utilisés comme des moyens de faire bouger les choses. Cela leur donne une immense liberté pour essayer tout ce qu'ils veulent, mais cela les rend aussi parfaitement inadaptés aux structures inertes et hiérarchiques.

8. La *créativité*. Il est assez facile de parler de créativité, même si cela reste pour moi un grand mystère. Je n'ai jamais rien lu ni entendu qui explique pourquoi et comment on devient créatif, alors même que tout le monde s'accorde à encenser la créativité. Einstein disait que « l'imagination est plus importante que le savoir ». Et Dali pensait qu'« il faut sans arrêt entretenir la confusion, car c'est elle qui libère la créativité ». La créativité est peut-être magique, un don des dieux, ou encore une forme avancée d'opportunisme : je n'en sais fichtre rien et je crois qu'il en sera ainsi jusqu'à ma mort.

9. La capacité de *combiner* efficacement ces différentes qualités. En ce qui me concerne, je suis devenue entrepreneur en essayant de marier utilement mes quelques dispositions naturelles pour gagner ma vie. C'est l'expérience qui m'a appris tout ce que je sais. C'est pourquoi je ne crois pas qu'un apprenti entrepreneur ait intérêt à suivre des cours de création d'entreprise dans une école. Il vaut mieux qu'il pose des questions autour de lui, sans arrêt, autant de questions qu'il y a d'opinions différentes sur un sujet ; alors il pourra se faire sa propre idée sur la question et creuser son propre sillon. Je n'ai jamais lu aucun livre théorique sur l'économie ou l'entreprise, et je n'ai pas l'intention de commencer aujourd'hui. Ce n'est pas la théorie qui m'intéresse ou m'enthousiasme – c'est l'action qui me fait avancer.

10. Enfin, je crois qu'un entrepreneur est aussi quelqu'un qui sait *raconter des histoires*. L'histoire que vous racontez est aussi celle de votre différence.

La figure de l'entrepreneur a pris une dimension culte dans les années 1980 et est devenue absolument incontournable dans les années 1990. Mais pendant ces vingt années, nous n'avons jamais rien entendu sur le risque qu'il y a à survaloriser ces individus ni sur cette folie qui les distingue du plus grand nombre.

Le plus grand défi pour un entrepreneur est de prendre le temps de s'asseoir, de réfléchir et de rassembler des informations. Nous souffrons tous du syndrome de la précipitation. Nous avons un trop-plein d'énergie et d'engagement. Nous pouvons créer quelque chose à partir de rien, mais nous ne sommes généralement pas très habiles à organiser les choses et les mener jusqu'au bout. Nous avançons à notre rythme, car nous

ne pouvons avancer au pas ni faire partie du rang. Fondamentalement, nous sommes des marginaux. Et je crois que c'est la meilleure définition possible de l'entrepreneur.

Les marginaux

En supposant qu'il soit possible d'enseigner l'esprit d'entreprise, je crois qu'il serait particulièrement difficile de le transmettre aux riches. Les riches sont assez rarement des marginaux. Vous pouvez leur apprendre les « principes » de l'esprit d'entreprise, mais vous ne pourrez pas apprendre à quelqu'un qui n'a jamais connu le besoin tout ce qu'il est possible de faire lorsqu'on est le dos au mur, ni ce que c'est que de vouloir s'affranchir des systèmes et des contraintes. La créativité, qui est l'essence de l'esprit d'entreprise, est souvent stimulée par le manque. Si vous êtes fauché, vous avez faim. Alors que si vous avez suffisamment d'argent pour avoir ce que vous voulez sans devoir vous battre, vous n'avez pas cet appétit qui est le *moteur* de l'esprit d'entreprise. Il faut avoir faim, faim d'idées, faim de changement et faim de voir votre vision devenir réalité. Il n'est pas étonnant que beaucoup d'entrepreneurs aient souffert de privations. Il y a souvent un manque dans leur vie, le manque d'une enfance dont ils ont peu ou pas profité, forcés de travailler très jeunes, envoyés en pension loin de leur famille, ou encore obligés de subvenir à leurs propres besoins en raison de circonstances indépendantes de leur volonté, comme la perte d'un parent. La mort de mon père fut pour moi ce traumatisme originel.

Les entrepreneurs sont des marginaux par nature – des marginaux avec une éthique du travail. C'est pourquoi, souvent, les immigrés font de bons entrepreneurs : ils sont marginaux, certes, mais ne craignent pas de travailler. Les membres des communautés indienne, juive, italienne, en Angleterre ou ailleurs, ne font pas partie de la foule : ils regardent le monde d'une façon qui leur est propre. Ils ne sont pas refroidis par les directeurs de banque, les structures hiérarchiques ou des problèmes qui en décourageraient d'autres.

Rien n'effraie les vrais entrepreneurs pour la simple raison que rien ne peut venir se mettre en travers de leur vision. Leur passion est de même nature que celle des artistes et des écrivains. Comme l'artiste crée une toile à partir de rien, l'entrepreneur réalise ses rêves en partant d'une idée dont il fait une réalité, qui lui permet de gagner sa vie et, si possible, de réaliser un profit.

Mais toute idée est une extension de votre personnalité. Chaque entreprise que vous créez porte votre empreinte, comme un prolongement de votre être. C'est pourquoi The Body Shop occupe une si grande place dans ma vie. C'est mon alter ego.

Les femmes entrepreneurs

Est-il plus difficile pour une femme d'être un entrepreneur ? Il est évident que pour les femmes, le monde des affaires est plein de contradictions. D'un côté, on nous encourage à « aller dans le monde » et à prendre notre destin en main ; de l'autre, il y a le poids de l'impératif moral de la maison et du foyer – cette idée tenace que la place des femmes est aux côtés de leurs enfants. Aujourd'hui, il est encore beaucoup plus facile pour une femme d'obtenir de sa banque un prêt pour équiper sa cuisine ou son dressing que pour créer son entreprise. L'idée reçue selon laquelle les femmes n'ont pas les compétences nécessaires pour créer une entreprise a la vie dure.

Un autre cliché est que les femmes patrons ont une façon plus humaine de manager. Pourtant, la réalité est tout autre, si l'on en croit les résultats d'une étude récente menée par la Manchester Business School : les femmes qui dirigent des entreprises seraient au contraire plutôt impitoyables, des maîtresses femmes dont l'autorité est fondée sur la crainte. À mon avis, ces préjugés résultent d'une mauvaise interprétation de ce qu'est l'esprit d'entreprise, chez la femme comme chez l'homme. Ceux qui ont le talent d'initier un projet n'ont en effet pas toujours les compétences requises pour le mener au quotidien. C'est pour cela qu'il m'a toujours semblé que la meilleure chose à faire dans mon entreprise était de trouver et d'engager des gens qui soient meilleurs que moi.

Il y a peu d'informations disponibles sur les créatrices d'entreprise, de sorte qu'il est difficile de savoir avec exactitude en quoi elles diffèrent dans leur pratique de leurs homologues masculins. Je me souviens avoir entendu un membre du gouvernement expliquer très sérieusement qu'il serait sexiste de vouloir recueillir de l'information sur les différences entre les entreprises dirigées par des femmes et celles dirigées par des hommes.

Une différence majeure tient au fait que la valeur ajoutée apportée par les femmes est rarement reconnue. Où sont les études qui montrent comment les femmes influencent positivement leur lieu de travail et améliorent la productivité grâce à leurs compétences relationnelles ? Et, dans le même esprit, où sont les études portant sur les bienfaits et les apports invisibles des femmes au travail ?

Malheureusement, en Angleterre, les femmes qui dirigent des entreprises ne communiquent pas assez entre elles. Aux États-Unis, au contraire, elles sont remarquablement organisées pour partager leurs compétences et leurs réseaux. Les Américains sont de formidables entrepreneurs, ils savent mieux que personne créer des réseaux, et ont un vrai respect pour les femmes qui créent leur entreprise. Je crois aussi qu'ils ont un talent inné pour prendre des risques et faire germer des idées nouvelles : ils sont plus opportunistes et plus optimistes. Les créateurs de petites et

moyennes entreprises sont la colonne vertébrale de l'économie américaine – ils emploient plus de personnes que les 500 entreprises de la liste du magazine *Fortune*. Au Royaume-Uni, il nous faudrait créer une association comme la North American Women's Business Association, qui a une organisation et un réseau incroyables. Ici, nous en sommes encore à réduire le fossé entre la valeur réelle des femmes et leur valeur perçue… par les hommes.

Malgré tout, je crois que les femmes ont une approche de la création d'entreprise radicalement différente de celle des hommes. Les femmes savent trouver l'équilibre entre ce qui les intéresse et ce qui les passionne, et sont généralement très heureuses de transformer tout cela en une petite entreprise qu'elles animent depuis leur salon, leur cuisine ou leur garage. Les hommes, si j'en crois mon expérience, veulent très vite donner de l'ampleur à leurs idées. Ils ont tendance à vouloir accumuler tous les signes ostentatoires du succès : voiture, téléphone portable, bureau et secrétaire. Je ne sais pas si cela fait d'eux de meilleurs entrepreneurs – j'en doute même un peu. Mais je crois par contre que les femmes jonglent bien mieux avec la complexité. Elles s'occupent des enfants, tiennent leur foyer et dirigent leur entreprise en même temps. Je ne pense pas que beaucoup d'hommes en soient capables Si une femme sait décider qui, de son aîné de 6 ans ou du petit dernier de 4 ans, a droit au dernier chocolat, alors elle peut négocier n'importe quel contrat au monde.

Malheureusement, contrairement aux hommes, les femmes sont constamment jugées sur leur apparence. Régulièrement, lorsque j'interviens dans une conférence, je m'aperçois que le public se fait d'abord une idée de moi en se basant sur mon apparence et non sur la pertinence de mes propos. Ceci n'arrive jamais à un homme. Plus agaçant encore, l'apparence d'une femme comptera de toute façon plus que ce qu'elle dit. Cela fait partie de cette culture ridicule de la séduction. Que nous soyons très séduisantes ou pas assez, cela nous nuit dans tous les cas.

Le jour où je suis allée à la banque pour obtenir le prêt qui me permettrait d'ouvrir la première boutique The Body Shop en 1976, je me souviens m'être présentée en jean avec un tee-shirt de Bob Dylan, flanquée de mes deux gamins. Je n'aurais jamais imaginé auparavant qu'il valait peut-être mieux, en certaines occasions, avoir l'air d'être autre chose que soi-même. J'expliquai alors que j'avais cette idée géniale de créer une boutique de produits cosmétiques et que j'avais besoin d'un prêt de 4 000 livres seulement. J'essuyai un refus tout net. Une semaine plus tard, je revins avec Gordon voir le même directeur. Cette fois-ci, nous étions tous les deux bien habillés et munis d'un *business plan* impressionnant (dont nous avions étoffé le contenu). Nous obtînmes le prêt sans problème.

Beaucoup de femmes ne se seraient sans doute pas conduites comme moi lors du premier rendez-vous, mais je n'y avais tout simplement pas réfléchi. Je m'attendais à ce qu'on m'évalue sur mes idées et mes valeurs, non sur la façon dont j'étais habillée. J'avais tort. Aujourd'hui, je conseillerais à une femme dans la même situation de laisser les enfants à la maison et de s'habiller de manière classique.

QUELQUES CONSEILS AUX ENTREPRENEURS

En résumé, voilà ce que je conseillerais aux futurs entrepreneurs.

D'abord, *sachez saisir les opportunités qui s'offrent à vous*. Les entrepreneurs à succès ne travaillent pas dans des systèmes établis, ils détestent la hiérarchie et les structures ; en fait, ils n'ont de cesse de les détruire. Ils ont un esprit créatif et rebelle qui ne se laisse pas aisément dompter. Mais ils ont des antennes. Quand je marche dans la rue, où que ce soit dans le monde, mes antennes sont en permanence déployées, pour évaluer comment tout ce que je vois peut être utile à The Body Shop, qu'il s'agisse d'un packaging, d'un mot, d'un poème, ou même de quelque chose venant d'une entreprise complètement différente. Je me demande toujours : « Quel rapport cela pourrait-il avoir avec nous ? En quoi cela pourrait-il nous être utile ? »

Ainsi, en me promenant sur un marché en Inde, j'ai vu des boîtes en acier inoxydable utilisées pour transporter l'eau. Et j'ai gardé l'idée pour en faire des packagings. San Francisco est connu pour son pain au levain un peu acide. La dernière fois que je m'y suis rendue, j'ai eu l'idée de faire un gel pour le corps inspiré de ce pain en me demandant s'il était possible de se laver avec une pâte crue au levain. J'ai fait également des essais avec du vinaigre balsamique : je savais que c'était un bon produit pour les cheveux, mais je voulais voir ce que cela donnait sur la peau. J'essaie toujours de trouver de nouvelles idées, de nouvelles textures, de nouveaux mélanges qui pourraient être utilisés comme produits pour la peau et les cheveux. Soyez ouverts à toutes les occasions !

Ensuite, soyez passionné par les idées. Les entrepreneurs veulent gagner leur vie grâce à une idée qui les obsède. Il s'agit bien de gagner sa vie, pas nécessairement de monter une affaire. L'argent rend les choses plus faciles, mais ce n'est pas pour devenir millionnaire que l'on crée une entreprise. En fait, la plupart des entrepreneurs que je connais se fichent complètement d'avoir beaucoup d'argent. Ils y sont totalement indifférents – ils ne savent même pas combien ils gagnent et ils s'en moquent. Tout comme ils se moquent des titres honorifiques. Ce qui les motive est de voir jusqu'où peut aller leur idée.

MES ENTREPRENEURS PRÉFÉRÉS

L'alliance de ces qualités se retrouve chez les entrepreneurs les plus géniaux et les plus créatifs partout dans le monde. Je suis allée au Népal à l'époque de la guerre commerciale avec l'Inde. Il n'y avait plus d'importations de pétrole et donc plus de taxis, alors quelques locaux futés avaient équipé de roulettes des planches de bois pour en faire des transports de fortune. Une manifestation de l'esprit d'entreprise, me suis-je dit. Les entrepreneurs voient les opportunités que les autres ne voient pas. S'il y a un problème, au lieu de se plaindre comme la plupart des gens, les entrepreneurs se diront : « Quelle solution puis-je imaginer ? »

Prenez quelqu'un comme Yvon Chouinard, le fondateur de Patagonia. C'était un alpiniste écolo frustré de ne pas trouver les vêtements techniques qu'il souhaitait : il décida de les fabriquer lui-même. Son entreprise est aujourd'hui reconnue comme l'une des plus avancées en matière de responsabilité sociale. J'aime cette race d'entrepreneurs qui proposent des produits, rendent un service et font du bien autour d'eux.

Mes entrepreneurs préférés de toujours sont Ben Cohen et Jerry Greenfield, les deux copains qui ont créé la marque de crèmes glacées la plus connue au monde, Ben & Jerry's. Au début, ni l'un ni l'autre ne savaient grand chose de la crème glacée, seulement qu'ils aimaient en manger. Ils voulaient avant tout s'amuser, alors ils ont pris un cours par correspondance à 20 dollars sur la fabrication des crèmes glacées et se sont retrouvés à la tête d'une entreprise internationale. Dans une école de commerce, on les aurait regardés avec mépris. Mais ils avaient une bonne idée, de bonnes intentions et croyaient par-dessus tout que profits et principes peuvent aller de pair. Ben et Jerry sont les frères de cœur de The Body Shop, et deux de nos meilleurs amis.

GÉRER LE SUCCÉS

Comment conserver l'audace des débuts quand l'entreprise connaît le succès et devient une institution ? C'est le plus difficile. Un peu comme si l'esprit d'entreprise ne devait pas survivre au succès.

Chaque entreprise a besoin, au fil du temps, d'esprits libres qui en réinventent les stratégies, lui apportent de nouvelles idées, expérimentent. Pour préserver l'esprit d'initiative, un entrepreneur devrait faire en sorte qu'il y ait en permanence une demi-douzaine de nouveaux projets en développement. J'ai deux ou trois boutiques en Angleterre dans lesquelles je teste de nouveaux produits, de nouveaux visuels, en observant ce qui se passe. C'est jubilatoire. Ce qu'il y a de plus excitant dans l'expérimentation, c'est sa phase secrète, quand on peut travailler et peaufiner une idée, jusqu'à ce qu'elle ait la forme souhaitée. C'est alors seulement que l'on peut se détendre, sourire et passer à autre chose.

Une affaire d'énergie vitale

J'ai tendance à évaluer les gens en les comparant à moi-même, pour voir s'ils ont le même niveau d'enthousiasme et d'énergie. Mon critère clef est la quantité de temps et de créativité qu'ils sont capables d'investir. C'est peut-être un mauvais critère, mais je déteste les gens qui s'en tiennent à ce qu'on leur demande. Peu importe si quelqu'un a l'air de partir dans tous les sens, pourvu qu'il soit motivé et motivant.

On me dit souvent que j'ai un trop-plein d'énergie et les Anglais trouvent manifestement cela plutôt déconcertant. Ils ne savent pas trop comment le gérer. Quelqu'un m'a même un jour surnommée la « nébuleuse ». Cela me semble tenir à plusieurs choses :

La panique

Je crois que nous n'avons qu'une seule chance. Je ne crois pas qu'il y ait une autre route à parcourir après la mort. Nous n'avons droit à aucune répétition générale. Nous tenons la torche de la vie, nous la gardons aussi lumineuse que possible, et ensuite nous la passons aux suivants. Je crois que c'est de là que me vient cette énergie.

La marginalité

Ma famille était marginale, comme tous les migrants. Je me souviens avoir entendu un dialogue formidable entre Isabel Allende et Alice Walker au sujet des individus qui sont marginalisés pour une raison ou pour une autre, qu'elle soit liée à la famille, à la naissance ou à une façon différente de voir la vie. Le fait d'être issue de la seule famille d'immigrés italiens dans une ville ouvrière comme Littlehampton m'a permis de voir très clairement ce que je ne voulais pas devenir.

L'indignation

Je pense que le mécontentement vous pousse à agir pour changer les choses. Et j'ai été indignée très tôt.

Les tomates

Enfin, je suis italienne et les Italiens mangent beaucoup de tomates. Peut-être contiennent-elles une enzyme qui rend les gens guillerets, car tous les Italiens que je connais ne semblent pas connaître de moments de déprime. Je suis sûre que cela a quelque chose à voir avec les tomates.

2. SEULE LA PASSION CONVAINC

« L'honnêteté est la meilleure image possible. »
ZIGGY (TOM WILSON)

Les toilettes sont un excellent lieu de communication de l'entreprise. Tout le monde y passe forcément au moins une fois par jour et c'est l'endroit idéal pour rencontrer des gens d'autres services que l'on a peu de chances de croiser ailleurs. Dans notre siège social de Littlehampton, nous avions officiellement fait des toilettes un lieu de communication, en invitant nos équipes à y inscrire, en passant, tout ce qui leur trottait dans la tête. Un grand bloc de papier était accroché au mur de chaque cabinet de toilette, avec un stylo au bout d'une ficelle, un système qui s'est révélé très efficace pour obtenir des réactions non censurées sur les décisions de l'entreprise. En voici quelques morceaux choisis :

« Vous aurez beau faire de la politique, vous devez garder en tête que cette entreprise est avant tout une boîte de shampooings. Les gens viennent travailler ici pour gagner leur vie – ils ne devraient pas avoir à soutenir des engagements politiques dans le cadre de leur boulot. Les histoires politiques devraient être menées séparément en laissant les entreprises de shampooings vendre du shampooing. »

« Pourquoi ne pas créer un groupe de pression, indépendant de The Body Shop, mais financé par l'entreprise ? De cette façon, l'entreprise ne serait pas polluée par l'engagement politique, et inversement. »

« Je suis d'accord avec lui. »

« Nous travaillons pour vivre, et pas l'inverse. »

« C'est vrai mais je ne vois pas le rapport avec le sujet. »

« À mon avis, cette personne est à côté de la plaque – car l'entreprise et la "politique", si c'est le mot que vous utilisez pour le changement social, sont fondamentalement indissociables. Je le crois sincèrement et je crois même que nous devons mieux utiliser notre pouvoir. »

« Je suis d'accord. Si vous ne voulez pas que la politique interfère avec votre boulot, vous ne devriez peut-être pas travailler chez The Body Shop. Essayez le service public. »

« Hé ! espèces d'abrutis – ce que je voulais dire, c'est que la politique doit être organisée séparément pour agir plus efficacement, loin de l'apathie du bureau. C'est une approche honnête – vous venez d'où, exactement, de la Chine communiste ? Quelle bande d'imposteurs ! »

Bien sûr, certains commentaires étaient totalement farfelus, mais la plupart présentaient un réel intérêt, alors nous les faisions taper et nous les

diffusions à tous les salariés, accompagnés des réponses du comité de direction le cas échéant. Je ne crois pas que cet outil de communication ait permis à l'entreprise de prendre des décisions importantes, mais il nous a aidés à rester à l'écoute des gens de terrain, et ce fut de ce point de vue un exercice très enrichissant… et très drôle !

La notion de divertissement est importante dans la communication, autant que la passion d'ailleurs. Je crois que la communication est un élément clef du management et que la passion est l'élément le plus important de la communication. C'est la passion, après tout, qui convainc. La plupart des entreprises oublient ce point crucial, alors même qu'elles mettent de nos jours un fort accent sur la communication.

Je me souviens encore du titre d'un article de journal lu dans ma jeunesse et qui a dû toucher un point névralgique, car il résonne encore en moi quarante ans plus tard. C'était le titre de la une du *Daily Mirror*, alors le quotidien le plus respecté au Royaume-Uni, à l'époque où la Russie soviétique tentait de justifier son invasion de la Hongrie auprès des Nations unies. Le titre était inscrit en gros caractères gras, occupant toute la couverture et la dernière page également. Il disait : « M. Khrouchtchev, ne soyez pas aussi grossier ! » avec, juste en dessous, inscrit en plus petits caractères, une sorte de sous-titre : « Pour qui vous prenez-vous : Staline ? » C'était une façon magnifiquement provocante de faire passer le message. Ce jour-là, j'ai compris la portée que la passion donne à la communication.

Les meneurs d'hommes savent communiquer d'une façon qui incite les autres à agir. Mais le talent doit être doublé de compassion pour être efficace, car aussi grand que soit l'engagement, si on ne sait pas le partager et le communiquer, cela ne sert à rien.

COMMUNIQUER, C'EST VITAL

En tant qu'entreprise, vous devez écouter vos clients tout en leur expliquant qui vous êtes et d'où vous venez. Et vous devez réinventer en permanence la façon dont vous communiquez, tout en gardant en tête la façon dont vous avez commencé. C'est une erreur majeure pour une entreprise que de se couper de ses racines et de son histoire, même si elle n'a que 10 ou 20 ans. Dans de très nombreux cas, les entrepreneurs perdent leur élan quand ils oublient ce qui les a poussés à se lancer dans l'aventure.

Alors que nous nous efforçons d'appréhender l'entreprise de manière plus globale, les dirigeants aussi doivent apprendre à se poser et à réfléchir non seulement aux raisons pour lesquelles ils ont créé leurs entreprises, mais aussi à ce qui les rend encore différentes, aujourd'hui.

Quel est le sens de leur croissance : la croissance pour la croissance, ou la possibilité de réaliser quelque chose de plus grand ? Qu'ont-elles à proposer de mieux que les autres ? Est-ce clair pour les consommateurs? Savent-elles parler à leurs clients ?

Je suis consternée par les idées reçues auxquelles nous sommes systématiquement confrontés dans le monde des affaires. L'une des plus résistantes est que plus l'entreprise grandit, plus il est difficile pour elle de communiquer. Je ne crois pas que cela soit nécessairement vrai.

L'entreprise que j'ai créée en 1976 compte aujourd'hui 1 800 magasins, répartis dans 49 pays sur 12 fuseaux horaires, et l'on y parle 24 langues[3]. Elle doit garder ses franchisés et ses employés informés et motivés, tout en lançant de nouveaux concepts, de nouvelles architectures de magasins, de nouveaux produits et de nouvelles idées de communication. La communication, c'est vital.

À une certaine époque, j'espérais qu'au tournant du troisième millénaire nous ne serions plus une entreprise cosmétique menant des actions de communication, mais une entreprise de communication fabriquant et vendant des cosmétiques. Nous n'y sommes pas encore. Il fut un temps où nous produisions en nombre posters, pamphlets, magazines, brochures, cartes postales, autocollants, cassettes vidéo et autres communiqués sur tous les sujets possibles, du caractère inévitable du vieillissement jusqu'aux abus du régime politique en place au Nigeria. Nous bombardons encore nos équipes d'informations portant sur un large éventail de sujets. Notre communication interne comprend des notes diffusées à l'ensemble des équipes pour les tenir au courant des nouvelles idées, des nouveaux développements et des nouveaux produits. De ce point de vue, The Body Shop fonctionne comme une famille : les discussions sont encouragées, et chacun est incité à y faire entendre sa voix et à exprimer son opinion. Je me souviendrai toujours de cette employée de longue date qui m'a dit un jour : « Je n'ai jamais, dans aucun travail, eu autant l'impression de faire partie d'une famille qu'ici, parce que chacun est impliqué dans tout ce que nous faisons. » Je reste très attachée à cette idée.

LA PUBLICITE NE SERT A RIEN

Nous sommes envahis par des dizaines de milliers de publicités chaque année, les femmes encore plus que les hommes, et leur vacarme est devenu tel qu'il est impossible de faire la différence entre les arguments commerciaux des uns et des autres. Je crois que les techniques conventionnelles de marketing sont de moins en moins efficaces. Les consomma-

3. Les chiffres donnés ici par Anita datent de l'édition originale de « Business as unusual », en 2001. Aujourd'hui The Body Shop compte plus de 2000 magasins…

teurs ne se laissent plus berner. Ils ont été trop sollicités. Ils sont désormais plus cyniques dans leur approche de la publicité et du marketing. Dans ce contexte, pour faire passer un message pédagogique ou commercial, il faut être audacieux, joyeux, différent et ne pas hésiter à prendre des risques. Le marketing consiste avant tout à communiquer de manière plus intelligente et plus convaincante que les autres.

Nous sommes dans les cosmétiques, et notre industrie n'est pas particulièrement connue pour son respect des femmes. Elle vend des crèmes antirides, mène des tests inutiles sur les animaux ou emballe ses produits dans des emballages aussi peu utiles que recyclables. Les gens savent désormais ce qui se passe et veulent agir en connaissance de cause. Malheureusement, l'information dont ils ont besoin pour faire un choix avisé est souvent obscure et confuse, voire indisponible. Les consommateurs veulent tout savoir de ce qu'ils achètent, qu'on leur fournisse des informations honnêtes. Nous devons trouver des moyens pour faire passer le message.

The Body Shop a commencé à mener des campagnes afin de mobiliser et canaliser l'imagination ou l'indignation d'individus qui, ensemble, peuvent agir contre la désinformation qui vient des entreprises. De nombreux supports sont à notre disposition – des vitrines de magasins aux affiches, en passant par les flancs de nos camions et les uniformes de nos équipes. Nous faisons rarement de publicité au sens traditionnel du terme. Nous expliquons notre fonctionnement en informant sur tous ses aspects : des valeurs qui nous guident jusqu'aux ingrédients utilisés dans nos produits. Les consommateurs peuvent ainsi décider en connaissance de cause s'ils veulent ou non faire affaire avec nous.

Que The Body Shop parvienne à vendre des produits cosmétiques sans faire de publicité dans les grands médias, sur un marché où même les grandes surfaces dépensent des millions de dollars en campagnes publicitaires clinquantes, peut sembler parfaitement incompréhensible. Mais peut-on gonfler la demande des consommateurs en investissant des sommes astronomiques dans la publicité ? Autant coudre sans aiguille ou prêcher sans chaire…

La croissance de The Body Shop est la preuve qu'il est inutile de gaspiller de l'argent dans de coûteuses campagnes publicitaires pour réussir. Nous avons toujours préféré parier sur le bouche-à-oreille.

La plupart de nos produits ont une histoire, leur histoire : la manière ils ont été conçus et fabriqués, la provenance des ingrédients qui les composent, et toute une série de détails que les gens aiment connaître. À votre avis, de quoi vous souviendrez-vous le mieux : d'un slogan publicitaire ridicule dont vous savez très bien qu'il vous ment ou du fait que la crème que vous venez d'acheter est produite à partir de noix cultivées

par une coopérative de femmes en Afrique ? Voilà notre propos : vendre des produits cosmétiques en réduisant au minimum la frime et l'emballage, en parlant de la santé et de la réalité plutôt que de séduction et d'une vaine « promesse de jeunesse éternelle ».

LE MARKETING A HORREUR DU VIDE

J'ai coutume d'appeler ce que nous faisons du « marketing guérilla ». Cela consiste à utiliser des tactiques non conventionnelles et peu coûteuses pour attirer l'attention. En faisant de nos magasins des lieux d'actions pour les droits de l'homme, par exemple. Ou encore en poussant nos clients à faire entendre leurs voix sur des sujets qui les préoccupent.

J'ai horreur du vide : chaque fois, c'est pour moi une occasion ratée de créer une ambiance, de faire passer un message et d'expliquer quelque chose. Franchement, qu'y a-t-il de plus triste qu'un sac en papier blanc ? Autant le rendre porteur d'un message ! Je crois que lier nos produits à des messages sociaux et politiques est une bonne façon de les faire connaître.

Nous avons douze camions qui parcourent le Royaume-Uni en long, en large et en travers. Ce sont de véritables supports d'affichage mobiles, transportant sur les autoroutes des messages qui informent le public, l'amusent ou le renseignent. Comprenez-moi bien : je ne parle pas de placarder un logo publicitaire, je parle de messages vraiment importants, concernant par exemple les personnes disparues. La première fois que nous l'avons fait, nous avons affiché sur les flancs de nos camions les visages de quatre disparus, ainsi que les noms d'une douzaine d'autres et un numéro de téléphone. Plus de 30 000 appels furent reçus à ce numéro et quelques-uns des disparus furent retrouvés ; en particulier une jeune fille disparue depuis plus de deux ans, que l'on a retrouvée à Marseille. Croyez-moi, ce genre d'histoire crée des liens entre une entreprise et sa communauté.

De telles initiatives ont un effet considérable, car elles entretiennent en chacun un sentiment d'appartenance à la grande famille de l'humanité et le sentiment que chacun peut apporter sa contribution positive, aussi petite soit-elle. Cela facilite l'implication et l'action. Afficher un numéro de téléphone pour aider à retrouver les personnes disparues ne nous aide pas à augmenter les ventes, mais nous rapproche de nos clients autour de valeurs partagées et renforce notre ancrage dans la société.

Un de nos projets en Inde fut décrit par l'OMS (Organisation mondiale de la santé) comme l'une des campagnes les plus efficaces jamais menées sur le terrain contre le sida. Nous avions utilisé un éléphant, qui déambulait dans les rues de Tirumangalam dans la région du Tamil Nadu ; accrochées à ses flancs, des pancartes indiquaient où trouver des informations sur les maladies sexuellement transmissibles et des préservatifs gratuits.

Dans une autre partie de l'Inde, nous avons mené une « action directe » en faveur de la contraception. Quand les chauffeurs de camions s'arrêtent pour faire le plein dans l'une des principales stations-service de la route qui mène à Madras, ils payent l'une des prostituées qui attendent là, l'accompagnent derrière le mur et font leur affaire. Nos employés, dont la plupart faisaient en parallèle des études de médecine, grimpaient sur le mur, tapaient sur l'épaule des « clients » au bon moment et leur tendaient des préservatifs, gratuits.

Évidemment, je ne dis pas que ce genre de campagne peut être menée par toutes les entreprises, mais ce dont je suis sûre, c'est que l'entreprise qui choisit de faire les choses différemment, plutôt que de singer ses concurrents, y gagne un avantage compétitif. Et je crois qu'il est beaucoup plus malin, d'un point de vue marketing, de se faire positivement remarquer par ses engagements pour la communauté plutôt que de s'efforcer d'avoir le plus gros budget publicitaire – ne serait-ce que parce que cela motive davantage les membres d'une entreprise.

RACONTER DES HISTOIRES

Les gens avec lesquels je travaille attendent plus qu'un boulot qui les occupe et les fasse vivre, ils veulent apprendre et donner du sens à leur vie. Ils attendent de leurs dirigeants une vision, qui soit communiquée clairement, avec conviction et, toujours, avec passion. Or la communication n'est pas seulement affaire de mots ou d'images : votre corps parle aussi, par exemple lorsque vous prenez dans vos bras l'un de vos employés. Il ne suffit pas, pour motiver ces derniers et gagner leur fidélité, d'envoyer un e-mail, ni d'installer une boîte à idées, ni de mener une enquête de satisfaction du personnel, ni non plus de mettre des blocs à graffiti dans les toilettes. Rien, absolument rien, ne peut remplacer la présence d'un dirigeant en chair et en os, capable d'écouter et de répondre.

Malgré les miracles de la communication moderne, un dirigeant qui a un message sérieux à faire passer n'est pas au bout de ses peines. Car nos sociétés sont bruyantes. Et ce message doit être entendu malgré le brouhaha de la « société des loisirs », des événements de la vie quotidienne, de la publicité. L'une des façons de communiquer les plus efficaces, dans ce contexte, est à mon avis de conter une histoire. Raconter des histoires : c'est le plus ancien moyen de communication utilisé par les hommes. La plupart d'entre nous ont été élevés avec les mots des fables et des contes, à la maison ou à l'école, et les histoires restent de ce fait un excellent moyen d'apprendre.

J'ai entendu un chercheur en communication expliquer que les histoires, parce qu'elles « stimulent l'imagination de celui qui les écoute, sont propices à l'étonnement, à l'introspection et à la prise de décision ». Selon

lui, « l'auditeur se trouve alors non pas en posture de réception passive, mais dans une écoute active favorisant la réflexion ». J'ai pu vérifier cela lors de mes séjours dans différentes tribus indiennes, pour lesquelles le conte a un pouvoir magique.

Ma propre vie d'enfant fut rythmée par les histoires de ma mère, qui n'étaient ni des comptines, ni des devinettes. Elle nous racontait des histoires d'amour, des histoires fortes avec des sentiments profonds, des histoires tirées de la vie quotidienne dans la ferme qu'elle avait habitée avec sa famille en Italie du Sud, des histoires sur la façon dont nous avions été conçus, sur les relations qui existaient entre les uns et les autres… Des anecdotes familiales, elle en avait à gogo, sans parler des histoires qui défiaient la religion ! Mais il y avait plus de grandeur dans ces histoires que dans toutes les grandes religions.

Raconter des histoires, qu'elles portent sur l'entreprise ou sur les produits, est un aspect essentiel de la communication de The Body Shop. Quand nous racontons où et comment nous avons trouvé les ingrédients que nous utilisons, cela donne du sens à des produits qui n'en ont finalement pas beaucoup, et quand nous racontons des histoires sur notre entreprise, cela renforce nos valeurs fondatrices et le projet commun qui nous rassemble.

J'ai lu quelque part qu'il existe dans chaque entreprise un réseau invisible de communicants qui sont importants, non seulement parce qu'ils font circuler l'information, mais aussi et surtout parce qu'ils l'interprètent. J'en connais plusieurs de plusieurs sortes :

- Il y a d'abord les *conteurs*, qui perpétuent l'esprit et le sens des histoires, et transmettent ces légendes aux nouveaux arrivants. Comme dans les sociétés tribales, les histoires sur l'entreprise permettent de créer et de renforcer le sens partagé par ceux qui y travaillent.
- Les *prêtres*, les gardiens du temple, protègent l'esprit de l'entreprise, son image et ses valeurs. Une entreprise saine est aussi un lieu où ces valeurs sont débattues : si au contraire elles ne sont jamais discutées, on a tendance à ne plus y faire attention et elles risquent d'être déformées.
- Les *chuchoteurs* sont ceux qui font circuler l'information à la dérobée.
- Les *commères* sont toujours au courant de tout, mais nul n'attend d'elles qu'elles disposent d'informations exactes : elles ne sont jamais prises au sérieux.
- Les *espions* constituent une dernière catégorie de communicants dont tout dirigeant se doit d'avoir un représentant pour être en permanence informé de ce qui se passe.

Nous avons pris conscience chez The Body Shop qu'il nous fallait être plus à l'écoute de nos propres conteurs, sous peine de laisser se diluer les valeurs fondatrices que nous nous efforçons de promouvoir. Tout au long de notre croissance, les histoires qui ont été racontées maintes fois sur l'entreprise sont devenues des chroniques qui en rythment la vie, même si cette croissance a eu pour conséquence inévitable la raréfaction des conversations en tête-à-tête. Nous essayons de compenser cela en entretenant un dialogue permanent, partout dans le monde, entre la direction et les équipes, entre les magasins et les clients, entre l'entreprise et son environnement.

FAIRE TOMBER LES BARRIERES HIERARCHIQUES

Presque toutes les grandes entreprises sont gérées comme des institutions militaires : selon une hiérarchie stricte. Quand on est en bas de la pyramide, on ne parlera jamais à quelqu'un du top niveau, et celui qui gare sa voiture sur l'emplacement réservé au PDG risque de passer un mauvais quart d'heure. Pour éviter qu'un tel système ne se mette en place chez The Body Shop, nous avons créé le système des « lettres rouges » qui permet une communication directe à travers tous les échelons de l'entreprise. N'importe quelle personne de l'entreprise, n'importe où dans le monde, peut inscrire ce qu'elle ressent sur un bout de papier, qu'elle soit mécontente ou contrariée, qu'elle ait un problème ou plus simplement envie de dire ce qu'elle a sur le cœur, et glisser la note dans une enveloppe rouge : elle est ainsi assurée de recevoir en moins de 24 heures une réponse personnelle, de moi-même ou d'un autre membre du comité de direction.

Nous avons également installé une douzaine de « tableaux à idées » un peu partout dans l'entreprise. Les meilleures idées sont sélectionnées et transmises à la direction. Nous essayons aussi de mêler les différents niveaux hiérarchiques dans l'entreprise pour faciliter la communication directe. Chez The Body Shop, il n'y a aucun espace réservé. Le personnel de ménage peut utiliser la salle du conseil pour ses réunions. À nos débuts, nous adorions avoir, avec ceux qui étaient encore là le soir, ces discussions enflammées et sans fin qu'aucun d'entre nous n'avait plus eu depuis le lycée et qui font tomber les barrières hiérarchiques et les tabous. Nous organisions des journées « famille » et des journées « entreprise » pour permettre à chacun de mieux connaître ses collègues immédiats, mais aussi de savoir ce que faisaient d'autres personnes dans d'autres services.

La recette pour gérer les problèmes et les conflits dans une entreprise est de garder tous les canaux de communication grands ouverts. Parmi toutes les idées que nous avons essayées, il y eut aussi des conférences-débats

à l'heure du déjeuner, sur des sujets allant de la syndicalisation hypothétique de The Body Shop à la théologie de la création. Une fois, nous avons même fait venir un violoniste qui proposait aux équipes une thérapie musicale.

Gordon et moi ne sommes pas très formels. Nous aurions fui à grandes enjambées si nous avions été contraints d'évoluer dans une culture d'entreprise traditionnelle, étouffante. Il nous a donc été facile d'envoyer un message clair et très direct à nos employés pour encourager la liberté d'expression, la recherche de sens en dehors des sentiers balisés de notre industrie, et une approche relativement ludique du travail. Nous avons toujours été très accessibles et flexibles avec nos équipes, moins par stratégie que parce que nous n'aurions pas su faire autrement.

Garder les yeux grands ouverts

L'un de nos outils de communication les plus réussis était les films maison. La plupart des membres de nos équipes ont moins de 30 ans et ont grandi avec le son et l'image. Ils sont donc particulièrement réceptifs à cet outil de communication. Toutes les entreprises le savent, ce qui ne les empêche pas de produire des films fades et monotones qui ne réussissent à motiver personne et qui du coup ratent leur objectif.

Pendant dix ans, nous avons donc produit un programme hebdomadaire à l'attention des magasins anglais et un autre, mensuel et traduit dans 21 langues, pour le reste du monde. Cela reste à ma connaissance le plus gros investissement en films d'entreprise jamais fait en Angleterre. Les films sont un excellent outil de motivation, contrairement aux documents imprimés, qui véhiculent de l'information, certes, mais pas grand-chose de plus. Ils permettent de faire passer des messages et de suggérer des manières de faire à des milliers d'employés partout dans le monde. Qu'a-t-on besoin d'expliquer quand on montre une foule défilant derrière des banderoles pour demander que les choses changent ? Ces films ont motivé nos employés dans le monde entier pendant dix ans et je regrette vraiment qu'on ait cessé de les produire : ils étaient en effet vus comme une dépense plutôt que comme un investissement dans les valeurs de l'entreprise.

J'ai toujours essayé d'apporter de la beauté, du style et de l'enthousiasme au bureau, pour le rendre aussi stimulant, visuellement, que possible. Chez The Body Shop, l'art est partout, pas seulement dans la salle du conseil de direction. Tous les murs sont couverts de photos, de citations, d'illustrations, de schémas. Nous avons huit mannequins, de taille réelle, suspendus au plafond, ainsi que des bouteilles et des bananes géantes dans notre entrepôt. Une réplique géante du *Déjeuner sur l'herbe* de Ma-

net, en fibre de verre, trône dans le jardin devant notre siège social de Littlehampton – une œuvre à la fois drôle et charmante. Dans le hall d'entrée se tient une femme de ménage en résine, flanquée de sa serpillière et de son seau, plus vraie que nature. Des citations d'Oscar Wilde sont affichées en lettres géantes sur les murs et des expositions sur les droits de l'homme sont régulièrement installées dans nos couloirs. Comme dans notre crèche d'entreprise, les activités créatives ont la part belle dans les bureaux.

Il est vrai que le langage visuel est particulièrement important pour The Body Shop. Nos messages sont avant tout visuels et ils sont généralement exprimés avec peu de mots. Comme nous nous sommes développés grâce aux magasins franchisés, il était absolument essentiel de parvenir à créer un style visuel qui fasse partie intégrante de notre culture : quoi que nous fassions, il doit être évident que nous le faisons différemment, d'une manière complètement nouvelle. Les vitrines de nos boutiques sont un support privilégié : elles doivent être provocantes, et toujours à la limite entre ce qui se fait déjà trop et ce qui ne se fait pas encore. Nous ne pouvons pas nous permettre de voir notre message dilué ou brouillé par un responsable de boutique qui ne s'intéresserait pas assez à sa vitrine, ou par un designer qui voudrait que les agitateurs d'images que nous sommes cèdent la place à une « entreprise cosmétique contemporaine et sophistiquée ».

La grande famille The Body Shop

Bien sûr, rien de tout cela n'est vraiment utile si on ne communique pas avec les clients. Peu d'entreprises dans le monde peuvent se vanter d'avoir avec leurs clients la relation forte et durable que nous avons avec les nôtres. Nous plaçons les clients au cœur de l'entreprise, ils font pour ainsi dire partie de notre famille, nous les invitons et les encourageons à participer à tout ce que nous faisons. Aucun de nos concurrents n'a jamais réussi à faire la même chose.

Mais le moyen le plus efficace que nous ayons trouvé pour communiquer avec nos clients, après des années de boîtes à idées et de groupes de consommateurs, est notre récente activité de vente à domicile, *The Body Shop Direct*. Nos 3 000 conseillers, qui organisent chaque année 100 000 réunions rassemblant au total un million de clients, y récoltent un nombre incroyable d'anecdotes et de réactions spontanées. Ces conversations en tête-à-tête, à la maison, ont été, de toute l'histoire de l'entreprise, le meilleur moyen d'avoir une information complète et précise sur la façon dont nous répondons aux attentes de nos clients.

« ARRETEZ LA GUERRE ! »

Je n'ai pas d'excuses à présenter sur la façon dont j'ai mené la communication de The Body Shop, mais je dois aussi assumer mes erreurs, et notamment le fait qu'à un certain moment cela a mis en danger l'entreprise… ou en tout cas mon poste.

J'étais à Boston lorsque la guerre du Golfe a éclaté et je me souviens avoir été très impressionnée par la façon dont les syndicats et les églises locales ont, très rapidement, fait placarder des affiches demandant la fin du conflit. Il y avait de grands posters partout avec ces seuls mots : « Arrêtez la guerre ! » Quand j'ai vu ces affiches, mon sang de pacifiste n'a fait qu'un tour, je suis contre la guerre depuis mon adolescence et celle-là ne me semblait rien de plus qu'un exercice de tir meurtrier. Elle m'horrifiait d'autant plus qu'elle était menée par un pays connu pour ses comportements répressifs et n'avait pas d'autre enjeu que le pétrole produit au Koweït. Dès mon retour à Littlehampton, je mobilisai toutes les ressources disponibles pour organiser une campagne. Nous utilisâmes tous les panneaux que nous pûmes trouver pour afficher, sans autorisation, des citations sur la paix et l'inutilité de la guerre, de Jésus-Christ au mahatma Gandhi en passant Winston Churchill… Nous allâmes même jusqu'à afficher ce slogan de la Ligue pour la résistance à la guerre : « Quel beau jour que celui où nos écoles auront tout l'argent dont elles ont besoin et où l'armée devra organiser des ventes de charité pour s'acheter un bombardier… » Nous faisions signer des pétitions dans les magasins pour protester contre la guerre et encouragions nos clients à envoyer des fax au Président Bush et à Saddam Hussein pour demander l'arrêt des hostilités. Dans le contexte britannique, où les médias soutenaient cette guerre avec entrain, je m'identifiais totalement à la cause que nous défendions. J'avais toujours pris position pour la paix et contre la violence sous toutes ses formes. Pour moi les valeurs de l'entreprise n'étaient pas négociables, au point que lorsqu'un de nos directeurs m'a téléphoné des États-Unis pour me dire que nous devions enlever les affiches, je lui ai répondu qu'il faudrait d'abord me passer sur le corps.

Notre prise de position perturba la petite ville de Littlehampton. C'est une ville ouvrière, je l'ai dit, dont la plupart des habitants les plus âgés ont sans doute connu la guerre, mais dont les enfants n'ont pas la moindre idée de ce que cela signifie. Non seulement ce que je faisais prenait le contre-pied de la pensée dominante, mais cela ne manquait pas non plus de susciter des divisions à l'intérieur de l'entreprise.

Une semaine après le début de la campagne, je retournai aux États-Unis et c'est de là-bas que j'appris que le comité de direction s'était réuni et avait décidé d'arrêter la campagne, de retirer toutes les affiches et les pétitions des magasins. J'étais folle de rage. Pour moi, cette si-

tuation n'illustrait que trop bien tout ce qui ne tourne pas rond dans les entreprises. Traditionnellement, le monde des affaires considère que quelqu'un comme moi ne devrait jamais être à la tête d'une organisation dont la vocation principale est de gagner de l'argent. Je me conduis comme si je travaillais pour une association à but non lucratif. J'organise des campagnes sur des sujets qui n'ont absolument rien à voir avec l'industrie cosmétique. Ma force est que je me fiche du monde des affaires traditionnel. Si nous devions finir comme tous les autres grands groupes, ignorant tout de nos valeurs et de notre histoire, je mourrais d'ennui, et avec moi des centaines de personnes dans l'entreprise.

La décision de mettre un terme à la campagne fut initiée par celui qui occupait alors le poste de directeur général au Royaume-Uni. Il estimait que cela pouvait nuire à l'image et aux ventes de l'entreprise. Et moi, je pensais que c'était notre devoir de prendre la parole. Il avait réussi à persuader les autres membres du comité de direction que nous ne devions pas nous impliquer dans des causes comme la guerre du Golfe. Je crois qu'en fait c'était sa façon de faire de The Body Shop une entreprise plus « normale ». Mais je n'étais pas du tout prête à laisser faire.

Je devais être capable de convaincre tout le monde que notre position était la bonne et il me sembla alors qu'il n'y avait qu'une seule solution : un débat public au siège social, en présence de tout notre personnel. Il y avait d'ailleurs assez peu de débats publics sur ce sujet qui obnubilait les médias et tout le monde semblait soutenir cette guerre. Je me sentais plutôt seule. Nous décidâmes donc de fermer les bureaux pendant toute une journée et, reliés au bureau de Londres par un système de visioconférence, nous nous préparâmes à débattre pour savoir si, oui ou non, The Body Shop devait faire campagne pour la fin de la guerre.

J'avais la peur au ventre. Que se passerait-il si toute l'entreprise me disait : « Anita, il faut que nous arrêtions cette campagne, nous devons soutenir la politique du gouvernement » ? Je savais que si telle était l'opinion du plus grand nombre, je devrais m'incliner, mais j'avais l'impression que je n'aurais pas d'autre choix que de quitter l'entreprise. Question de principes.

Il me restait une carte à jouer. Quelques mois plus tôt, j'avais invité un groupe largement représentatif des membres de l'entreprise – des directeurs jusqu'aux manutentionnaires – à passer quelques jours chez moi en Écosse pour parler de l'entreprise : de ce qu'elle était, de ce que nous voulions en faire et de ce que devait être sa vision. Nous avions alors passé un très agréable moment, à faire la cuisine ensemble, à marcher dans les champs et à parler encore et encore. Un jour, deux hommes de notre petit groupe racontèrent qu'ils avaient servi dans l'armée – l'un en Irlande du Nord et l'autre dans les îles Malouines – et ils commencèrent

à décrire, d'une manière très calme et très émouvante, la réalité de la guerre telle qu'ils l'avaient connue, l'horreur absolue et la terreur d'aller au combat.

Je savais que si je prenais la parole lors de cette réunion, je ne serais pas aussi efficace qu'eux, même si la communication est l'un de mes points forts. C'est pourquoi je décidai de leur donner la parole : devant 500 employés, ils parlèrent de leur expérience de la guerre et de ce qu'elle avait changé dans leur vie. Ils dirent la peur et combien les combats étaient sordides. Ils racontèrent qu'ils avaient vu leurs amis mourir. Ils insistèrent sur l'horreur absolue de ce qu'ils avaient connu. Bref, ils firent mon travail de communication, et me sauvèrent du même coup. Quand vint le moment du vote, j'ai paniqué un instant d'avoir mis mon destin entre leurs mains, mais j'avais tort. Les votes encouragèrent massivement la poursuite de notre campagne. Après un gros soupir de soulagement, je me sentis à nouveau faire partie de l'entreprise. J'avais eu chaud !

Je me suis souvent demandé ce qui ce se serait passé si les votes avaient été en ma défaveur, s'ils m'avaient tous dit : « Allez, Anita, sois réaliste, il est temps de mettre un terme à cette absurdité. » Le pire pour moi aurait été ce sentiment d'être devenue étrangère à mon entreprise et à tout ce qu'elle représentait. Le mieux aurait été, dans ce cas, de quitter l'entreprise dignement, en disant : « Cette entreprise ne représente plus ce en quoi je crois. » J'ai eu beau tourner et retourner cette scène dans ma tête, je crois qu'au bout du compte, je serais restée, malgré tout. Pourquoi ? Tout simplement parce que je n'avais nulle part où aller. J'aurais eu l'impression d'abandonner un enfant, après lui avoir donné la vie, l'avoir élevé pendant toutes ces années et sans avoir pourtant vraiment vécu tout ce que je voulais vivre avec lui.

Le résultat de cette histoire fut que nous décidâmes que les valeurs fondatrices de l'entreprise devaient être, non gravées dans le marbre, mais du moins écrites quelque part noir sur blanc : c'est ainsi que notre charte d'entreprise vit le jour. Il nous fallut dix-huit mois de travail pour la boucler, mais elle est devenue un symbole fort de l'implication du terrain dans la stratégie de l'entreprise. C'est d'ailleurs elle qui a établi le principe des « lettres rouges » dont j'ai déjà parlé. Le premier principe de la charte affirme sans ambiguïté notre engagement à réconcilier profits et valeurs : « La mission et les valeurs de The Body Shop sont aussi importants que nos produits et nos profits. » Ces mots ne devaient pas être vains : huit groupes de travail furent mis en place pour faire vivre nos valeurs et s'assurer qu'elles inspirent les moindres détails de notre activité quotidienne.

PARTENAIRES DES SANS-ABRI

Parmi toutes nos initiatives en matière de communication, celle dont je suis sans doute la plus fière n'est pas directement liée à The Body Shop, en tout cas plus maintenant. En juillet 1990, Gordon ramena d'un voyage à New York un exemplaire de *Street News*, un magazine vendu dans les rues de la ville par et au profit des sans-abri. Gordon avait trouvé l'idée brillante, il avait été très impressionné à la fois par la qualité éditoriale du journal et par l'homme qui lui avait vendu cet exemplaire. Dès son retour il demanda à son ami John Bird d'étudier la possibilité de lancer un journal similaire à Londres.

John est un très vieil ami, un marxiste irréductible. Il alla voir les sans-abris de Londres, leur demanda ce qu'ils pensaient de l'idée de vendre un journal dans les rues. Leur réponse fut : tout vaut mieux que mendier. Quand John dit à Gordon qu'il pensait que cela pouvait marcher, Gordon présenta le projet aux administrateurs de la Fondation The Body Shop et les persuada d'investir le capital de départ : c'est ainsi que *The Big Issue* vit le jour, avec John Bird comme rédacteur en chef.

C'était un pari risqué. Personne n'avait jamais essayé d'impliquer les sans-abri et les populations défavorisées dans un projet de ce type. Cela aurait pu tourner au désastre. Nous risquions d'être accusés de vouloir récupérer la misère, d'encourager la consommation de drogue et d'alcool, ou la violence, ou l'allocation d'indemnités, ou Dieu sait quoi.

Il n'en fut rien. Après des débuts chaotiques, *The Big Issue* eut un franc succès, avant tout parce qu'il était très bien écrit, très bien mis en page et qu'il ne s'agissait donc pas seulement d'un moyen détourné de faire la charité. En l'espace de deux ans, le mensuel devint hebdomadaire, et ses ventes, effectuées par un millier de sans-abri enregistrés comme vendeurs, permirent de recueillir près d'1,5 millions de livres pour les sans-abri. Avec The Big Issue, les vendeurs retrouvaient leur dignité et prenaient un nouveau départ. Avec le travail vient un sentiment de sécurité et avec la sécurité vient la liberté. Aujourd'hui, certains vendeurs des débuts ont des emplois à temps plein dans l'équipe du magazine ou au sein des innombrables programmes de formation et d'accompagnement qui ont été créés, autour du journal, pour aider les sans-abri à résoudre leurs problèmes d'emploi, de logement, de toxicomanie ou d'alcoolisme.

Nous nous étions engagés complètement, corps et âme, dans notre partenariat avec The Big Issue. Une douce mélodie vint à nos oreilles lorsque nous apprîmes, en 1995, que le journal créait sa propre fondation pour aider les vendeurs à développer leurs compétences et pour mettre en place des programmes de formation, d'aide au logement et même de bénévolat dans la communauté.

The Big Issue est aujourd'hui le magazine qui connaît la plus forte croissance au Royaume-Uni, avec plus de 250 000 exemplaires vendus chaque semaine, ce qui est vraiment formidable. Des éditions locales existent désormais dans les librairies et les cafés de Saint-Pétersbourg, du Cap, de Melbourne ou de Los Angeles.

Bien que The Body Shop ait donné 500 000 livres pour aider le magazine à démarrer, cela n'a jamais vraiment bénéficié à l'entreprise et nous n'avons jamais attendu qu'il nous rapporte quoi que ce soit. Mais je crois que ce peut être un exemple pour d'autres entreprises. The Body Shop soutient encore le projet par des financements et des prêts qui ont notamment permis à *The Big Issue* d'acheter ses propres bureaux.

La plupart des gouvernements ne semblent pas prendre en compte, dans leurs priorités économiques, le sort des plus faibles, des plus fragiles, des plus marginalisés. Si les gouvernements ne s'en soucient guère, alors je crois que c'est aux entreprises, parce qu'elles sont riches, efficaces et créatives, de s'en occuper. Si nous ne le faisons pas, qui s'en chargera ?

DEVELOPPER L'ESTIME DE SOI

Nous avons récemment développé notre stratégie de communication en y adjoignant une activité éditoriale à part entière, pour traiter de tout un éventail de sujets importants pour les clients de The Body Shop, et pas seulement la santé ou la beauté. La genèse de cette activité fut une série de petites brochures que nous avions produites sous le titre de Full Voice. Le premier *Full Voice* avait été initialement conçu pour sensibiliser nos équipes à la nécessité de promouvoir l'estime de soi – un thème clef de l'engagement de The Body Shop. Le message général était qu'il est essentiel de s'aimer tel que l'on est.

J'avais lu aux États-Unis que l'anorexie et la boulimie progressaient de manière alarmante chez les jeunes femmes, dès l'âge de 12 ans parfois, et que les magazines féminins qui mettaient en scène, à chaque page, des mannequins ultra-maigres n'arrangeaient rien à ce problème. Une étude psychologique menée en 1995 a mis en évidence que 70 % des femmes ressentent du découragement, de la culpabilité et de la honte lorsqu'elles regardent des photos de mannequins dans les magazines.

Choquée par ces faits, je m'étais dit qu'il s'agissait là d'un problème qui trouverait un écho chez nos clientes, et c'est ainsi que nous avons produit le premier exemplaire de Full Voice, une brochure de 28 pages sous-titrée « Le corps et l'estime de soi ». Le message était tout entier résumé dans une double page centrale mettant en scène Ruby, une poupée créée pour l'occasion et dont les formes rebondies sont celles de la majorité des femmes, avec ce slogan : « Seules 8 femmes sont des top models,

3 milliards n'en sont pas. » La brochure donnait aussi toute une série d'informations et de chiffres soulignant l'importance de la diversité physique et culturelle de la population, et insistant sur la différence entre idéal et réalité. On y apprenait par exemple qu'il y a vingt ans, les mannequins pesaient seulement 8 % de moins que la moyenne des femmes, alors qu'aujourd'hui cette proportion est de 23 %.

J'étais très contente de ce premier exemplaire de *Full Voice* et en même temps très déçue, car il ne semblait pas susciter un grand intérêt durant les premières semaines de diffusion en magasins. En désespoir de cause, nous décidâmes de le distribuer avec l'exemplaire dominical du journal britannique *The Independant*, et ce fut le raz-de-marée : nous recevions des demandes d'exemplaires de toutes parts, de groupes de femmes incarcérées aussi bien que de jeunes filles scoutes. Du jour au lendemain, nous avions mis un tel coup de projecteur sur le sujet de l'estime de soi chez les femmes que tout le monde se mettait à en parler. Les magazines, les journalistes et les politiques s'emparèrent du sujet et un grand nombre de programmes sur ce thème furent lancés un peu partout. Aux États-Unis, la brochure fut également encartée dans *Lilith*, un magazine féministe juif très lu des journalistes, ce qui attira là encore l'attention des médias. Au bout du compte, nous produisîmes des versions locales de la brochure pour presque tous les pays où nous étions présents, et beaucoup en parlent encore…

Ce succès était tel que nous décidâmes de prolonger et de renouveler l'expérience Full Voice. Les numéros suivants furent consacrés au militantisme, puis aux risques de la mondialisation, aux vertus du chanvre, à la nécessité de développer le commerce équitable et au travail des enfants dans les pays du Sud.

Fondamentalement, je crois qu'on ne peut pas diriger une entreprise sans maîtriser l'art de la communication et du dialogue, mais il s'agit aussi, et avant tout, de poursuivre un rêve, une vision, d'être capable de rassembler les gens autour d'un projet commun, en montrant comment chacun peut y réaliser ses propres espoirs et aspirations. En même temps, je ne veux pas que The Body Shop perde le sens du jeu : passion, vision et plaisir – il faut les trois pour faire une bonne communication.

3. NOUS CHERCHIONS DES EMPLOYES, NOUS AVONS TROUVE DES PERSONNES

« Quelle que soit la façon dont elles s'expriment, les valeurs parlent des objectifs partagés et de ce pourquoi il est justifié de vivre et de se battre ; elles ont un immense pouvoir de motivation. »

JOHN GARDNER

C'est dans un kibboutz que j'ai vraiment appris ce qu'est une communauté. J'ai appris que la vie en communauté peut offrir plus d'intimité que nos vies cloisonnées et que la santé d'une communauté repose tout entière sur la confiance entre ses membres. Les membres d'une communauté se connaissent comme dans aucune nation ni aucun État. C'est ce qui fait tenir les mariages et préserve la cohésion familiale. Les familles s'entraident mais se doivent les unes aux autres le respect de leur intimité. Il n'y a pas d'autre voie que de contribuer au bien commun. J'ai toujours regretté de n'avoir pas vécu ainsi. Au cours des années, nous avons appris beaucoup d'autres entreprises avec lesquelles The Body Shop partage ce sens de la communauté. Yvon Chouinard, le fondateur de Patagonia, fait montre d'un activisme politique incroyable et exemplaire. Patagonia paye pour faire libérer sous caution tout employé qui serait arrêté lors d'une manifestation liée à l'environnement. L'entreprise s'est engagée à abolir l'utilisation de pesticides et concentre ses engagements sur ses produits – par exemple en fabriquant des laines polaires à partir de bouteilles plastique recyclées. Il y a une dizaine d'années, tout le monde faisait ça, mais seul Patagonia a continué quand cette pratique n'a plus été à la mode.

La charte d'entreprise de Patagonia affirme que l'entreprise « existe pour inspirer et mettre en application des solutions à la crise environnementale ». Patagonia finance des groupes qui protègent l'environnement et restaurent la biodiversité. Elle mène des campagnes agressives pour forcer les gouvernements et les multinationales à nettoyer leurs propres déchets. Elle a donné plus de 14 millions de dollars à 900 groupes environnementaux sur le terrain et encourage ses employés à travailler pour des organisations à but non lucratif en leur accordant deux mois de congés payés pour se consacrer à l'environnement.

Patagonia a été pour moi une source d'inspiration constante. Lorsque je suis allée pour la première fois visiter leur siège social, il y une quinzaine d'années, j'ai été fortement impressionnée par leur système de garde d'enfants. Ce n'était pas juste une crèche mais un « centre de développement de l'enfant » – ces mots parlent d'eux-mêmes. Souvent, si l'on donne à un projet le nom juste, on finit par travailler à cette vision.

Moins d'un an plus tard, nous avions mis en place, chez The Body Shop, un lieu similaire – la première crèche d'entreprise en Angleterre, à ma connaissance.

Au cours des vingt-cinq dernières années chez The Body Shop, j'ai aussi réalisé que ce sens de la communauté était absolument vital au succès de toute entreprise. Mais ce n'est pas simple. Car il y a plusieurs communautés à faire vivre, au moins à trois niveaux : la communauté des employés, à l'intérieur de l'entreprise ; la communauté au sens large, envers laquelle l'entreprise a un certain nombre de responsabilités ; et enfin les différentes communautés avec lesquelles l'entreprise fait des affaires.

Ce discours semble parfois complètement étranger à l'entreprise moderne, qui se concentre sur les projections et les calculs financiers. Mais cette préoccupation est présente à l'esprit de tous les entrepreneurs. La difficulté pour ceux qui souhaitent s'intégrer au sein d'une communauté est qu'ils doivent mesurer leur succès d'une manière qui soit reconnue par la communauté financière. L'une de nos plus grandes frustrations chez The Body Shop est que nous sommes toujours jugés par les médias et par la communauté financière à l'aune de nos profits et de la quantité de produits que nous vendons ; alors que nous voulons, et avons toujours voulu, être jugés à l'aune de nos actions dans le monde et des changements positifs auxquels nous contribuons. Dès le début, ce sont nos principes, non nos produits, qui nous ont fait avancer.

J'ai découvert très tôt que j'adorais le commerce. Je n'aime pas les systèmes, les tableaux de chiffres, les analyses, les plans à trois, cinq ou x ans, mais j'aime acheter, vendre et faire des rencontres. J'aime l'efficacité, la créativité autant que les valeurs. Les commerces et les lieux de vente m'aident à mieux comprendre la société. Songez aux marchés des rues de Mexico ou du Ghana. Songez à tous ces gens qui faisaient la queue pour qu'on leur donne une portion de pain en Union soviétique. Songez encore aux petits magasins de quartier dans les années 1930, mais aussi aux gigantesques centres commerciaux des États-Unis et leurs multitudes de magasins. Songez enfin à la solitude, à cette nouvelle religion qu'on appelle consumérisme et à ceux qui tirent les ficelles de la publicité…

Lorsque j'ai créé The Body Shop, le travail faisait partie de ma vie. C'était une extension de ma maison, de ma cuisine. Dans mon magasin de Brighton, on se faisait la cour, des amitiés se nouaient, exactement comme au Clifton Café, quelques années auparavant. Dans ce magasin, j'ai appris qu'une entreprise est avant tout un lieu magique où acheteurs et vendeurs se rencontrent. Pour nous, il s'agissait de faire tourner les magasins et de proposer de si bons produits que les gens étaient prêts à les acheter à un prix qui les rendait rentables. L'entreprise est avant tout une histoire de communauté – et je ne crois pas que cette définition

s'applique à ceux qui s'assoient devant des écrans d'ordinateur et transfèrent des millions de dollars entre le Japon et New York. Si The Body Shop devait devenir l'une de ces innombrables entreprises cosmétiques qui utilisent toutes le même langage et diffusent les mêmes mensonges caractéristiques du secteur des produits de beauté, alors je m'enfuirais à tire-d'aile. Ce que j'aime chez The Body Shop, c'est qu'après plus de deux décennies, nous défrichons encore de nouveaux territoires. C'est, encore aujourd'hui, un lieu de questionnement permanent où toute nouvelle réponse trouvée est intégrée à la gestion de l'entreprise. C'est pourquoi nous faisons des heures supplémentaires pour inventer un langage nouveau, pour donner une dimension spirituelle à notre travail, et pour tracer de nouvelles frontières.

L'ancienne vision du monde des affaires, jungle dans laquelle seuls les plus méchants survivent, sera, je l'espère, bientôt remplacée par celle d'une communauté dirigée par les plus responsables. Si nous portons haut nos valeurs et si nous sommes en accord avec ce que dicte notre cœur, si on nous laisse exprimer nos opinions et que notre esprit soit à l'œuvre, alors je crois qu'il y aura une place dans le monde pour chacun de nous.

LA COMMUNAUTE EST UNE CLEF DU SUCCES

La communauté dans l'entreprise

J'ai appris une vérité fondamentale peu de temps après avoir ouvert la première boutique de The Body Shop. Quand on passe une annonce de recrutement, ce ne sont pas des employés qui répondent mais, ô surprise, des personnes. Des personnes avec des aspirations et des valeurs qu'elles ne veulent pas laisser au vestiaire quand elles viennent au bureau, des personnes qui veulent pouvoir travailler sans pour autant renoncer à leurs convictions.

Cette révélation a été une prise de conscience. Je pense que nous sommes tous d'accord pour dire que le travail doit être source d'opportunités de développement personnel et de découvertes. C'est à nous, dirigeants de ces entreprises d'un nouveau type, d'offrir un environnement dans lequel le cœur et l'esprit de nos employés peuvent grandir. La motivation des employés n'était pas aussi importante par le passé, mais aujourd'hui les gens attendent plus que gagner leur croûte pour bien faire leur travail. Ils nourrissent de plus grands rêves.

L'entreprise a toujours été pour moi une communauté, un lieu où les gens travaillent pour le bien commun. Ce devrait être aussi un endroit un peu spécial, créatif, amusant, une couveuse pour l'esprit, comme le centre de développement de l'enfant situé dans notre siège social de Littlehampton.

Je crois que l'entreprise doit être un lieu au service des parents, un lieu où l'on encourage tout ce qui est nécessaire au développement de l'enfant et où les familles sont accueillies, valorisées, protégées. Et c'est aussi une belle excuse pour former de jeunes militants écolos. Notre crèche accueille tous les jours soixante enfants âgés de moins de 6 ans et trente autres enfants âgés de 6 à 12 ans, pendant les vacances scolaires. Rien ne rend notre siège social plus humain que ces nuées d'enfants qui cavalent dans les bureaux pour distribuer des pommes à leurs mamans. Je suis toujours très touchée quand je les vois.

La communauté dans le monde des affaires

Voyager tout autour du monde m'a appris que tous les êtres humains ont les mêmes aspirations. Nous avons tous besoin d'être aimés et nous aspirons tous aux mêmes droits fondamentaux que sont la nourriture, un toit, un travail qui ait du sens, une éducation et une communauté spirituelle.

De nombreuses entreprises, dont The Body Shop, font aujourd'hui partie du mouvement pour la responsabilité sociale des entreprises, un mouvement dynamique et grandissant qui tente d'insuffler un peu d'idéalisme dans le monde des affaires. Ce n'est pas nouveau. En Angleterre, cela remonte à Robert Owen, aux débuts du mouvement coopératif et aux quakers. Aux États-Unis, les amish, les shakers et bien d'autres communautés, souvent religieuses, se sont appuyés sur ces principes pour diriger leurs entreprises pendant des décennies. Ces principes refont surface aujourd'hui dans la conscience des dirigeants d'entreprises.

Le mouvement pour la responsabilité sociale des entreprises a puisé son énergie dans la contre-culture des années 1960, dans les mouvements activistes et dans les pratiques progressistes des entreprises scandinaves. Nous défions avec succès les principes énoncés par les mandarins des chambres de commerce, et nous nous tournons vers d'autres groupements professionnels – comme le réseau américain Business for Social Responsibility[4]. Nous multiplions les contacts pour échanger nos meilleures pratiques et nos idées. Nous créons de nouveaux marchés où les consommateurs sont informés et motivés par les valeurs des entreprises. Nous réussissons dans nos entreprises et nous nous développons en tant que mouvement grâce à la détermination sans faille des individus qui y sont impliqués.

À ceux qui voudraient une définition pratique de ce qu'est une entreprise socialement responsable au début de ce nouveau millénaire, c'est avec plaisir que je livre la nôtre : la survie envers et contre tout, la fidélité à nos

4. NDT : BSR est un réseau américain regroupant la plupart des entreprises, grandes ou petites, engagées dans le mouvement pour la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

valeurs malgré les pressions externes et internes, la volonté d'aller toujours de l'avant, vers quelque chose de plus grand et de plus ambitieux. Nous ne sommes qu'une entreprise qui fabrique et vend des produits de soin pour la peau et les cheveux, mais quand nous faisons des vagues, nous ne les faisons pas à moitié !

Nous croyons que c'est avec les valeurs qu'on crée de la valeur ; c'est pourquoi notre vision de la qualité et de la valeur s'est étendue au-delà des produits, et détermine aussi la façon dont nous utilisons les profits tirés de ces produits.

Le succès de The Body Shop s'explique par des raisons évidentes – je pense aux produits eux-mêmes, bien sûr. Mais je crois que si le seul objectif d'une entreprise est de faire du profit, elle ne trouvera pas un seul consommateur pour lui faire pleinement confiance sur ce qu'elle fait ou dit. En achetant nos produits, les consommateurs souscrivent à une nouvelle définition de l'entreprise, dans laquelle l'esprit humain a un rôle à jouer. La responsabilité sociale de l'entreprise est une notion complexe et souvent paradoxale, avant tout parce qu'il est difficile de savoir de quoi l'on parle. S'agit-il principalement de balayer devant sa porte, de prendre en charge ses déchets, de prendre soin de ses employés et de la région dans laquelle l'entreprise est implantée ? Peut-on se contenter d'être transparent sur ses comptes financiers ? Je crois qu'être une entreprise responsable, c'est tout cela et plus encore. Le problème est qu'à force de communiquer au grand public ces idées nouvelles et paradoxales, elles finissent par être réduites en une bouillie sans nuance, d'où l'on ne retient que du blanc et du noir, le bien et le mal.

Quel que soit le terme employé – entreprise socialement responsable, entreprise engagée, entreprise travaillant pour le développement durable –, ce que nous voulons montrer est que l'entreprise doit être une force de changement social positif. Il est essentiel désormais de crédibiliser cette approche pour parvenir à faire de l'entreprise, au cours de la prochaine décennie, un moteur au service, non plus de l'intérêt égoïste de quelques-uns, mais du bien de tous.

Je ne demande pas aux entreprises d'être des parangons de vertu, mais j'aimerais que l'omniprésente vision mécaniste de la gestion, inspirée par la pensée masculine, cède la place à une approche plus globale et féminine, pariant sur la coopération et les réseaux informels, à charge pour les entreprises d'assurer cette transition. The Body Shop a su préserver son intégrité. Nous sommes honnêtes dans nos méthodes et la reconnaissance de nos erreurs. Certes, nous ne sommes pas parfaits – c'est impossible – mais nous essayons d'avancer dans la bonne direction et, en chemin, de ne pas raconter d'histoires sur ce qui nous motive.

La communauté dans le commerce

Nous avions acheté des millions de savonnettes à l'un de nos fournisseurs européens, dont les produits étaient de bonne qualité et bon marché. Un jour, nous apprîmes que ces produits n'étaient bon marché que parce que le fournisseur en question avait recours à une main-d'œuvre immigrée très mal payée. La contradiction avec l'essentiel de ce en quoi nous croyions, et avec tout ce que nous représentions, était si violente que nous décidâmes de nous passer de fournisseur sans attendre pour créer notre propre usine de savons. Incidemment, ce choix nous offrit aussi l'opportunité d'aider une communauté en détresse.

Nous aurions pu installer cette usine dans quelque parc industriel d'une banlieue sécurisée, mais plutôt que d'embaucher des gens qui avaient déjà un emploi, nous préférions proposer du travail à des chômeurs. Nous fîmes donc le choix d'implanter cette usine à Glasgow, dans l'Easterhouse, un quartier très défavorisé qui, de plus, était situé non loin de chez nous. Cette décision, initialement prise pour des raisons éthiques, se révéla la bonne. Pourquoi les décisions prises pour des raisons éthiques sont-elles souvent de bonnes décisions pour l'entreprise ? Parce que les consommateurs savent que leurs actes d'achat sont aussi des choix éthiques. Si l'on me demandait ce dont je suis la plus fière, après toutes ces années passées chez The Body Shop, je citerais l'exemple de cette usine de savon que nous avons baptisée « Soapworks ». Easterhouse était à l'époque considéré comme l'un des pires endroits pour l'immobilier de toute l'Europe de l'Ouest. Aujourd'hui, Soapworks y emploie en permanence plus de 94 personnes à temps complet et produit plus de 20 millions de savonnettes. Son management est autonome et tous les profits générés sont redistribués localement. Je crois fortement au pouvoir des initiatives économiques à petite échelle : Soapworks est une micro-entreprise qui a réussi à régénérer son environnement, et son succès renforce d'autant plus mon engagement à soutenir les entreprises locales.

Nos initiatives de commerce avec les plus pauvres figurent parmi les plus belles victoires de The Body Shop. Certes, aujourd'hui, ces initiatives ne représentent qu'une petite partie de notre activité, mais nous nous sommes engagés à leur consacrer une part croissante de nos achats. Ces relations commerciales avec des communautés défavorisées ont à chaque fois été conçues dans le but d'élever, et non de réduire, leur qualité de vie. Nous l'avons fait à Glasgow, mais aussi en Inde, en Afrique et en Amérique du Sud. Prises isolément, ces initiatives ne changent évidemment pas l'économie mondiale, mais elles ont modifié en profondeur notre façon de penser nos responsabilités en tant qu'entreprise. Or c'est l'un des principaux défis des institutions occidentales aujourd'hui que d'assumer leurs responsabilités et d'élaborer de nouveaux outils de progrès.

Ces initiatives nous incitent aussi à nous ouvrir à d'autres organisations et à d'autres entreprises. Ces rencontres sont immanquablement marquées par des réflexions profondes et, parfois, par des débats animés. Je ne parle pas seulement ici des rencontres avec les organisations commerciales, mais aussi de celles avec les associations de commerce équitable, les groupes de défense des droits de l'homme, les représentants du mouvement coopératif, les nouveaux penseurs du développement économique local, des groupes de réflexion indépendants, ou encore des universitaires iconoclastes, qu'ils soient philosophes, économistes ou spécialistes de la politique. Ce réseau informel et participatif, cette toile vivante qui se tisse au fil des contacts des uns avec les autres, sont essentiels à l'approfondissement de nos réflexions sur tous ces sujets. Il serait très dangereux de sous-estimer ce mouvement qui semble parfois totalement anarchique, parce que ce foisonnement contribue justement à façonner un nouvel état de conscience et constitue le cadre dans lequel se posent les grandes questions de notre temps : Comment créer de l'épanouissement individuel ou au contraire du travail de masse ? Comment faire face à l'aliénation sociale ou à la mainmise des multinationales sur l'économie mondiale ?

LA RÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE

Si personne ne peut empêcher la mondialisation d'une entreprise, on peut en revanche obliger cette entreprise à faire face aux responsabilités qui lui incombent du fait même de sa dimension mondiale. Je ne crois pas que cela viendra des réglementations gouvernementales, mais plutôt des entreprises elles-mêmes qui s'apercevront finalement qu'agir de façon responsable est en réalité une *bonne* décision pour elles. L'entreprise ne peut pas éviter les choix éthiques tout simplement parce qu'au fond, son avenir en dépend.

Elle ne peut pas non plus ne pas prendre en compte les communautés locales, car son avenir dépend d'elles aussi – même s'il ne s'agit que d'éduquer les générations futures ou de préserver la cohésion sociale nécessaire à la pérennité même de l'entreprise.

Que peuvent-elles faire pour s'acquitter de cette dette ? Se comporter en entreprises responsables, ni plus ni moins. En tant qu'entreprises, nous devons repenser notre approche de ces questions. Notre position politique doit changer : nous devons cesser de geindre pour réclamer des lois plus souples, des coûts plus bas et moins de contraintes. Nos pratiques commerciales aussi doivent changer : nous devons les fonder sur une vision à plus long terme, en investissant dans la société et en créant des marchés pérennes. Cette notion nouvelle d'entreprise responsable est complexe parce qu'elle suppose que nous revoyions en profondeur nos motivations et les objectifs commerciaux de nos entreprises.

Une brève histoire de l'entreprise responsable

Le fait est que la conception actuelle de l'entreprise, étroitement focalisée sur le profit, est assez récente. Tout au long de l'histoire de l'humanité, l'accumulation excessive d'argent a toujours été jugée condamnable. Même après que la Réforme protestante eut changé l'attitude de la société envers les entreprises commerciales, celles-ci étaient statutairement définies par les devoirs qu'elles avaient envers la communauté tout entière. La reine Élisabeth Ier n'autorisa la création des premières entreprises de négoce qu'en plaçant au cœur de leur raison d'être cette notion de service rendu à la société au sens large. En quelque sorte, être une entreprise socialement responsable, c'est revenir à ces traditions anciennes que nous avons perdues en chemin.

L'AUDIT ETHIQUE

La question que tout le monde devrait se poser est la suivante : Peut-on réellement se comporter de manière « éthique » si l'on dirige une entreprise cotée en bourse ? Peut-on agir de manière réellement responsable vis-à-vis de ses employés, de la communauté, de ses fournisseurs et de ses clients, si l'on fait partie d'un système économique qui évalue les performances de l'entreprise en se référant à la seule croissance de ses profits ? La réponse – si toutefois elle existe – est contenue dans la façon dont nous évaluons la réussite des entreprises responsables. Si le seul critère considéré comme légitime est, de manière réductrice, le bilan, alors il sera difficile de changer. Mais si nous arrivons à auditer les intentions aussi bien que les comptes, alors nous pourrions trouver une autre voie.

Au fond, l'audit ne devrait pas être réservé aux seuls auditeurs et comptables. Pour être libre de mener des campagnes militantes sur des sujets de société, The Body Shop doit tout d'abord prouver, par ses pratiques, sa fidélité à ses convictions affichées. Ce qui suppose de nous conformer aux normes les plus exigeantes sur les droits de l'homme, la cohésion sociale, la sécurité de nos employés, la protection de l'environnement et, le cas échéant, sur d'autres enjeux éthiques comme la protection des animaux. Cela fait partie de nos responsabilités morales que de dire la vérité sur nos activités et de parler avec la même honnêteté des domaines dans lesquels nous n'atteignons pas nos objectifs.

C'est pourquoi nous avons tenté de créer d'autres instruments de mesure pour évaluer notre impact sur les personnes et sur la planète. Tous les deux ans, nous menons un audit social qui permet d'évaluer notre impact social et nos pratiques vis-à-vis de l'ensemble de nos parties prenantes[5].

5. NDT : Le terme de « partie prenante » (*stakeholder* en anglais) est utilisé dans le contexte du développement durable pour désigner toute personne, communauté ou organisation influant sur les activités d'une entreprise ou concernée par celles-ci. Les parties prenantes peuvent être internes (les salariés, par exemple) ou externes (clients, fournisseurs, actionnaires, financiers, communauté locale, etc.).

Nous interrogeons 5 000 de leurs représentants, tous ceux qui sont impliqués dans les activités de The Body Shop ou sur lesquels nos activités ont un impact – de nos fournisseurs à nos employés en passant par nos actionnaires, les communautés dans lesquelles nous sommes installés ou encore les personnes qui reçoivent de l'argent de notre fondation. Nous leur demandons de nous dire ce qu'ils pensent de nous. Plus qu'une étude interne, c'est une évaluation profonde et à grande échelle de la façon dont nous mettons en pratique, ou pas, nos valeurs. Au fond, l'entreprise n'est pas autre chose que la somme des perceptions de nos publics et l'image qu'ils nous renvoient nous permet de repérer ce que nous faisons de bien, les domaines dans lesquels nous sommes à côté de la plaque et les points sur lesquels nous avons besoin de progresser. En fait, nos parties prenantes nous donnent un plan de travail pour le futur : si nous ne faisons pas ce qui leur paraît essentiel, nous ne serons rien de plus qu'une bonne vieille entreprise de cosmétiques.

C'est très bien de mener ces audits sociaux, mais nous ne sommes pas encore très au point sur la manière la plus pertinente d'utiliser, dans le double intérêt de l'entreprise et de la communauté locale, la masse d'informations que nous en retirons. Nous avons encore beaucoup de chemin à faire pour savoir comment rendre plus accessibles et utiles ces nouvelles informations éthiques.

Un rapport sur nos valeurs

L'« audit éthique » est un terme assez large qui désigne l'audit social et environnemental, mais aussi tout autre type d'audit relatif à l'éthique comme, dans notre cas, celui sur la protection des animaux. Tout a commencé parce que nous voulions une évaluation indépendante de la performance de notre entreprise sur les valeurs qu'elle affichait : c'est ainsi qu'en 1995 nous avons produit le premier rapport sur nos valeurs, baptisé *Values Report*. Il était principalement fondé sur des entretiens approfondis et sur des enquêtes quantitatives menées auprès de nos employés, de nos actionnaires et de nos fournisseurs ou encore des communautés locales entourant nos sites.

Le fait de mener cette impressionnante étude et d'en publier les résultats a prouvé tout à la fois le sérieux de notre démarche de transparence et notre volonté réelle de rendre des comptes. L'idée n'était évidemment pas de publier tout ça pour ensuite ne plus y penser pendant deux ans : c'était un engagement public sur nos valeurs, un signe de ce que nous étions prêts à faire pour améliorer notre performance, car nous ne sommes pas du tout irréprochables. Ce n'était pas une étude particulièrement reluisante, puisque nous y décrivions les choses exactement telles qu'elles se passaient. « Comme vous pouvez le constater, disions-nous dans l'introduc-

tion, cette brochure n'est ni luxueuse ni imprimée sur papier glacé, elle est même extrêmement ennuyeuse à lire, mais elle contient tout ce que l'on aimerait savoir sur nos valeurs. » Ce ne fut pas une grande surprise de s'apercevoir que nous n'étions pas parfaits et qu'il y avait encore beaucoup de marges de progrès. Pour être certains de progresser effectivement, nous nous sommes engagés publiquement sur un certain nombre d'objectifs et nous faisons régulièrement le point sur nos avancées.

En rendant ainsi des comptes sur nos valeurs, nous contribuons à faire progresser l'évaluation de la performance des entreprises sur les différentes dimensions du développement durable. Ce rapport est un document public, parfois douloureusement honnête, sur nos pratiques.

L'audit environnemental

Il y a encore une dizaine d'années, l'audit environnemental était considéré par le plus grand nombre comme l'idée saugrenue d'un petit groupe d'illuminés. Désormais, cette idée fait consensus au niveau international, notamment grâce au poids de l'opinion publique.

Selon l'Institut international au développement durable, pour qu'un rapport de développement durable ait du sens, il doit être le reflet honnête de la performance de l'entreprise : de ses succès comme de ses échecs, de ses forces comme de ses faiblesses. Ce n'est pas le rôle des entreprises multinationales de donner une valeur aux ressources naturelles : c'est aux acteurs de la société civile de le faire. Mais pour exercer ce droit, ils doivent être informés, et c'est la responsabilité des entreprises que de rendre disponible l'information : elle est essentielle à la création d'un lien avec nos publics, qui nourrissent de sérieuses inquiétudes quant à l'avenir et sont en attente de réponses.

Notre choix de prendre position de manière ambitieuse sur les questions environnementales, en faisant passer la préservation des ressources naturelles avant leur consommation, a plusieurs conséquences. D'abord, tous ceux qui sont en contact avec l'entreprise, qu'il s'agisse des employés, des filiales, des franchisés, des fournisseurs ou des clients, doivent partager nos valeurs. Ensuite, nous ne pouvons nous contenter de balayer seulement devant notre porte : nous voulons contribuer à un changement plus large, localement, nationalement et internationalement.

Économiser 10 % d'électricité n'est pas ce qui compte le plus. C'est bien de chercher à réduire les coûts, mais utiliser notre influence pour réduire les émissions de dioxyde de carbone et les déchets nucléaires est mille fois plus stimulant.

Nous accordons ainsi de plus en plus d'importance au fait que nos matières premières soient renouvelables ou que les composants de nos machines soient recyclables. Ceci nous fait tendre vers un objectif « zéro pol-

lution », non seulement dans nos propres activités, mais aussi dans celles de nos fournisseurs et dans celles des fournisseurs de nos fournisseurs.

Pour être à la hauteur des valeurs affichées dans notre charte environnementale, nous nous sommes toujours particulièrement efforcés, avec succès, d'utiliser au mieux l'énergie nécessaire à nos activités. Il nous est assez vite apparu logique d'investir dans l'énergie renouvelable et, à la grande consternation de la presse financière, nous avons acheté en 1994 15 % des parts d'une ferme à éoliennes située au pays de Galles : 26 turbines y génèrent l'équivalent d'un quart des besoins énergétiques de tous nos sites en Angleterre. Il nous faut accepter, pour le moment, que cette ferme ne couvre qu'une partie de nos besoins, sans parler de ceux de nos fournisseurs ou clients, mais c'est un début : il faut bien commencer quelque part.

À notre siège social de Littlehampton, nous avons un réseau de conseillers spécialisés sur les questions d'environnement qui assistent l'ensemble des départements, comme le font aussi les éco-conseillers sur nos points de vente. Ce système en est encore à ses balbutiements au niveau international, mais il est en train d'être adapté et développé. Nous avons encore un très long chemin à faire avant de pouvoir affirmer que les standards élevés que nous avons pour nos activités en Angleterre sont appliqués dans tous les pays, mais nous sommes déterminés à atteindre cet objectif aussi vite que possible.

DU POUVOIR ET DE L'EXPERIENCE

Je crois que toute vie réussie est l'expression d'une harmonie spirituelle. Nous ne pouvons plus nous permettre de placer de fausses frontières entre le travail et la communauté, entre l'éthique et l'économie. Mais comment transformer un système où la valeur est fondée sur l'accumulation sans fin des richesses et sur le matérialisme en un système dont les valeurs essentielles seraient la communauté, le respect de l'environnement, la création, la réalisation du potentiel de chaque personne ou de chaque situation et le développement personnel ? En donnant du pouvoir. Ce qui implique, dans une organisation, que chaque employé devienne en partie responsable de la préserver et d'en faire vivre la culture.

Il n'y a pas de moyen plus puissant pour motiver les gens que de leur permettre de développer et d'exprimer leur part d'idéalisme.

Une des grandes idées reçues héritées des années 1960 est que la rébellion est l'apanage exclusif des jeunes et des laissés-pour-compte, comme si l'autosatisfaction était par conséquent réservée aux personnes âgées et à ceux qui exercent le pouvoir. Nous ne pouvons pas nous permettre de répéter cette erreur. Nous devons tous participer au changement. Tout ce qui nous tient à cœur en dépend.

Lorsque j'observe ma propre entreprise, il me semble qu'il n'y a aucune règle. Personne n'a défriché ce chemin-là avant nous, et cela nous donne la grande liberté de pouvoir tenter tout ce que nous voulons pour atteindre nos objectifs.

Croyez-moi, c'est une aventure complètement folle et très compliquée. Il nous faut essayer, essayer et encore essayer.

Mais il est aussi épuisant de faire tomber les barrières de l'entreprise conventionnelle. On avance à tâtons, en saisissant les bonnes opportunités au bon moment ; on met parfois le paquet et on attend de voir si ça marche.

Les entreprises socialement responsables doivent souvent faire face à plus de pressions et de paradoxes que les autres : la pression de l'altruisme, la pression du temps, la pression des hypothèses, la pression des instruments de mesure mal adaptés, sans compter la pression du « l'un ou l'autre, mais pas les deux ». Malgré toutes ces pressions, nous avons choisi de mesurer notre performance selon différents critères, car nous avons besoin de vérifier qu'il est possible de faire les choses différemment. Nous voulons savoir dans quelle mesure nous aidons les communautés locales et les familles, ou dans quelle mesure nous contribuons à protéger l'environnement. Ainsi, nous aurons plus de chance de créer une culture d'entreprise qui encourage les autres pays à éduquer les enfants, à soigner les malades, à valoriser le travail des femmes et à respecter les droits de l'homme. Bref, à renouer avec ce qui fut un jour l'essence de notre humanité.

Des choses formidables peuvent se produire quand on gère une entreprise avec son cœur. Pour reprendre un slogan de The Body Shop qui a fait fortune : « Le militantisme est le loyer que nous devons payer en tant que locataires de cette planète. »

4. ÊTRE UNE FEMME ET REUSSIR

« Nous devons travailler en partant de nos propres valeurs, dont il s'agit d'élever l'influence au niveau de celles des hommes. »

PETRA KELLY, MILITANTE FÉMINISTE ET CO-FONDATRICE DU MOUVEMENT DES VERTS EN ALLEMAGNE

En 1999, j'ai reçu une lettre extraordinaire, adressée par l'une de nos employées de The Body Shop Direct, notre nouvelle filiale de ventes en direct. De façon bouleversante, elle me racontait comment sa vie avait basculé depuis que sa fille avait été tuée par son propre compagnon. À sa sortie de prison, trois ans après le crime, cet homme s'était installé à quelques kilomètres de chez elle. Évidemment, toute cette histoire l'avait traumatisée : elle était sujette à de nombreuses crises de panique et avait perdu toute estime de soi. Elle avait même fini par perdre l'envie de vivre. Cette lettre m'a beaucoup touchée, non seulement parce que cette femme m'y expliquait en quoi le fait de rejoindre l'équipe de The Body Shop Direct l'avait aidée à reprendre pied, mais aussi parce qu'elle me rappelait combien, sans estime de soi, tout ce qui peut avoir de la valeur à nos yeux semble soudain sans importance.

Même si la plupart d'entre nous, fort heureusement, ne voient pas leur vie bouleversée de manière aussi tragique, le manque d'estime de soi est un problème contemporain très répandu, qui touche en particulier les femmes. Il peut anéantir toute joie et rendre impuissant à changer sa vie, voire tuer.

« Je ne saurai jamais si c'était de la pure folie ou si j'ai été guidée par quelque force surnaturelle », précisait cette femme dans sa lettre, en me racontant comment elle s'était remise de sa tentative de suicide et s'était retrouvée par hasard à une fête organisée par The Body Shop : « En l'espace d'un mois, j'avais signé tous les papiers pour devenir consultante et j'avais aussi acheté mon kit de vente. Et soudain, j'étais terrifiée. Qu'avais-je fait ? Je ne pouvais pas occuper ce poste, je n'avais pas assez confiance en moi ! Sans parler de mes crises de panique… Mais je me suis jetée à l'eau. Et en six mois, j'ai vu que je redevenais moi-même, c'est-à-dire la personne que j'étais avant. Je me suis même surprise à rire, mais à rire vraiment, lors d'une soirée. J'avais oublié ce que cela faisait. En un an, j'ai retrouvé ma confiance en moi, ma propre estime et mon sens de l'humour. Ma force intérieure était revenue, de même que mon tempérament ambitieux. »

Des histoires comme celle-là font partie des choses qui donnent toute sa valeur à notre travail. Elles prouvent que le fait de s'amuser en travaillant peut aider quelqu'un à se reconstruire, mais aussi et surtout que l'estime de soi est un ingrédient précieux pour embellir la vie.

L'histoire des derniers siècles a très peu contribué à restaurer l'estime de soi chez les femmes et notre époque ne fait que la saper un peu plus : influence d'une industrie de la beauté qui rend les femmes insatisfaites de leur corps, d'un système économique qui ne leur laisse pas beaucoup de place, de traditions hiérarchiques qui les excluent. Pourtant, paradoxalement, tout porte à croire que les prochaines décennies auront, plus que jamais, besoin des femmes et de ce qu'on appelle les « valeurs féminines ».

J'adore être en compagnie d'autres femmes. J'aime leurs rires. Je suis fascinée par leur talent pour maintenir la cohésion d'une communauté partout dans le monde. L'adoration mêlée de crainte que je voue au pouvoir des femmes me vient de ma mère, cette femme formidable qui m'a appris à tout défier. Cette forme de sagesse, transmise par un parent à son enfant, supporte la comparaison avec tous les enseignements, y compris celui de la Bible. Depuis mon premier souffle, on m'a répété que j'avais un esprit audacieux et que je pouvais créer un monde propice à l'épanouissement de cet esprit.

Mais on n'enseigne généralement pas ces valeurs aux femmes ; par conséquent, lorsqu'elles sont audacieuses et enthousiastes, on les prend pour des excentriques. Ainsi, Naomi Wolf[6], une jeune femme impressionnante, superbe, brillante et intelligente, a été descendue par la presse parce qu'elle était séduisante et qu'elle osait défier l'industrie cosmétique. Visiblement, il est difficile de s'en sortir : que vous ne ressembliez à rien ou que vous soyez belle, vous serez de toute façon critiquée. Et le plus triste, c'est que les critiques viennent souvent d'autres femmes.

Il y a quelques années, j'ai entendu une merveilleuse journaliste, Bel Mooney, raconter comment elle luttait pour éviter qu'une autoroute ne traverse la ville anglaise de Bath, sans le moindre soutien extérieur et en se heurtant douloureusement aux piques de ses propres consœurs. Car les personnes qui l'ont le moins soutenue, celles qui l'ont le plus défiée et ridiculisée, étaient pour la plupart d'autres femmes journalistes. Son histoire m'a vraiment touchée. Tout se passe au fond comme si les femmes devaient se comporter de façon brutale et masculine pour prouver leur valeur.

En dépit de tous nos efforts, il me semble peu probable que ma génération voie le fameux « plafond de verre[7] » voler en éclats. Des études montrent qu'au rythme auquel les femmes progressent dans les entreprises, il leur faudra attendre 500 ans pour qu'elles se trouvent sur un

6. NDT : Féministe américaine dont le best-seller Quand la beauté fait mal, dénonçant la tyrannie de l'industrie cosmétique fait partie, pour The New York Times, des plus importants livres du 20ème siècle.

7. NDT : Cette notion de « plafond de verre » renvoie à l'existence d'une barrière invisible qui bloquerait la progression des femmes, dans les entreprises en particulier, à partir d'un certain niveau dans la hiérarchie.

pied d'égalité avec les hommes dans l'accès aux postes de direction, et qu'il leur faudra 475 ans de plus pour atteindre le même statut dans les affaires politiques et économiques. Près de mille ans à tenir : ce n'est pas ce que j'appelle le progrès ! Heureusement, il existe des façons de contourner le problème et ma propre carrière prouve que c'est possible, même si la structure traditionnelle masculine reste dominante, déployant des trésors d'imagination pour restaurer le *statu quo*.

LE MONDE A BESOIN DES FEMMES

Pour l'économie

Le travail des femmes a toujours été fondamental pour l'économie mondiale. Des siècles durant, dans le monde entier, les femmes ont tenu des commerces, des exploitations agricoles et des entreprises : elles ont toujours su assurer la subsistance de leur famille. Mais leurs contributions n'ont pas été recensées par les institutions économiques car, la plupart du temps, elles n'étaient pas rémunérées. La comptabilité nationale part du principe que s'il n'y a pas circulation d'argent, rien ne se passe. C'est cette vision des choses qui a rendu invisible le travail des femmes.

Les noix de babassu

Il y a plusieurs générations de cela, le gouvernement brésilien a déplacé des populations pauvres vers le Nord-Est du pays. Là, pour gagner leur vie, ces populations se sont mises à ramasser les noix de babassu dans la forêt. C'est alors que se sont installés de riches éleveurs qui ont défriché de grands terrains qu'ils ont entourés de barbelés, et ont forcé les pauvres à quitter leur terre. Des centaines d'hommes sont morts, mais les femmes étaient futées, et courageuses. Elles savaient que les principes du machisme interdisaient aux éleveurs de blesser femmes et enfants. Elles ont donc créé leur propre mouvement de résistance, Free Babassu. Elles s'asseyaient autour des palmiers babassu et, après plusieurs décennies de lutte, elles ont finalement gagné le droit de retourner dans la forêt récolter les noix de babassu.

Nous utilisons de l'huile de babassu dans certains de nos produits cosmétiques et, à l'époque, nous l'achetions auprès d'un négociant. Mais lorsque nous avons entendu parler de ces femmes, nous avons voulu voir si nous pouvions nous fournir directement auprès d'elles en leur reversant les économies résultant de l'absence d'intermédiaire. Elles n'étaient pas équipées pour extraire l'huile des noix, mais en 1994, avec l'aide d'une ONG locale, nous avons commencé à acheter l'huile directement à une coopérative de femmes dans le Nord-Est du Brésil. Les bénéfices de l'opération ont été immédiats. Pour la première fois, la communauté pouvait s'approvisionner convenablement en produits alimentaires et de première

nécessité, mais, plus important encore, cette relation commerciale a rendu évident le rôle des femmes dans leur communauté : non seulement elles subvenaient aux besoins de tous, mais elles représentaient également une force politique.

Dans les communautés

Si on leur en donne les moyens, les femmes sont capables de reconstruire des communautés. C'est pourquoi j'aime à répéter que c'est sur le terrain que les femmes sont le plus capables de diriger. Le « sens de la communauté » est l'une des valeurs dites féminines que les penseurs de l'entreprise responsable mettent en avant dans leur recherche de nouveaux modèles. Ces valeurs renvoient à des éléments intimes et culturels qui sont, par bien des aspects, à l'opposé de la mondialisation et de tout ce qu'elle implique : distance, anonymat et circulation des capitaux sans considération pour leurs conséquences humaines.

Nous devons vivement encourager les gouvernements et les entreprises à aider les femmes dans le besoin en soutenant les initiatives de terrain à petite échelle. Nous devons les placer au premier plan, en tant que dirigeantes, conseillères et participantes actives. Nous devons tenir compte de leur expérience. La mondialisation est un jeu brutal qui se joue dans un monde d'hommes. Je rêve du jour où la compassion comptera autant que les profits. Après tout, les défis auxquels est confronté le monde des entreprises supposent déjà d'adopter une perspective globale, et les femmes sont certainement mieux « équipées » pour faire face à l'avenir qu'ils nous préparent.

En tant que femme, et en tant que femme qui travaille, je fais miennes ces deux manières d'être universelles des femmes du monde entier, et ces deux vérités simples :

- Ce sont toujours les femmes qui portent un double fardeau. Dans la plupart des sociétés, dont la nôtre, les femmes sont responsables de la famille, s'occupent de leur foyer et doivent tout lâcher lorsqu'un enfant est malade. Dans les pays en voie de développement, elles doivent aussi souvent cultiver de quoi nourrir toute la famille, récolter le bois et gèrer les ressources d'eau.
- Dans presque toutes les sociétés, les femmes doivent faire face à la discrimination ou à des handicaps sociaux.

Associez ces deux vérités et vous obtenez une situation déjà évoquée, où le travail des femmes est considéré comme sans importance. C'est ainsi que les décideurs, les banques agricoles et les agences de développement ignorent encore souvent le travail des femmes et leur refusent l'activité économique fondamentale nécessaire pour se nourrir et nourrir leurs enfants. Ce faisant, ils ignorent les personnes qui comptent réellement.

Je pense qu'il est urgent de reconnaître la valeur du travail effectué par les femmes, et notamment le travail au foyer. Nous avons besoin d'autres instruments de mesure pour évaluer tout ce que les femmes apportent aux économies nationales, dans les pays développés comme dans les pays en voie de développement.

Sur ce point, nous avons sans doute beaucoup à apprendre des Gabras, un groupe d'éleveurs nomades d'Afrique de l'Est. Chez les Gabras, lorsqu'un homme atteint un certain âge, il traverse la frontière culturelle entre les sexes pour adopter les rituels et les rôles des femmes âgées de sa culture. Il écoute, raconte des histoires, tisse et revêt les étoffes à la fois émotionnelles et spirituelles de sa communauté, ce qui est traditionnellement le rôle des femmes. Et c'est là le plus grand l'honneur qu'il puisse espérer.

Lors de mes voyages dans les pays en voie de développement, j'ai remarqué que les pauvres ont rarement accès à l'information et aux idées qui peuvent les aider à se sortir de la pauvreté. Or les pauvres sont plus souvent des femmes, en particulier dans les environnements urbains, où elles sont payées moins et travaillent davantage : rappelons que les femmes reçoivent seulement un dixième du revenu mondial, alors qu'elles effectuent à elles seules les deux tiers des heures de travail. Elles sont aussi supposées donner la vie à une nombreuse progéniture, l'élever et la nourrir, cependant que cette progéniture les fatigue et menace leur santé. Souvent violées et battues, elles ont moins de droits légaux et de droits de propriété que les hommes. Lorsque nous avons mené une étude sur la violence domestique auprès de nos salariés, nous avons découvert que 16 % d'entre eux, des femmes évidemment, étaient régulièrement battus, et que 60 % connaissaient quelqu'un qui avait déjà été battu.

Pourtant, ce sont les femmes qui préservent, envers et contre tout, la cohésion familiale et sociale, et je pense qu'elles ont un rôle particulier à jouer en ces temps où l'on constate un retour à la notion de communauté. Il ne s'agit peut-être pas de la communauté au sens où nos grands-parents l'ont connue, mais il s'agit toujours de partager des habitudes de vie et d'agir dans l'idée que chacun de nos gestes a de l'importante pour les autres.

Au travail aussi

En entrant dans le monde du travail rémunéré, du moins dans les pays riches, les femmes sont devenues plus visibles. Dans certaines industries, une nouvelle « race » de femmes chefs d'entreprise a émergé et transformé les lieux de travail. Les femmes chefs d'entreprise sont des agents très efficaces de l'innovation sociale et la communication est leur point fort. Les femmes se soutiennent mutuellement, elles savent rassembler les gens et, plus important encore, elles développent des réseaux intimes et

informels. Ces réseaux court-circuitent la hiérarchie en créant des points de contact inhabituels. Ils favorisent la transversalité et le partage d'informations.

Quoi qu'il en soit, je doute que nous puissions en conclure que les femmes au travail sont devenues les égales des hommes. Les médias adorent les femmes d'influence, le petit cercle de directrices et autres présidentes que l'on met en avant comme autant de preuves de l'avancée sociale des femmes. Mais franchement, elles sont bien loin de la travailleuse moyenne, attelée à trouver un équilibre entre son travail et sa vie de mère et de femme au foyer.

C'est un peu comme si les femmes s'étaient habituées à penser qu'elles n'auraient jamais un vrai rôle à jouer dans le monde de l'entreprise. Dans les entreprises, les femmes sont évaluées selon le nombre de caractéristiques masculines dont elles font montre : c'est un héritage de la pensée masculine archétypale qui considère que les émotions, les sentiments ou l'intuition n'ont rien à voir avec le travail. Pourtant, ce sont précisément ces ingrédients qui vont changer durablement notre façon même de considérer l'entreprise.

J'ai toutes les raisons de croire qu'un nombre croissant de femmes auront bientôt des responsabilités, notamment parce que, dans un contexte économique où la concurrence est si acharnée, aucune entreprise ne peut se permettre de gaspiller de l'intelligence au seul motif qu'elle porte un soutien-gorge. Le problème est que la plupart des femmes ne connaissent pas leur propre valeur et n'ont pas confiance en elles. Les femmes de ma génération ont grandi dans une culture qui leur demandait de s'effacer et ne leur offrait de « réussite sociale » que par procuration, à travers la réussite de leurs maris. En entrant dans le monde de l'entreprise, les femmes doivent donc commencer par se réinventer. Elles le font d'une manière extraordinaire, mais qui n'est jamais reconnue. Pourtant, nous avons rendu les horaires plus flexibles, nous avons humanisé les lieux de travail, nous avons mis en place des crèches et nous avons réintroduit dans l'entreprise des notions comme l'humanité, la créativité ou l'amour. Oui, nous avons fait en sorte qu'il soit à nouveau possible d'employer le mot « amour » au travail. Pourtant, nul ne s'en rend compte parce que, pour les hommes, l'essence de l'entreprise se résume à la finance.

Qu'on me comprenne bien : les changements auxquels j'aspire ne sont pas très complexes, je parle seulement de modifier le langage des affaires pour qu'humilité, amour, créativité, compassion et compréhension fassent à nouveau partie du vocabulaire employé dans les entreprises.

Nous devons revoir toutes les formations au management pour sortir de l'ombre les enjeux liés à la discrimination et à la différence entre les sexes. Dans mes voyages, je rencontre souvent des gens, dont beaucoup

de femmes, qui savent instinctivement comment diriger notre planète mais qui sont contraints au silence par la vision dominante et sans âme qui privilégie la voix des Blancs, des hommes et des plus éduqués. Une véritable formation au management, digne de ce nom, devrait apprendre aux futurs dirigeants à écouter toutes les voix et à initier avec chacune un dialogue respectueux.

Le monde a besoin de femmes entrepreneurs, et de femmes *leaders* d'opinion. Il est intéressant de voir que les femmes occupent le devant de la scène du militantisme environnemental.

The Body Shop continue à soutenir les organisations de femmes dans leurs efforts pour faire progresser le droit du travail, les pratiques de garde d'enfants, l'égalité et la justice dans tous les aspects de la vie, notamment en politique. Fondamentalement, notre approche a consisté à donner du pouvoir aux femmes.

L'estime de soi est la clef

C'est pourquoi l'estime de soi est la clef de la réalisation des aspirations des femmes. L'« estime de soi » est une expression très méprisée et redoutée, auquel ceux qui tirent profit du sacrifice des femmes associent souvent l'égoïsme et le narcissisme. Mais c'est aussi la route vers la révolution. Nous ne sommes pas habitués à faire le lien entre l'estime de soi et la démocratie, la dignité, le militantisme politique et la liberté sexuelle, mais à l'avenir, nous le serons. L'estime de soi est la racine à partir de laquelle nous pourrons aller de l'avant dans ce nouveau millénaire. Autrement dit, l'autodétermination ne peut exister sans sa racine : la confiance en soi.

L'estime de soi se construit dès l'enfance. Les jeunes filles ont besoin de soutien, ont besoin de pouvoir s'appuyer sur la sagesse que nous pouvons leur transmettre grâce à notre expérience, plutôt que sur ce que les médias tentent de leur faire avaler. En n'apprenant pas aux jeunes filles et aux jeunes garçons à développer leur propre point de vue et leur amour-propre dès le début de la puberté, en omettant de leur parler des enjeux liés à la différence des sexes, nous préparons le terrain d'une énorme injustice. Les écoles devraient apprendre à nos enfants la relation aux autres, le respect et la non-violence. Nous devrions encourager nos enfants à se réapproprier l'image de leur corps et à connaître leurs droits, et leur apprendre à identifier les mythes ou les stéréotypes qui façonnent les comportements humains.

Il faut également prendre en compte l'éducation « invisible », celle qui est donnée aux jeunes filles à travers des mouvements telles que le scoutisme. On ne prête pas souvent attention à ce type d'éducation, qui pourtant peut avoir un impact énorme. Lorsque les jeunes filles peuvent s'affirmer

avec confiance dans le monde, elles peuvent aussi appliquer et affirmer leurs propres valeurs, comme la bonté, la coopération et le partage – autant de valeurs dont nous avons besoin pour réformer et refaçonner notre monde.

Et que dire de cette autre éducation invisible qu'est l'éducation à la maison, au sein la famille ? Nous savons que les comportements que les enfants apprennent de leurs parents les marqueront à vie. Nous savons que les enfants qui subissent de mauvais traitements se maltraitent souvent eux-mêmes par la suite, et nous savons que la raison profonde de ce comportement, chez les garçons comme chez les filles, est ce même manque d'estime de soi qui permet aux médias de rendre les gens prisonniers de l'image de leur propre corps. L'industrie de la beauté peut jouer un rôle important dans ce domaine : il n'a jamais été aussi urgent de la transformer.

5. UNE ENTREPRISE DE COSMETIQUES SE MELE DES DROITS DE L'HOMME

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde. C'est même la seule chose qui se soit jamais produite. »

MARGARET MEAD

POURQUOI LE MILITANTISME ?

Après tout, qu'est-ce c'est que cette entreprise cosmétique qui se mêle de militantisme politique ? Pourquoi ne pas se contenter de vendre du shampooing et du savon ? Eh bien, une bonne raison – au moins en ce qui me concerne – est que cela ne m'intéresse pas de ne faire que vendre du shampooing et du savon. Je préfère tout simplement me consacrer à la promotion des droits de l'homme plutôt qu'à celle des bains moussants. Ensuite, si nous ne le faisons pas, qui le fera ? La seule autre option (peut-être pire) est de ne rien faire. Indépendamment d'autres considérations, l'expérience m'a prouvé qu'en essayant de changer le monde, pour le rendre un peu meilleur, nous nous sentons plus en accord avec nous-même, et tout simplement mieux dans notre peau. L'être humain est un animal communicatif : quand il fait le bien autour de lui, il finit toujours par en recevoir en retour. Je pense aussi que le monde des affaires a trop longtemps tenté de séparer la sphère politique et celle de l'entreprise, croyant qu'il ne fallait pas qu'elles interfèrent. Je rejette fondamentalement cette idée : je suis pour l'ingérence. Pour moi, la fibre des affaires doit entremêler le fil de la conscience politique et celui du militantisme. Aucune action au monde n'est exempte de toute valeur ou de toute conséquence politique. Le simple fait d'organiser une entreprise à l'échelle mondiale est politique par la manière dont sont prises en compte les différences de culture, de géographie ou de valeurs.

Je pense que les militants – qu'ils se consacrent à la défense des droits de l'homme, des animaux ou de l'environnement – sont les vrais héros et héroïnes de notre société. Les politiciens et les hommes d'affaires ne peuvent qu'observer avec un mélange de crainte et d'admiration la façon dont les militants s'engagent dans des actions de terrain pour apporter des changements positifs. Chez The Body Shop, nous avons depuis longtemps fait nôtre l'idée que la politique est bien trop importante pour être laissée aux mains des politiciens. Voilà pourquoi notre entreprise lutte pour les droits de l'homme, pour faire évoluer la société et protéger l'environnement. Nous sommes devenus une organisation militante qui se consacre à ces objectifs. Ce qui se traduit dans des actes, et non seulement dans les mots.

La plupart des personnes avec qui je travaille ont cette fibre militante.

Pour eux, le travail est un gagne-pain, mais aussi le moyen de donner du sens à leur vie : ils travaillent pour gagner de la reconnaissance autant que de l'argent, pour cultiver leur curiosité et ne pas sombrer dans la torpeur. Je pense que la plupart des gens rejoignent The Body Shop parce qu'ils veulent contribuer à améliorer notre société. Je ne vois pas pourquoi nous devrions tracer une ligne infranchissable entre notre travail chez The Body Shop et la réalité quotidienne du monde qui nous entoure. Nous sommes une entreprise cosmétique qui entend aussi contribuer à changer positivement la société, avec des produits efficaces et des valeurs que nous traduisons dans nos campagnes militantes, auxquelles nos employés peuvent participer activement s'ils le souhaitent. Tout cela fait partie de ce que nous représentons : la réalité dans une industrie qui vend de l'irréel. Politiquement, cela nous conduit à prendre position sur le commerce équitable, sur les droits de l'homme, sur la protection des animaux et de l'environnement. Cela donne à notre entreprise une position unique dans le monde des affaires.

Aucun de nos concurrents n'a suivi notre approche parce qu'elle ne fait pas augmenter les ventes ; sinon, croyez-moi, tout le monde se serait précipité ! Ils peuvent copier nos produits, notre style et à peu près tout le reste, mais ils ne nous suivront jamais dans l'arène des campagnes militantes. Effectivement, je ne peux pas dire que notre militantisme serve directement notre réussite financière. Mais il nous a permis de créer une identité de marque forte et reconnaissable. Il motive nos employés et nous différencie d'une façon que je crois plus dynamique et plus porteuse de sens que n'importe quelle campagne de publicité.

Je ne pense pas, par exemple, qu'il existe une seule entreprise au monde qui ait mené autant de campagnes que nous ou qui emploie des militants des droits de l'homme afin qu'ils aient une action pédagogique auprès du personnel et fassent pression pour la cause des peuples sous-représentés. Je ne connais évidemment aucune entreprise qui ait osé faire face à Shell comme nous l'avons fait. En même temps, il est vrai qu'il est difficile de croire qu'une entreprise soit prête à faire du profit aux dépens de certaines communautés ou à avoir, dans un pays très éloigné, des comportements différemment de ceux qu'elle a dans son pays d'origine. Pourtant, cela arrive.

Les campagnes comme celles que nous menons sont plus efficaces quand elles visent des entreprises qui dépendent fortement de la fidélité de leurs clients à leurs marques, et sans doute moins efficaces lorsque l'entreprise ou ses marques sont moins visibles aux yeux du grand public. Les campagnes sur le travail des enfants, sur les « ateliers de misère[8] » ou sur

8. NDT : Terme le plus couramment employé pour traduire sweatshops : ateliers où les conditions de travail sont déplorables (bas salaires, exploitation, etc.).

l'environnement plaisent plus aux consommateurs nord-américains que celles sur les droits syndicaux. Le succès dépend aussi de la capacité à déployer un système de contrôle dans tous les pays pour faire en sorte que les grandes entreprises comme Starbucks, Gap ou Nike tiennent effectivement leurs engagements. Je suis toujours démoralisée quand je constate que la plupart des supports de presse sont contrôlés par les grandes entreprises et que, de ce fait, il est difficile d'y trouver le moindre article (surtout positif…) à propos des campagnes menées par la société civile.

MES PREMIERES REVOLTES

Ma tendance à m'indigner remonte à mes 10 ans, et à ce jour où je suis tombée sur un livre de poche, dans l'une de ces éditions bon marché qui commençaient tout juste à être très populaires dans les années 1950. Le livre traitait de l'Holocauste. Il comprenait six pages de photographies prises à Auschwitz : elles m'ont fait un tel effet que je pourrais décrire chacune d'elle en détail aujourd'hui encore. La vue de ces images a fait monter un moi ce jour-là un sentiment d'injustice qui reste déterminant dans ce que je suis aujourd'hui.

Après ce choc initial, je suis devenue une adolescente militante, révoltée, qui passait son temps à manifester. Je rendais ma mère complètement dingue en lui demandant sans arrêt de souscrire à des associations ou de soutenir toutes sortes de causes. J'ai eu la chance d'avoir des enseignants qui ne réfrénaient pas mon enthousiasme. Ils savaient que les seuls livres qui m'intéressaient étaient ceux d'écrivains qui traitaient les questions de société – certainement pas Henry Miller, à l'époque, mais Steinbeck ou Faulkner, bien sûr ! Les écrivains engagés anglais ou nord-américains des années 1930 ont fait mon éducation littéraire. Mes professeurs n'ont jamais essayé de m'imposer une voie. Au contraire, ils m'ont permis d'explorer les domaines qui m'intéressaient. Je les en remercie car je crois qu'ils ont ainsi posé les premiers jalons de ma révolte. Rien ne leur paraissait illégitime : ils trouvaient normal qu'une jeune fille de 13 ans aille sur le terrain participer à des campagnes contre la faim ou pour le désarmement nucléaire. En clair, personne ne m'a jamais dit : « Ne sois donc pas stupide, tu ferais mieux de jouer à la poupée ! »

Par chance, Gordon a lui aussi une conscience sociale très développée. Lorsque nous nous sommes rencontrés, nous étions déjà tous deux politiquement et socialement engagés dans notre communauté à Littlehampton. Par la suite, nous avons travaillé avec Shelter, une association d'aide aux sans-abri : nous proposions aux SDF de dormir dans notre hôtel durant la saison creuse. Nous avons même soutenu The Squatters' Association (l'Association des squatters), qui encourageait les sans-abri à occuper des maisons vides. Le tableau noir du restaurant nous servait à

afficher des messages sociaux et politiques autant que le menu.

Je peux dire en toute honnêteté qu'en ouvrant la première boutique de The Body Shop en 1976, je n'avais pas la moindre idée de la portée de ce que nous étions en train d'initier. Ce qui m'importait, surtout, c'était de gagner assez d'argent pour payer nos factures et ne pas couler. En réalité, et aussi bizarre que cela puisse paraître, c'est seulement après notre entrée en bourse en 1984 que l'idée d'utiliser The Body Shop comme une force pour faire du bien autour de nous a commencé à germer dans nos esprits.

EN CAMPAGNE...

Avec Greenpeace

Cette idée de mettre le succès de notre marque au service d'idéaux généreux fit jaillir dans mon imagination mille feux ardents. Et The Body Shop devint une entreprise militante. Nous avons commencé nos campagnes en 1985 aux côtés de Greenpeace, qui eux-mêmes n'avaient jamais fait équipe avec aucune entreprise auparavant : nous réclamions que l'on arrête de déverser des déchets toxiques dans la Mer du Nord, et The Body Shop prit en charge la production d'une centaine de posters géants à afficher sur d'immenses panneaux publicitaires. Ces posters montraient un bateau de Greenpeace qui fendait de grosses vagues, avec le slogan « Dieu merci, quelqu'un fait des vagues » et quelques lignes expliquant comment rejoindre Greenpeace en se présentant dans un magasin The Body Shop – cette précision était la seule mention de notre engagement.

Cela nous amena naturellement vers une autre campagne commune, l'année suivante, contre le massacre des baleines. Ces magnifiques créatures étaient menacées de disparition, leur population avait rapidement chuté de plus d'un million à moins de 50 000. Les baleines étaient particulièrement convoitées par l'industrie cosmétique, qui utilisait l'ambre gris qu'elles sécrètent pour élaborer de nombreux produits de beauté.

À ce moment-là, certains de nos collaborateurs et franchisés commencèrent à grogner, trouvant que nous devenions un peu trop « politiques » et que nous touchions à des domaines qui avaient peu ou rien à voir avec nos affaires. Mais j'étais vraiment décidée, désormais, à faire de The Body Shop une force de changement social. Y a-t-il un autre moyen de conférer de la valeur à l'activité d'une entreprise cosmétique ? Personne n'a vraiment besoin des produits que nous vendons : on peut utiliser de la mayonnaise pour démêler les cheveux et du sel pour adoucir la peau ! Comme aucun de nos produits n'est une affaire de vie ou de mort, nos campagnes sont devenues pour moi une façon de donner des valeurs à une industrie qui n'a elle-même pas grande valeur.

Depuis, nous nous sommes associés à plusieurs autres organisations de défense de l'environnement et des droits de l'homme, parmi lesquelles Les Amis de la Terre, Amnesty International et Survival International.

Contre les tests sur les animaux

Notre campagne contre les tests sur les animaux dans l'industrie cosmétique attaquait de front les intérêts des gros acteurs de l'industrie cosmétique. Lorsqu'à la fin des années 1980, la Communauté économique européenne menaça de faire passer une directive qui aurait rendu obligatoires les tests sur les animaux, c'est le cœur même de notre entreprise, en ce qu'elle se voulait différente sur ce point, qui se trouva menacé. À l'époque, je disais que j'aurais fermé les portes de The Body Shop plutôt que de me soumettre à cette loi, et je le pensais vraiment. Pendant plus d'une vingtaine d'années, nous avions dénoncé les méfaits des tests sur les animaux et au moment où nous pensions toucher enfin au but, au moment où Bruxelles semblait sur le point d'interdire ces tests, les apôtres du libre-échange réussissaient à faire valoir leurs arguments. En une seule année, nous récoltâmes quatre millions de signatures pour protester contre les tests sur les animaux et, en novembre 1998, le Royame-Uni se décida enfin à interdire les tests sur animaux pour les produits cosmétiques.

Avec la Fondation The Body Shop

En 1990, nous avons créé la Fondation The Body Shop pour gérer les dons que nous faisons aux causes que nous choisissons de soutenir. Les fonds gérés par la Fondation sont directement consacrés au soutien d'individus ou d'organisations travaillant dans le domaine des droits de l'homme et des droits civiques, de la protection des animaux et de la défense de l'environnement. Elle a pour mission de « prendre des risques de manière efficace », c'est-à-dire de s'intéresser plus particulièrement aux petites organisations innovantes et aux militants porteurs de nouvelles idées. Durant ses six premières années d'existence, la Fondation a reversé plus de 3,5 millions de livres sterling à plus de 180 associations ou causes dans le monde entier. Mais il ne s'agit pas seulement d'un « chéquier de la charité » : elle offre aussi un soutien en nature et en expertise, sans compter son engagement et son réseau. Le travail de la Fondation fait partie de nos campagnes militantes.

Avec « Faites pression pour les droits de l'homme »

En 1994, pour marquer le 50e anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme, The Body Shop devint partenaire d'Amnesty International sur la campagne « Faites pression pour les droits de l'homme », la plus grande campagne jamais menée sur ce sujet de toute l'histoire de

notre entreprise, et qui fut lancée avec le soutien de du dalaï-lama. Nous réussîmes à réunir 3 millions d'empreintes digitales dans 34 pays, pour soutenir 12 militants exceptionnels qui défendent les droits fondamentaux de l'homme dans des conditions souvent dangereuses. Chaque pays dut ensuite choisir de parrainer l'un de ces militants et demander à un artiste local d'en faire le portrait en utilisant les empreintes digitales.

Les gens nous demandent souvent si nos campagnes sont efficaces et débouchent finalement sur quelque chose. Je pense que oui. Ainsi, lorsque nous avons travaillé avec Amnesty International, l'influence que nous avons pu exercer par le biais de nos magasins nous a permis de recueillir assez de lettres pour faire libérer 17 des 30 objecteurs de conscience emprisonnés que nous nous avions choisi de parrainer. C'est remarquable, même si je crois que là où nous sommes vraiment bons, dans le monde entier, c'est dans la sensibilisation du public. Les magasins australiens, par exemple, ont vraiment réussi à attirer l'attention du public sur les essais nucléaires français dans le Pacifique, avec une merveilleuse campagne dont le slogan était : « Puisque c'est sans danger, faites-le à Paris. »

Grâce à nos campagnes contre les tests sur les animaux dans l'industrie cosmétique, nous avons amené les entreprises du secteur à faire évoluer leurs pratiques et à intégrer l'éthique dans leurs politiques. Nous y sommes parvenus en prouvant par nos propres pratiques qu'il était possible de se comporter de manière éthique en la matière, mais aussi en faisant cause commune avec ceux qui partageaient notre vision et, plus que tout, en mobilisant l'énergie de nos collaborateurs, de nos franchisés et de nos clients. Notre action contre la violence à l'encontre des femmes a quant à elle permis de mettre en évidence les idées reçues sur cette question, mais a aussi aidé de nombreuses femmes à retrouver une certaine estime de soi et forcé les politiciens à regarder en face les conséquences de leurs décisions, ou plutôt de leur inaction, en ce domaine. Cette même passion nous a guidés pour aider des peuples à lutter pour faire entendre leur voix et sortir de la marginalisation économique et politique où ils étaient confinés. Sans parler de notre soutien indéfectible à Ken Saro-Wiwa et au peuple ogoni, qui a amené une multinationale à assumer enfin les conséquences humaines et environnementales de ses activités, et à accepter de répondre de ses actes auprès du public, des politiques, des médias et, par-dessus tout, auprès de ses propres équipes.

NOS EMPLOYES FONT CAMPAGNE

Lorsque les gens entrent dans un magasin The Body Shop pour signer une pétition, ils ne sont pas obligés de dire : « Ah, au fait, j'aimerais aussi acheter une crème hydratante. » C'est d'ailleurs pourquoi la plupart des entreprises préfèrent le mécénat discret aux campagnes et au

militantisme. En faisant rentrer le militantisme dans les magasins, on peut en dérouter certains, mais c'est sans aucun doute un formidable outil d'inspiration pour nos équipes.

Les salariés de The Body Shop sont très impliqués et nous avons du coup un réseau assez actif : chaque magasin choisit les campagnes qu'il désire mener et les met en œuvre localement. Parfois, les gens se demandent si nous ne tirons pas des bénéfices inavouables de ces campagnes, mais notre réponse est toute simple : « Non, nous n'avons pas d'intérêt particulier dans cette histoire, nous voulons seulement contribuer à faire avancer cette cause. » Il est essentiel que nos campagnes soient conçues de telle sorte qu'elles parviennent à mobiliser et à inspirer nos employés, car si cela n'était qu'une contrainte supplémentaire pour eux, je leur demanderais tout simplement d'arrêter. La vérité est que, sans inspiration, nos campagnes seraient vraisemblablement vouées à l'échec : un des éléments clefs de leur réussite est l'enthousiasme des équipes qui y participent. Nos employés sont en première ligne, à la fois acteurs et porte-voix de nos campagnes, puisqu'ils sont au contact direct de nos clients et incarnent au quotidien les valeurs de The Body Shop.

Au fil des ans, nos collaborateurs sont devenus très compétents dans l'art de mener une campagne militante. Ils ont appris à faire relayer leur message par les radios et les journaux locaux, et trouvent sans cesse de très bonnes idées pour faire animer leurs campagnes. Ils voient très bien comment, par le biais de leur magasin, ils peuvent contribuer à faire progresser telle ou telle cause.

Nos employés sont fiers, et d'autant plus impliqués dans nos actions, de savoir que travailler pour The Body Shop signifie bien plus que remplir les présentoirs ou vendre des savons. Croyez-moi : lorsqu'une de vos employées vous fixe droit dans les yeux après trois semaines épuisantes passées à rénover un orphelinat en Roumanie, à s'occuper d'enfants atteints par le virus du SIDA ou à faire campagne pour les droits de l'homme, et vous dit « Ça, c'est vraiment moi », ce qui l'exalte ainsi, c'est une noble cause et pas une crème hydratante !

Laisser à ses collaborateurs l'espace pour exprimer leurs idéaux – en leur permettant d'aller en Roumanie ou en Albanie pour rénover des orphelinats par exemple – est à mon sens l'une des obligations morales d'une entreprise. Rien de tel pour développer la dimension spirituelle du service des autres que d'encourager le bénévolat. Nos collaborateurs veulent changer le monde, contribuer au bien commun, et ils nous reviennent ensuite animés d'un vrai sens de l'engagement et d'un sentiment d'appartenance à la communauté des hommes.

C'est parce que la majorité de nos collaborateurs – et de nos clients – sont des femmes que nous estimons plus particulièrement devoir soutenir

les causes qui les touchent directement, comme la lutte contre la violence domestique. En 1995, nous avons ainsi mobilisé 17 000 clients en Angleterre : chacun a envoyé une carte postale au gouvernement pour que le décret sur les droits de la famille (*Family Law Bill*) soit modifié de sorte qu'il donne aux femmes non mariées les mêmes droits et le même statut devant la loi que les épouses légitimes lorsqu'elles ont besoin de se défendre contre les violences domestiques. Nos clients ont envoyé tellement de cartes que le courrier en attente empêchait le ministre en charge du dossier d'accéder à la porte de son bureau. Changer les valeurs, c'est changer les comportements.

Une fois nos équipes mobilisées, ce qui fonde notre pouvoir est notre capacité à montrer que des millions de personnes ordinaires se soucient profondément des droits de l'homme, de la société et de l'environnement. Nous avons un noyau dur de clients qui considèrent que ces questions font partie de l'acte d'achat chez The Body Shop : à la limite, ils sont presque déçus lorsqu'ils rentrent dans un magasin sans y trouver une pétition ni un endroit pour écrire une lettre ou envoyer un e-mail. Les gens voient nos magasins comme un centre culturel ou une bibliothèque : comme un lieu où ils trouvent de l'information. Nous sommes constamment sollicités par des enfants, des parents et des enseignants qui cherchent des informations sur l'un ou l'autre de nos projets. Et les équipes de The Body Shop, fidèles à elles-mêmes, font toujours de leur mieux pour les aider.

Voici une leçon à retenir : le vrai pouvoir des individus se trouve dans leurs rêves, dans leur curiosité, dans la musique, dans l'élan de l'esprit humain, et par-dessus tout dans cet ingrédient secret qu'est l'enthousiasme. L'enthousiasme, qui vient du cœur, est capable de guider complètement chacun d'entre nous, il fait tomber toutes les résistances, rend tout fluide et possible. Ainsi, si nous considérons la politique dans un état d'esprit positif, de grandes choses peuvent se produire. La politique est l'art du possible. La voix de la contestation est parfois obscure, idiote ou têtue. Mais la plupart du temps, elle est sincère, audacieuse et inspirée.

6. MARCHANDS DE VISION

« Lorsque vous visez la perfection, vous vous apercevez que c'est une cible mouvante. »

GEORGE FISHER

Tout a commencé en février 1989, lors d'un rassemblement des peuples de la forêt amazonienne à Altamira, au Brésil : l'objet de ce rassemblement était de protester contre le projet de construire cinq barrages sur le fleuve Xingu. La construction de ces barrages aurait entraîné l'inondation de plus de 25 000 mètres carrés de terres indiennes, et d'une plus grande surface encore de forêt amazonienne non protégée qui n'était pas officiellement utilisée comme réserve pour les tribus indigènes – même si 7 000 Indiens y vivaient effectivement. La menace que ce projet faisait planer sur la forêt amazonienne inquiétait beaucoup les défenseurs de l'environnement : des millions d'hectares avaient déjà été détruits par l'exploitation forestière, et les habitants de la forêt tropicale avaient été utilisés comme main-d'œuvre bon marché, chassés de leurs terres ou décimés par des maladies nouvelles contre lesquelles ils n'étaient pas immunisés. Sans compter les pertes inestimables pour la biodiversité végétale et animale : en effet, la forêt amazonienne abrite la moitié des espèces vivantes sur terre, dont la plupart restent encore à découvrir.

On m'avait demandé mon aide pour financer ce rassemblement, mais je décidai aussi de m'y rendre, pensant que ce serait une occasion unique de discuter avec les principaux leaders du mouvement écologiste et, en étant sur place, de mieux comprendre les problèmes de la forêt amazonienne. Ce fut une expérience extraordinaire, notamment lorsque les chefs de tribus se réunirent en tenue de cérémonie, le corps peint et la tête coiffée de plumes de perroquets jaunes, vertes et rouges. Ils étaient d'autant plus impressionnants que plusieurs d'entre eux prirent la parole avec une éloquence stupéfiante. Ils demandèrent, sans hésitation, qu'on laisse tranquilles la forêt et ses habitants.

C'était une période tumultueuse et magique et je croyais vraiment que nous pouvions accomplir ce qu'aucune autre entreprise n'avait même jamais voulu tenter, à commencer par le sauvetage de la forêt amazonienne. Mais notre première tentative pour établir des relations commerciales avec les tribus indigènes fut aussi la plus périlleuse : elle fut semée d'embûches autant que de doutes. In fine, cette aventure reste marquée par la frustration, mais cela ne veut pas dire qu'elle ne méritait pas d'être tentée ni qu'elle ne pourra aboutir un jour.

L'ESPERANCE DU COMMERCE

L'intervenant qui m'impressionna le plus lors du rassemblement des peuples de la forêt amazonienne fut Paulinho Paiakan, l'un des chefs des Indiens Kayapo. Non content de diriger sa tribu de manière active, il avait voyagé un peu partout dans le monde pour raconter ce qui se passait dans la forêt amazonienne. Je n'oublierai jamais sa conclusion : « Nous nous battons pour défendre la forêt parce que la forêt est l'essence même de notre être, le sang qui coule dans nos veines. Parce que si la forêt meurt, nous ne pourrons plus respirer, nos cœurs cesseront de battre et nous mourrons. »

Ce fut Paiakan qui me suggéra, un peu plus tard, d'initier des relations commerciales avec les Kayapo. L'idée présentait toute une série de difficultés, au premier rang desquelles l'impact qu'aurait, sur leur culture et leur mode de vie, le commerce avec le monde extérieur. J'étais parfaitement consciente de ce risque, mais je n'adhère pas pour autant à l'argument de certains groupes écologistes qui recommandent de laisser ces peuples livrés à eux-mêmes. C'est précisément pour cette raison qu'ils se sont retrouvés à la merci des voyous qui tirent profit de l'abattage des arbres. Je croyais pour ma part qu'il était possible d'instaurer une économie viable en imaginant une stratégie commerciale pariant plutôt sur la préservation des ressources et sur leur exploitation raisonnée. S'il s'avérait que le commerce de certaines matières premières, cultivées dans la forêt de manière durable, pouvait permettre aux peuples autochtones de gagner de quoi vivre, il me semblait que c'était à eux de décider jusqu'où ils étaient prêts à changer leur mode de vie pour cela, jusqu'où ils acceptaient de se rapprocher de la « civilisation ».

Nous étudiâmes plusieurs espèces végétales de la forêt amazonienne – graines, racines et plantes – qui pouvaient être utilisées dans la fabrication de nos produits, et décidâmes que celle qui présentait le meilleur potentiel était la noix du Brésil, et l'huile qu'on pouvait en extraire. Je retournai au Brésil pour discuter avec Paiakan des détails du projet. Nous prîmes un tout petit avion pour rendre visite à la tribu Kayapo : la plupart des habitants du village s'étaient rassemblés pour nous accueillir à notre descente d'avion, sur la petite bande de terre sèche et rouge qui servait de piste d'atterrissage. Alors que nous avancions dans le village, des jeunes filles vinrent marcher avec nous : elles étaient pratiquement nues, simplement vêtues de quelques écharpes de perles bleues et rouges qu'elles portaient en bandoulière. L'une d'entre elles prit mon sac à dos et nous continuâmes main dans la main : mes tentatives pour apprendre la chanson qu'elles chantaient les faisaient rire aux éclats. C'était une très jolie façon de nous souhaiter la bienvenue dans le village.

On m'attribua une cabane au bord de la rivière, avec un hamac. Le lendemain matin, tout le village se rassembla. D'ordinaire, la salle de réunion était réservée aux hommes, mais cette fois, Paiakan réussit à y faire venir aussi les femmes et les enfants. J'avais apporté des échantillons de matières premières pour montrer comment on pouvait faire de ces ingrédients naturels des produits pour la peau et les cheveux. Je leur montrai comment utiliser des bananes pour faire du shampooing et comment on pouvait extraire de l'huile des racines ou des noix. Puis je leur demandai de me montrer les plantes de la forêt qu'eux-mêmes utilisaient pour le soin de leur peau et de leurs cheveux.

La conclusion fut que les noix du Brésil étaient sans nul doute les meilleurs ingrédients : je leur demandai alors si récolter ces noix pour le compte de The Body Shop les intéressait, et Paiakan m'assura que tel était bien le cas. Nous n'avions pas encore parlé d'argent, et je ne savais pas comment les payer. Mais je ne n'étais pas du tout sûre qu'il serait bon de leur proposer de l'argent. Les Kayapo en recevaient déjà de ceux qui abattaient les arbres et ils nous avaient demandé de venir avec une alternative durable – ce qu'ils n'avaient jamais eu auparavant. Bien sûr, je voulais pouvoir les rémunérer au même titre que tout producteur de matières premières, mais j'avais peur de mettre leur culture en danger. Il fallait avant tout qu'ils soient réellement intéressés par l'idée d'un échange commercial avec nous : ce serait leurs premières relations commerciales durables avec la société des « Blancs » et j'étais fière de participer à l'établissement de ces relations.

Je garde un merveilleux souvenir de ces quatre jours passés avec les Kayapo. Je me sentais chez moi dans cette tribu amazonienne, plus que je ne l'avais jamais été dans le monde occidental. Et les années qui ont suivi ont confirmé cette impression : chaque fois que je me retrouve dans une tribu indigène, en particulier s'il s'agit de nomades, j'ai le sentiment d'être enfin chez moi et cette impression inexplicable que les choses sont exactement « telles qu'elles doivent être ».

Le papier du Népal

L'un de nos premiers échanges commerciaux de ce type fut établi avec 30 producteurs de papier fait main au Népal. The Body Shop s'engagea à acheter toute une gamme de produits de papeterie faits main dans un village de la vallée de Katmandou. En utilisant des matières premières renouvelables et locales, les villageois faisaient ainsi revivre un savoir-faire traditionnel datant du 11e siècle.

La fabrication du papier au Népal avait décliné du fait de l'interdiction par le gouvernement de couper le lokta, un arbrisseau ornemental

qui était aussi la principale matière première utilisée pour la fabrication du papier dans le pays. Un trop grand nombre de loktas avaient été abattus, ce qui avait rendu les flancs des collines vulnérables aux pluies importantes qui emmenaient avec elles les sols fertiles. The Body Shop demanda à une consultante visionnaire, Mara Amats, de trouver d'autres sources de fibres : après avoir envisagé sérieusement d'utiliser la jacinthe d'eau et la fibre de bananier, nous décidâmes plus pragmatiquement d'utiliser des chutes de tissu de coton.

Notre première gamme de papier népalais fait main fut vendue dans les magasins The Body Shop pendant les fêtes de fin d'année en 1989. En décembre 1990, un graphiste de l'entreprise se rendit chez General Paper Industries, au Népal, et y passa une semaine à imaginer de nouveaux dessins avec les producteurs. Nous apportons en effet ce type d'assistance technique à nos partenaires commerciaux dès que cela est possible. Non seulement cela nous permet d'obtenir des produits de qualité, mais en plus cela permet aux producteurs d'utiliser leur propre culture et leurs propres idées pour créer de nouveaux produits – qu'ils pourront vendre à The Body Shop et à d'autres organisations similaires. Au fil des années, la gamme de ces produits s'est élargie, en même temps que les compétences se sont développées.

Le succès de ces produits de papeterie fit également naître des initiatives remarquables au sein de la communauté locale. Ainsi, les producteurs utilisèrent une partie de leur rémunération pour créer un fonds collectif destiné à être investi dans la santé, dans l'éducation et dans d'autres projets devant générer des revenus. Par ailleurs, en 1993, 90 jeunes filles se virent accorder une bourse : cela concerna uniquement des filles car, au Népal, la tendance est de considérer que les filles ne représentent pas un « investissement valable », de sorte qu'elles sont mariées contre leur gré ou, pire encore, vendues sur le marché de la prostitution. Le fonds collectif devait servir à l'éducation des enfants, de même qu'à celles des adultes.

LE COMMERCE A TAILLE HUMAINE

Nous avons consacré beaucoup d'efforts à la création de nos programmes de commerce équitable. Aujourd'hui, nous avons quelque 37 projets, dans le monde entier, qui permettent à des milliers de familles d'avoir un emploi et un revenu, ce qui représente à mes yeux un succès considérable. La production d'huile de sésame dans un village du Nicaragua et celle de beurre de karité au Ghana font partie de ces projets. Les personnes qui travaillent dans le cadre de ces projets gagnent un salaire décent, qu'elles peuvent réinvestir dans leur communauté. Dans de nombreux cas, nous versons également une « prime de développe-

ment », qui représente 10 % du total et sert à financer des programmes de leur choix, lesquels portent généralement sur l'éducation, la santé ou l'accès à l'eau potable. Cette prime a permis par exemple de construire la première école Montessori dans le Tamil Nadu, au sud de l'Inde, et j'en suis encore très fière.

Le commerce équitable demande beaucoup de temps, un grand engagement et une vraie détermination à faire de chaque relation commerciale un succès, quelles que soient les difficultés. Voilà en tout cas un domaine où nous ne cessons d'inviter nos concurrents à nous rejoindre – même si, hélas, peu d'entre eux ont effectivement répondu à notre invitation. Nombre de femmes et d'hommes d'affaires semblent croire qu'aucun dirigeant sain d'esprit ne devrait investir autant d'énergie dans quelque chose qui, très franchement, n'a pas grand effet sur le bilan financier de l'entreprise. Mais ces programmes comptent pour beaucoup dans notre bilan social et environnemental, et nous refusons de n'évaluer notre succès qu'à l'aune des pertes et profits. Je préfèrerais être jugée sur la façon dont je me comporte dans ces échanges commerciaux avec les communautés les plus faibles et les plus fragiles, plutôt que sur l'accumulation de mes profits. Et si tous les dirigeants d'entreprises agissaient ainsi, de grands changements pourraient survenir. Sur ce point, comme sur beaucoup d'autres, *small is beautiful* !

Avec plus de 1 800 magasins dans le monde, nous avons un pouvoir d'achat considérable, et nous voulons acheter des produits à des communautés dans lesquelles ce type de relation commerciale peut vraiment apporter des changements positifs. Mieux encore, nous voulons que ces échanges commerciaux aient un double bénéfice : un bénéfice économique, bien sûr, mais aussi un bénéfice pour la communauté. Considérées de manière isolée, les initiatives de terrain restent très modestes – dix femmes qui plantent un arbre, une douzaine de jeunes gens qui creusent un puits, un ancien qui apprend à lire à des enfants du quartier… –, mais prises ensemble, leur impact est monumental. Ces micro-entreprises représentent une première ligne puissante sur le front de la guerre mondiale contre la pauvreté et pour un monde meilleur.

Ces millions d'entreprises qui comptent entre un et cinq salariés fourniront à terme l'essentiel des emplois, et ce sont elles qui tisseront, avec la communauté et l'environnement, ces liens qui sont si importants pour l'économie locale. Elles fourniront en outre la principale source d'indépendance et d'autodétermination dans les sociétés où soufflent les vents glacés de la mondialisation. De ce fait, elles sont le ciment qui peut colmater les fissures sociales et environnementales de la planète. C'est pourquoi nous avons toujours privilégié les initiatives de commerce équitable avec des communautés locales.

LE COMMERCE EQUITABLE

Les consommateurs sont de plus en plus conscients que leurs achats sont aussi des choix éthiques ; leur prise de conscience est même plus rapide que celle des entreprises. Ils veulent acheter ou boycotter en connaissance de cause et ont donc besoin d'informations susceptibles de les aider à fonder leurs décisions. C'est ce phénomène qui explique notamment le succès des produits issus du commerce équitable. Les consommateurs veulent connaître les histoires qui se cachent derrière les produits. Pourquoi donc, alors que l'économie occidentale n'a jamais été aussi florissante, ces histoires sont-elles si souvent creuses et affligeantes ? Pourquoi faut-il toujours qu'il soit question de conditions de travail déplorables en Asie ou à Los Angeles, du nombre croissant d'enfants qui travaillent, de rivières asphyxiées par des rejets toxiques ou de prisonniers politiques jetés en prison pour avoir dénoncé l'impact des grandes entreprises sur l'environnement local ?

The Body Shop défend l'idée que le commerce doit être une activité éthique. Le commerce équitable est une notion primordiale : il implique que nous devons éviter d'exploiter directement les hommes et les animaux, et d'avoir un effet négatif sur leur environnement. Quand on est capable de garantir que les produits que l'on vend n'ont pas été fabriqués au détriment des personnes ou de leur environnement, on peut donner aux consommateurs des informations qui les aident à faire des choix plus responsables. Pour nous aider à sélectionner les fournisseurs susceptibles de bénéficier de ce type de commerce, nous avons défini des critères sur lesquels nous appuyer afin de nous assurer que nous commerçons équitablement avec les communautés.

// Les communautés avec lesquelles nous travaillons doivent être :

- socialement ou économiquement marginalisées ;
- impliquées dans l'activité commerciale et en tirer un bénéfice direct.

// L'activité doit :

- être économiquement viable ;
- permettre de construire une relation commerciale qui bénéficie au producteur ;
- se fonder sur un produit ou une technique dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont durablement positifs.

En amont de tout cela, le premier critère est, naturellement, que la communauté ait envie d'établir des relations commerciales avec nous et qu'elle ait quelque chose que nous puissions incorporer dans notre gamme de produits. J'ai souvent raconté ma curieuse expérience avec une tribu d'In-

diens d'Amérique, les Sioux Oglala, qui m'avaient reçue dans une hutte de sudation, pour finalement m'annoncer leur décision de ne pas nous fournir de la sauge pour nos produits de soin pour les cheveux, comme cela avait été envisagé. Par chance, les choses ont mieux tourné au Ghana : tout a commencé le jour où la BBC m'a demandé de présenter un documentaire sur des micro-entreprises créées en Afrique par des femmes. Évidemment, j'ai sauté sur l'occasion et c'est ce tournage qui m'a permis de nouer des contacts avec l'association de femmes qui nous fournit désormais le beurre de karité.

Le beurre de karité du Ghana

Je n'ai jamais considéré l'Afrique comme un continent pauvre. Je le crois au contraire immensément riche de sa culture, de ses savoir-faire traditionnels et de ces rituels de soin du corps qui sont totalement étrangers aux occidentaux. Les femmes de Tamale, au nord du Ghana, utilisent depuis des générations le beurre de karité comme ingrédient culinaire et dans la fabrication de savon. Les arbres à karité poussent dans le nord du pays, où la terre est aride et la végétation plutôt rare. C'est aux femmes qu'il revient traditionnellement de récolter les noix sur les arbres, puis de les presser et de les broyer pour en obtenir le beurre, par des méthodes ancestrales qui ont traversé les siècles. C'est un procédé long et fastidieux, mais elles savent instinctivement reconnaître le moment où le beurre est prêt.

J'ai voulu que ces femmes traitent elles-mêmes les noix et nous fournissement le beurre, parce que je savais que l'alternative, qui aurait consisté pour elles à récolter les noix pour les exporter directement, leur aurait beaucoup moins rapporté. Or, plus elles gagnent, plus elles investissent pour le bien-être de leur communauté. Au bout du compte, le supplément que nous avons payé a servi à financer une école et des équipements de santé indispensables.

Au début, les femmes ne pouvaient vendre que les excédents de beurre dont elles n'avaient pas besoin elles-mêmes, mais elles purent assez vite s'équiper de quelques machines rudimentaires qui leur permirent de produire des quantités bien plus importantes qu'avec la méthode traditionnelle. Bien sûr, une grande partie du travail se fait toujours manuellement, à l'ancienne, même si on utilise désormais des machines pour broyer et écraser les noix. Je ne suis pas toujours très fière du fait que nous parvenions rarement, voire jamais, à rendre moins pénibles certaines tâches dans la production de ce que nous achetons.

Les femmes du Ghana assurent la plupart des tâches dans leur communauté : elles sont exactement le genre de femmes dont je tombe instantanément amoureuse et que j'ai envie d'écouter durant des heures. Ce

que j'aime aussi chez elles, c'est qu'elles ne se sont pas laissées devenir dépendantes des machines. Que font-elles lorsqu'une machine qui bat le beurre en une minute tombe en panne à cause d'une pièce défaillante ? Ce que la plupart des femmes feraient à leur place : elles improvisent et font le travail à la main, même si cela doit prendre plusieurs heures.

Le bois et le coton d'Inde

L'un de mes programmes de commerce équitable préférés s'appelle simplement « Teddy Exports » : il porte le nom du fils d'une femme remarquable, Amanda Murphy, qui a travaillé chez The Body Shop à Londres, dans nos bureaux d'Oxford Street. Amanda est tombée amoureuse d'un Indien et est partie fonder Teddy Exports en Inde. Ce nom en dit long sur l'entreprise, qui est une affaire familiale gérée avec le cœur.

Teddy Exports est une usine située à Tirumangalam, dans le Tamil Nadu, qui fabrique des produits en bois et en coton pour nos magasins du monde entier : de petits accessoires de massage en bois pour les pieds ou le corps, des sacs en coton qui portent des inscriptions. L'entreprise emploie directement 265 hommes et femmes, et indirectement 75 personnes. Elle leur fournit gracieusement des vêtements de travail, mais aussi les repas et le thé. Ces personnes, ainsi que leurs familles, bénéficient également de services de planning familial et de soins médicaux gratuits. Par ailleurs, l'entreprise finance une crèche sur place, des transports collectifs et une école alternative Montessori pour les enfants, qui a récemment été agrandie grâce aux revenus liés à nos accessoires de massage en bois. Teddy Exports a aussi acquis une maison en centre-ville pour y enseigner la couture aux femmes, afin qu'elles puissent trouver du travail.

Une année, autour de la Saint-Valentin, Gordon et moi-même sommes allés passer une semaine à Tirumangalam. Selon la population locale, le nom de cette ville signifie « bonne chance ». Romantique ? Pas du tout. Il y a bien des années, Tirumangalam produisait une très grande quantité de roses pour Madurai, la ville la plus sacrée du Sud de l'Inde mais, à mesure que la sécheresse s'est aggravée, les roses ont cédé la place à des milliers de camions qui s'arrêtent pour faire le plein. La prostitution s'est développée, et le Sida avec elle. Du coup, Teddy Exports s'est engagé dans l'information sur les maladies sexuellement transmissibles et leur prévention avec le Teddy Trust, une fondation à laquelle est reversée une partie des profits de l'entreprise. Même les animaux sont l'objet d'attentions particulières : une clinique vétérinaire y a été créée. Avec notre usine de Soapworks en Angleterre, Teddy Exports reste l'une de nos initiatives de « commerce responsable » dont je suis le plus fière.

LE CHANVRE, CETTE FIBRE MIRACULEUSE

Des milliers d'ingrédients que l'on peut trouver dans les produits de The Body Shop, le plus controversé est aussi, selon moi, le plus bénéfique : il s'agit du chanvre industriel. Après vingt-quatre ans passés dans cette industrie, je pense que très peu d'ingrédients cosmétiques sortent réellement du lot en termes de performance et d'efficacité ; le chanvre est l'un de ces oiseaux rares. De même qu'il a été pionnier dans l'utilisation du jojoba, de la camomille ou de l'aloe vera, The Body Shop a été le premier acteur important du marché à utiliser les vertus de l'huile extraite des graines de chanvre dans les produits de soin pour la peau. Le premier, mais sans doute pas le dernier.

Le chanvre fait partie des plantes les plus écologiques, les plus polyvalentes et les plus viables économiquement qui soient, mais il souffre d'un vrai problème d'identité, étant souvent confondu avec sa cousine, la marijuana. Pourtant, penser que l'utilisation de chanvre industriel nous mène droit au culte de la fumette est aussi saugrenu que de dire que la consommation de graines de pavot peut pousser à l'abus d'opium ! Le chanvre industriel et la marijuana font partie de la même espèce, le cannabis, mais ce sont deux plantes différentes d'un point de vue botanique. Quelle que soit la façon dont on l'appelle – ganja, herbe… –, la marijuana est un stupéfiant. Elle tire ses propriétés psychotropes de sa teneur en tétrahydrocannabinol D9 (THC). Ses feuilles et sa fleur peuvent contenir jusqu'à 20 % de THC, alors que le chanvre industriel en contient moins de 1 %. A moins d'en faire un joint de la taille d'un poteau télégraphique, inutile d'en attendre le moindre effet ! En outre, le chanvre industriel contient une assez forte proportion de cannabidiol (CBD), qui bloque l'effet psychotrope de la marijuana. C'est donc même en quelque sorte un anti-marijuana, qui agit dès la culture : si la marijuana subit une pollinisation croisée avec celle du chanvre industriel, elle perd ses propriétés. Autant dire que les cultivateurs de marijuana n'ont donc vraiment pas intérêt à dissimuler leurs cultures illicites en les entourant de plantations de chanvre. C'est pourtant ce qu'ont longtemps cru les autorités, qui ont freiné officiellement la culture du chanvre industriel.

J'ai découvert le chanvre au moment où nous cherchions à développer une nouvelle gamme de produits pour les peaux sèches. À la même époque ou presque, l'un des membres de notre équipe de Phoenix et ma fille, qui vivait alors au Canada, me demandèrent tous deux comment nous utilisions le chanvre dans nos produits. Ma réponse fut que nous n'en faisions rien, puisque je n'y connaissais rien. Mais je me mis à explorer le sujet, et plus j'en apprenais sur cette plante, plus je réalisais quel ingrédient fabuleux elle constitue. L'huile extraite des graines de chanvre est particulièrement riche en acides gras essentiels, ce qui la

rend idéale pour les peaux très sèches, mais le chanvre peut avoir près de 25 000 autres applications, des matériaux de construction à la bière, en passant par les carburants. Le seul problème est que tout le monde continue de croire que c'est aussi une drogue qui affaiblit l'esprit.

L'histoire prouve d'ailleurs que les préjugés négatifs sur le chanvre sont assez récents. Ainsi, la pièce d'artisanat la plus ancienne que l'on connaisse serait un morceau de chanvre tissé, trouvé en Mésopotamie, qui remonterait à 8 000 avant Jésus-Christ. Les voiles des bateaux de Christophe Colomb furent elles aussi tissées avec du chanvre. Rembrandt peignait sur des toiles de chanvre (le terme anglais *canvas*, utilisé pour désigner ces toiles, est d'ailleurs dérivé du mot « cannabis »), tout comme Van Gogh bien des années plus tard. Les pères fondateurs de l'Amérique, George Washington et Thomas Jefferson, étaient des agriculteurs spécialisés dans la culture du chanvre. Les premiers jeans Levi's furent également fabriqués en toile de chanvre. Dans les années 1920-1930, le pionnier de l'industrie automobile que fut Henry Ford étudia la possibilité de construire et de faire rouler une voiture entièrement grâce au chanvre. Et je pourrais encore multiplier les exemples.

En février 1938, le magazine *Popular Mechanics*, l'une des revues les plus influentes de l'époque aux États-Unis, recensait 25 000 utilisations possibles du chanvre. Que s'est-il donc passé depuis ? La perception qu'a le grand public du chanvre a été influencée par des articles à sensation établissant un lien direct entre le crime ou la folie et la marijuana, depuis 1915, date à laquelle plusieurs États de Nouvelle-Angleterre ont voté des lois anti-cannabis. Les réformateurs de l'époque craignaient tout ce qui était susceptible de lever les inhibitions. Ironiquement, la période de la prohibition, qui devait lutter contre la consommation d'alcool quelques années plus tard, donna un coup de pouce au marché du cannabis. Mais la propagande négative continua, et les journaux du magnat de la presse William Randolph Hearst n'hésitaient pas à associer la « folie de la marijuana » avec la « dégénérescence » qui affectait, selon eux, les Mexicains, les Afro-Américains et les musiciens de jazz. Puis le monde entier se mit au haschich dans les années 1960 et, soudain, le mot « cannabis » résonna comme une alarme dans les couloirs feutrés du pouvoir.

En 1961, la Convention unique sur les stupéfiants des Nations unies établit la différence entre le chanvre industriel et la marijuana. Ce qui fut confirmé par le nouveau texte de 1990. Mais entre-temps, la loi américaine sur la prévention de la toxicomanie, votée en 1970, avait rendu illégale la culture du cannabis sous toutes ses formes aux États-Unis, avec une politique de « tolérance zéro » pour la présence de THC dans les plantes, même en quantité infinitésimale. Mais les actes n'ont pas suivi les mots. En 1994, le Président des États-Unis déclara que le chanvre

était « une culture stratégique, importante pour la sécurité nationale », un propos en contradiction avec ceux du croisé de la lutte anti-drogue aux États-Unis, le général Barry McCaffrey, qui qualifia quand même, en 1997, le chanvre de « nouveauté » !

Et quelle nouveauté en effet ! Considérons par exemple les avantages du chanvre industriel pour l'environnement. Parce que le chanvre est naturellement résistant aux bactéries et aux mauvaises herbes, on peut le cultiver sans insecticides ni pesticides. Du coup, la culture du chanvre n'engendre pas de pollutions toxiques. Par contraste, presque 30 % de l'utilisation de pesticides concerne la fibre la plus cultivée au monde de nos jours, le coton. Autre avantage du chanvre : il produit beaucoup plus de fibres par hectares qu'une forêt, et sa plante parvient à maturité en seulement 120 jours, ce qui signifie que sa culture pourrait permettre de réduire significativement la déforestation. Rappelons que la consommation annuelle de papier est passée de 14 millions de tonnes en 1913 à plus de 250 millions de tonnes dans les années 1990, ce qui a entraîné la disparition de la moitié des forêts à la surface du globe depuis 1937.

Les fibres du chanvre étant plus longues que d'autres, le papier qu'on fabrique avec peut être recyclé plus de fois que les autres papiers. Par ailleurs, il faut moins de produits chimiques pour les transformer en pâte à papier. La culture du chanvre s'adapte à la plupart des climats et elle est rapidement renouvelable, produisant deux récoltes par an. Il ne faut que 30 jours à la plante pour développer dans le sol des racines de 25 à 30 centimètres, qui ont le mérite d'aérer la terre, rendue compacte par l'agriculture intensive. Au Royaume-Uni, les agriculteurs qui pratiquent la rotation des cultures se sont rendus compte que les terres cultivées en chanvre une année étaient jusqu'à 10 % plus productives lorsqu'ils y semaient du blé l'année suivante. Le chanvre pousse avec une telle densité qu'il empêche la prolifération de mauvaises herbes et d'insectes nuisibles dans le sol. Lorsque la plante parvient à maturité, ses feuilles tombent et cela accroît la fertilité de la terre. Enfin, comme les racines contiennent 70 % des éléments nutritifs de la plante, elles constituent un bon engrais quand on les retourne dans le sol.

Les fibres de chanvre sont excellentes pour l'industrie textile. Une entreprise produit ainsi une gamme de tissus et velours en chanvre pour des marques de vêtements ou de linge de maison comme Ralph Lauren ou Tommy Hilfiger. D'autres entreprises mélangent les fibres de chanvre à de la chaux pour obtenir du ciment ou du plâtre plus légers. Par ailleurs, la graine de chanvre contient 30 % d'huile de plus que d'autres graines. Cette huile, qui reste stable à un large éventail de températures, peut être utilisée pour élaborer du biodiesel ainsi que de l'huile pour les moteurs d'avions et pour les machines de précision. Les graines de

chanvre contiennent également tous les acides aminés et les acides gras essentiels nécessaires au maintien de la vie : aucune autre plante ne fournit cet ensemble complet de protéines et de façon aussi assimilable par l'organisme. On peut presser les graines pour en extraire l'huile, puis les broyer pour en obtenir une farine pour faire des gâteaux ou du pain. L'huile elle-même peut être utilisée pour faire du fromage, du lait et des crèmes glacées.

Nous avions donc un ingrédient formidable, utilisé depuis longtemps par les hommes, mais pâtissant d'une réputation abominable. Deux raisons nous poussaient à utiliser le chanvre dans nos produits : d'abord nous avions l'opportunité de créer une gamme réellement innovante ; ensuite, nous pouvions faire œuvre pédagogique auprès des consommateurs sur les innombrables vertus du chanvre.

Nous n'avions pas idée du tumulte que cela allait engendrer !

Des réactions absurdes

Nous lançâmes donc une gamme de savons, d'huiles pour la peau, de crèmes et de baumes pour les lèvres à base de chanvre, avec des emballages au look industriel. Nous voulions lancer la gamme dans les jardins de Chelsea, mais on nous refusa l'autorisation d'y planter des graines, car il était interdit d'y cultiver du chanvre, même sous ses variétés les plus inoffensives. Nous finîmes donc par utiliser, pour ce lancement, des plants de chanvre en plastique, ce qui ne nous empêcha pas de nous retrouver immédiatement au cœur d'une tornade médiatique.

Lors de la cérémonie de lancement en Grande-Bretagne, je présentai l'un de ces plants factices et fut accusée par notre ancien ministre de l'Intérieur, Ann Widdecombe, de tourner en dérision la consommation de drogues. Ann Widdecombe déclara que j'étais « complètement irresponsable » parce que nos produits à base de chanvre étaient issus de la variété *Cannabis sativa*. L'association Parents Against Drugs (parents contre la drogue) nous critiqua également. « Croyez-vous vraiment que la seule vue d'un plant de chanvre soit capable de pousser la jeunesse britannique à consommer de la drogue ? », répondais-je aux journalistes lorsqu'ils me questionnaient à ce propos.

Au Canada, où le chanvre industriel que nous utilisions était cultivé, nous dûmes coller les bouteilles et les tubes sur les étagères afin d'empêcher les journalistes de s'enduire de produits pour voir si cela les faisait planer. Aux États-Unis, nous dûmes lancer la gamme avec des contraintes grotesques qui nous obligeaient, par exemple, à ne pas faire figurer le mot « chanvre » sur les emballages. À Hongkong, le lancement se heurta aux lois anti-drogues et nous dûmes retirer la gamme après que des

scientifiques, experts auprès du gouvernement, eurent trouvé – d'après eux… – des traces de THC dans nos produits.

En France, les gendarmes firent une descente dans notre magasin d'Aix-en-Provence pour saisir nos produits à base de chanvre – baumes pour les lèvres, crèmes protectrices pour les mains, huiles pour la peau et crèmes pour les coudes desséchés –, mais aussi tout notre matériel de promotion de la gamme, en affirmant que tout cela était de nature à « inciter à la consommation d'une substance interdite ». Lorsqu'on m'interrogea sur cet incident, je ne pus que répondre ceci : « Je sais que les Français ont acquis une parfaite maîtrise de l'ironie par le passé, mais dans le cas présent, je préfèrerais les voir aborder autrement le futur. » La gamme fut temporairement interdite en France, mais les soupçons s'évanouirent ensuite assez rapidement.

Je suppose que je devrais être en quelque sorte reconnaissante envers ceux qui eurent des réactions aussi stupides. Après tout, cela nous a aussi beaucoup amusé. Mais à cette époque, je commençais à croire au complot. Je ne parvenais pas à comprendre comment les vertus extraordinaires de cette plante pouvaient à ce point être discréditées. Seule l'ignorance explique la confusion entre le chanvre et la marijuana. Il y eut un botaniste, pourtant, pour expliquer qu'il était aussi difficile de trouver du THC dans le chanvre industriel que d'extraire des traces d'or de l'eau de mer.

J'espère bien qu'au bout du compte, l'argument économique l'emportera et que l'histoire du chanvre se terminera bien. Les projections les plus optimistes pour les produits à base de chanvre font état d'un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 5 à 10 milliards de dollars dans les premières décennies du 21e siècle. Est-il possible d'imaginer qu'un homme politique digne de ce nom choisisse de renoncer à une part de ce gâteau ? Aux États-Unis par exemple, l'apport de la culture du chanvre industriel dans la lutte contre la disparition des petites exploitations familiales serait inestimable. Nous espérons donc que notre nouvelle gamme de produits à base de chanvre sera utile à nos clients, mais aussi qu'elle contribuera au redressement de tout un secteur d'activité dont la valeur ajoutée est ancienne et réelle.

Nous avons en tout cas beaucoup appris en chemin sur le commerce équitable et les relations avec les communautés locales, et j'espère que cela contribuera à façonner un modèle d'entreprise plus respectable que celui qui domine encore de nos jours, et qui consiste surtout à ne rien voir et à ne rien faire.

7. 11 CONSEILS POUR CONCLURE

Si je ne devais retenir, de ces années, que quelques enseignements pour nous guider à l'avenir, voici ceux que je choisirais :

1. SOYEZ RAPIDES ET REACTIFS

La vitesse, la souplesse et la réactivité sont désormais les clefs du succès. Cela me rappelle une citation que j'ai entendue une fois : « une entreprise créative n'est ni un lieu de paix ni un lieu de sérénité ».

2. SOYEZ CREATIFS, IMAGINEZ D'AUTRES FAÇONS DE VENDRE

L'une des choses que je me tue à répéter dans l'entreprise est que nous devons sans cesse trouver de nouvelles façons de vendre et de faire du commerce. A l'avenir, les clients ne viendront dans nos magasins que pour ce qui s'y passe et pour voir les produits, mais je crois que dans les décennies à venir, l'essentiel de nos ventes se fera à domicile ou sur internet.

3. RENONCEZ A REPANDRE VOTRE MARQUE A L'IDENTI-KIT

Les clients cherchent des offres variées et je veux rompre avec l'idée que tous les magasins doivent se ressembler très exactement, au nom de la protection de la marque. Rien n'est plus ennuyeux que d'aller dans différentes villes et de voir les mêmes magasins The Body Shop. J'adore l'idée que nos magasins aux Bahamas ou à la Barbade aient leurs façades extérieures peintes aux couleurs rasta, ou encore que le magasin situé près du site historique des Marches Espagnoles à Rome soit décoré avec du marbre à l'intérieur.

Même s'il y aura toujours du vert foncé dans nos magasins, par exemple, ce sont les communautés locales qu'il faut protéger, plus que les marques. Et je préfère largement que nos magasins soient connus et appréciés des communautés avec lesquelles ils font commerce plutôt que de savoir notre marque présente à l'identique, comme en kit, partout dans le monde.

4. SACHEZ VOIR AU-DELA DU PRODUIT

Il y a tant de choses que nous pourrions faire et que nous ne faisons pas. J'aimerais que nous puissions proposer des activités d'éducation et d'édition. Après tout, nous avons 25 ans d'expérience accumulée et autant de connaissances sur la façon dont on peut faire fonctionner différemment une entreprise : je crois que nous pourrions diffuser ce message.

A ce jour près de 700 personnes travaillant chez The Body Shop ont rendu visite et donné un coup de main à des projets sociaux menés en Bosnie, en Roumanie, en Albanie et désormais au Kosovo. C'est comme un mini-escadron de la paix, une idée qui vaudrait vraiment la peine d'être développée.

5. CONSTRUISEZ DES PARTENARIATS AVEC LES COMMUNAUTES LOCALES

Le partenariat est la clef des relations harmonieuses avec les communautés locales et les fournisseurs, car c'est un concept d'avenir pour les entreprises. Le partenariat ne souffre aucune domination de l'un sur l'autre : les deux parties sont égales et s'apportent mutuellement des choses. C'est sur ce modèle que nous avons notamment construit nos relations avec les ONG qui sont devenues nos fournisseurs. Nous devons, également, rester attentifs à ces questions en interne, en veillant à ce que nos bureaux soient des lieux d'ouverture et de dialogue, permettant à chacun d'exprimer tout son potentiel et sa créativité. Tout cela, sans oublier que même si une entreprise très créative n'est pas nécessairement une entreprise confortable, il est important aussi qu'elle reste un lieu de débats courtois et constructifs, où l'on s'octroie le temps et l'espace nécessaires pour prendre du recul.

6. RESTEZ HUMAINS ET TROUVEZ D'AUTRES MOYENS DE MESURER LE SUCCES

Nous sommes devenus la première enseigne de distribution internationale d'origine britannique et nous serons sans doute un jour la première enseigne de distribution internationale tout court, d'une façon ou d'une autre. Mais nous conserverons notre dimension humaine, à tout prix. Si nous la perdons, nous nous perdrons nous-mêmes.

Ce sont nos valeurs qui ont fait de nous ce que nous sommes devenus. L'ambition qui consiste à multiplier sa taille par vingt n'est pas digne de mobiliser les efforts, contrairement à celle qui vise à s'améliorer en plaçant les valeurs au cœur de l'entreprise. Ce qui suppose d'auditer encore et encore nos pratiques et d'être transparent dans tout ce que nous faisons. Nous devons bâtir un modèle de croissance économique qui respecte les droits de l'Homme et développe, en les protégeant, les communautés, les cultures, les familles et les écosystèmes naturels. Et nous devons mesurer notre succès d'une façon qui reflète cette ambition. Je peux vous garantir que toutes les catastrophes à venir dans notre monde auront pour cause la pauvreté - la pauvreté d'imagination, la pauvreté spirituelle et la pauvreté économique. Si nous continuons dans la voie sur laquelle nous sommes engagés, le travail forcé dans des usines malsaines deviendra la loi – non seulement à des milliers de kilomètres de nous mais également ici, sous notre nez. Nous devrons assister, impuissants, au travail d'enfants contraints de travailler durant de longues heures, à l'empoisonnement de la terre et de l'eau, à la désagrégation des communautés et au creusement des inégalités sociales. **Tout ceci se passe déjà, sous nos yeux, et il faut que cela cesse.**

Je suis convaincue que les entreprises peuvent leur montrer la voie.

7. SOYEZ OUVERTS ET TRANSPARENTS

Je crois que nous avons besoin de plus de réglementations, et pas du contraire. Les dirigeants d'entreprises que nous sommes doivent être punis lorsqu'ils se comportent mal et salissent tout sur leur passage, ils doivent aussi être récompensés lorsqu'ils adoptent des pratiques plus responsables. Chaque entreprise devrait être contrainte de passer au crible d'un audit social et environnemental strict.

Les réglementations poussent les entreprises à innover et à être plus transparentes, ce qui leur fait mériter davantage la confiance du public. Les entreprises ont de toute façon tout à gagner à être plus transparentes, car c'est le meilleur moyen de faire face au cynisme du public quant à leurs intentions. Et le vrai défi ne devrait pas consister à conserver ses clients sans leur donner toute l'information qu'ils demandent, mais plutôt à faire du produit en linéaire une fenêtre grande ouverte permettant aux clients, aux employés, aux fournisseurs et à l'ensemble du public de découvrir un producteur travaillant sur un autre continent. Les dirigeants ne tarderont pas à comprendre que s'ils ne changent pas de point de vue sur ces questions, ils devront affronter, à court terme, une moindre productivité du fait d'employés désenchantés et, à plus long terme, la désertion pure et simple des clients. Il n'y a pas d'alternative à la transparence.

8. FAITES DE VOS VALEURS VOTRE SEUL HERITAGE

Nous devrions tous devenir des entreprises socialement responsables, dans la mesure où nos décisions ont un impact non seulement sur l'économie mais sur la *société* toute entière. Tant que les entreprises n'auront pas compris qu'elles doivent faire face à leurs responsabilités sur des sujets comme la pauvreté dans le monde, l'environnement et les droits de l'Homme, notre futur à tous semblera bien morne.

Mais cela doit aller bien au-delà d'un simple exercice de communication. The Body Shop entreprise représente plus que des crèmes hydratantes et des profits. C'est un modèle pour l'avenir.

> « Je n'ai jamais eu le droit de vote et pourtant j'ai enflammé ce pays, partout où je suis allée. Vous n'avez pas besoin de voter pour allumer des feux. Vous n'avez besoin que de vos convictions et de faire entendre votre voix. »
>
> **Mother Jones**

9. SOYEZ DIFFERENTS ET RACONTEZ DES HISTOIRES

Si j'ai acquis quelque sagesse durant toutes ces années, elle vient directement du fait d'avoir tenté de construire une entreprise différente. Nous avons voulu être différents dès les premiers moments. Nous voulions être complètement honnêtes sur nos produits et leurs vertus. Nous voulions

rompre avec l'immobilisme de l'industrie cosmétique. Nous voulions faire du moindre de nos actes, partout dans le monde, à chaque minute, un vecteur de changement social ou environnemental. Et rien n'a pu faire fléchir mon engagement à bâtir une entreprise qui incarne ce nouveau paradigme.
Les entreprises traditionnelles consacrent beaucoup trop d'efforts à espionner les concurrents pour les imiter. La règle, chez The Body Shop, fut toujours de regarder ce que faisait la concurrence… pour faire exactement l'inverse. Evidemment, cela signifie aussi que vous avancez sur des chemins non balisés, mais au moins vos progrès sont faciles à constater. Et ce qui nous différencie le plus est que nous avons visé bien plus large que la traditionnelle conception étroite du succès, bien au-delà des objectifs conventionnels qui ne voient pas plus loin que le bout de leur nez et s'avèrent si peu inspirants.
Je me fiche complètement de devenir le plus gros distributeur britannique, ou le plus profitable. Je veux simplement que The Body Shop devienne la meilleure enseigne, celle dont l'aventure est la plus passionnante, celle qui aura changé la façon dont les entreprises fonctionnent. Telle est mon ambition.

10. SOUVENEZ-VOUS QUE LES GENS VEULENT PLUS QUE DE L'ARGENT

En ces temps de mondialisation, nous devons accepter l'idée que nous sommes tous frères et sœurs, voisins et amis. Et nous avons tous besoin d'un travail qui nous permette de développer nos talents et d'apprendre de nouvelles choses. C'est désormais la première mission du manager que de créer un environnement où l'esprit de ceux qui y travaillent puisse croître et s'épanouir.
La spiritualité, dans l'entreprise, n'a rien à voir avec une quelconque forme d'ésotérisme, de religion, de cosmologie ou de je-ne-sais-quelle idée dans le vent - au contraire, elle est ancrée dans l'action concrète d'individus qui y trouvent du sens parce qu'ils s'occupent d'autres choses que d'eux-mêmes. Je crois que c'est le rôle des dirigeants de faire en sorte que l'entreprise revoie ses priorités pour placer l'esprit humain en tête de liste.

11. LA QUALITE LA PLUS IMPORTANTE D'UN LEADER EST D'ETRE RECONNU COMME TEL

Je crois que c'est André Maurois qui a dit cela. Cela semble presque trop évident pour qu'on doive l'expliquer. Mais comme toutes les vérités, elle contient un vrai défi : qu'est-ce que cela signifie d'être reconnu comme un *leader* ?

Les qualités de base qui caractérisent le *leadership* sont connues de tous : la capacité à communiquer, à motiver et à déléguer, plus la capacité à repérer et à développer les talents. Mais je crois aussi que les vrais leaders sont ceux qui pensent de l'extérieur vers l'intérieur, et pas l'inverse. C'est cette ouverture qui les fait avancer et apprendre sans cesse. C'est aussi ce qui les rapproche des autres, avec pour conséquence qu'ils parviennent mieux, du coup, à intéresser les autres et à mériter leur confiance. Le *leader* est celui qui vend un rêve. Seule la passion convainc, je l'ai déjà dit. Mais les *leaders* ne peuvent pour autant imposer une simple idée – pour qu'elle donne du sens à toute une entreprise, il faut que l'idée soit concrétisée de manière organisée, nourrie des contributions et des talents de toutes les personnes concernées. C'est pourquoi le leadership efficace est avant tout subtil : c'est un art de l'influence, pas du contrôle.

J'ai envie une fois encore de citer Walt Whitman :
« Voici ce que tu dois faire : aime la terre, le soleil et les animaux, méprise les richesses, fais l'aumône à quiconque te la demande, défend ce qui paraît stupide et fou, consacre ton argent et ton travail aux autres, hais les tyrans, ne discute pas de Dieu, fais preuve de patience et indulgence envers autrui, réexamine tout ce que tu as appris à l'école, à l'église ou dans les livres, et rejette tout ce qui insulte ton âme. Alors ta chair deviendra un grand poème et aura la plus belle éloquence, pas seulement dans ses mots, mais jusque dans les rides tranquilles de tes lèvres ou de ton visage, dans les regards qui filtrent entre tes cils et dans les mouvements de ton corps. ».

Ces mots m'ont touchée en plein cœur il y a des années, parce que Whitman y exprime toute la beauté de la vie mieux que je ne pourrais jamais le faire. Quand je repense à toutes ces années, je vois comment « ce que tu dois faire » est devenu pour moi mille et une raisons de faire - tout ce qui m'a inspirée, en fait, dans l'aventure de The Body Shop. En relisant ces mots, je réalise aussi tout le chemin qu'il nous reste encore à parcourir.

Photo de couverture © Brian Moody

A la faveur d'une rencontre entre la nouvelle équipe de The Body Shop France et Utopies, nous avons eu l'idée et l'envie de rendre hommage à Anita Roddick, fondatrice de l'enseigne et « marraine » d'Utopies dès ses débuts il y a 25 ans, en publiant quelques extraits de son autobiographie parue en France (chez Village Mondial) en 2003, et co-traduite par Elisabeth Laville, fondatrice d'Utopies.
L'objectif : montrer l'incroyable actualité et la pertinente de sa vision pionnière… et partager notre enthousiasme pour ce qu'elle a apporté au monde du business.
Nous avons agrémenté ces extraits de quelques citations et photos d'Anita, de quelques repères chronologiques et de témoignages sur Anita que quelques entrepreneurs nous ont fait l'amitié de partager.

Bonne lecture !

UTOPIES ©

THE BODY SHOP®