



Si Anita a réussi à monter un tel empire, vous pouvez le faire aussi !

Préface à l'édition française

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 devenu 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 gosses. Finalement, j'ai réussi, et j'ai appris beaucoup de choses au cours de ces années, que j'ai commencées à raconter dans mon premier livre. 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 clé 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 pressentais 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 « farfelu ». Pourtant, je crois que dans le dernier quart du 20^e siècle, 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 d'accepter le changement permanent. 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 alter-mondialistes 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 communication¹, 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 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

1. Anita Roddick Publishing et anitaroddick.com.

2. 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.).

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 « incubateurs » de l'esprit humain.

Deux communautés, en particulier, 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 peut-être aussi, 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 changeront 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 souvenir 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, comme le planning stratégique ou les 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 21^e 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