

CHARLES KLOBOUKOFF

Président et fondateur du groupe Léa Nature

ITINÉRAIRE D'UN ENTREPRENEUR ENGAGÉ

UN TÉMOIGNAGE
SUR L'ART
DE CONJUGUER
CROISSANCE
ET CONTRIBUTION
AU MONDE



ITINÉRAIRE D'UN ENTREPRENEUR ENGAGÉ

**Le portrait d'un chef d'entreprise qui allie croissance, rentabilité,
respect de la planète et citoyenneté**

**Un modèle pour tous les entrepreneurs et futurs entrepreneurs
du ^{xxi}e siècle**

L'entreprise et les patrons ont souvent mauvaise presse en France. À contre-courant de cette image entretenue par les médias, découvrez dans ce livre l'histoire d'un entrepreneur qui réhabilite enfin les chefs d'entreprise.

Fondé en 1993, le groupe Léa Nature propose depuis ses débuts une alternative naturelle dans les domaines de l'alimentation, la beauté, l'hygiène et la santé. Son fondateur, Charles Kloboukoff, a misé sur ce que sera le monde de demain, une autre économie basée sur le respect de la planète, l'équité et le partage. Ce pionnier du bio a ainsi réconcilié ses aspirations humanistes et les prouesses de l'entreprise qui doit contribuer pleinement à l'émergence d'un nouveau monde et au développement de meilleures pratiques.

Au fil de ce récit, Charles Kloboukoff nous ramène à l'essentiel : agir en cohérence avec ses actions, créer de l'utile et de la richesse humaine, donner du sens à la relation à l'autre et faire avancer la cause publique. Il nous livre ainsi avec sincérité et humilité sa vision de ce qu'est une entreprise humaine pour que vous puissiez, à votre tour, y puiser des sources d'inspiration.

Charles Kloboukoff est président et fondateur du groupe Léa Nature.

Avec la collaboration de Ezzedine El Mestiri, fondateur du magazine *Nouveau Consommateur*.

Préface de Pierre Rabhi.

ISBN 979-10-92184-08-2



20 euros

Prix TTC France

design : bernard amiard



RAYON LIBRAIRIE : VIE PROFESSIONNELLE

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater sur notre site Internet. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

À bientôt sur www.editionsleduc.com/zenbusiness

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour de la collection Zen Business sur : **www.zenbusiness.fr** et la page **www.facebook.com/ZenBusiness**

Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2013 Zen Business, une marque des éditions Leduc.s

17, rue du Regard

75006 Paris – France

E-mail : info@editionsleduc.com

ISBN : 979-10-92184-08-2

CHARLES KLOBOUKOFF

ITINÉRAIRE D'UN ENTREPRENEUR ENGAGÉ



SOMMAIRE

Léa Nature : l'histoire en quelques mots !	7
Préface de Pierre Rabhi	11
Introduction	15
1. Le chemin parcouru	21
2. La nature, une source d'inspiration	39
3. Avec des yeux d'enfant	53
4. L'Autre... l'altérité du monde	63
5. Notre terre nourricière	83
6. Le retour à la nature	101
7. Léa Nature en 2020	109
8. L'entreprise du ^{xxi} siècle	121
Postface d'Isabelle Autissier	145
Bibliographie	147
La culture de Léa Nature : 10 valeurs humaines et partis pris	153

20 petits conseils pour des néoentrepreneurs	157
Le Club 1 % for the Planet	163
Remerciements	165
Table des matières	167

LÉA NATURE : L'HISTOIRE EN QUELQUES MOTS !

Le groupe Léa Nature a fêté cette année ses 20 ans. Fondée par Charles Kloboukoff en 1993, l'entreprise est née de l'idée de proposer une alternative naturelle aux produits agrochimiques de santé, d'alimentation, de beauté, d'hygiène. Elle emploie aujourd'hui un millier de salariés (soit 720 équivalents temps-plein, dont plus de 400 à Périgny) répartis sur 7 sites en France, pour un chiffre d'affaires de 125 millions d'euros en 2012.

En 1986, son diplôme de l'École supérieure de gestion à Paris en poche, Charles Kloboukoff rejoint le groupement Intermarché avant de fonder en 1993 le groupe Léa Nature. Promouvoir des solutions alternatives naturelles qui génèrent des bienfaits pour l'Homme et qui respectent l'environnement, fut l'idée qui l'a conduit à entreprendre. En 1996, il a choisi d'installer l'entreprise à La Rochelle, une ville pionnière dans l'écologie et le développement durable.

Léa Nature, plus qu'une somme de produits bio, procède d'une démarche globale : promouvoir les produits naturels liés à la santé. Nature et santé sont les deux valeurs

fondatrices du groupe, 1 300 références en produits bio, sous des marques connues comme Jardin Bio, So Bio, Floressance ou Lift'Argan...

Léa Nature ne cesse d'innover, l'entreprise lance environ 200 nouveaux produits par an (15 % de son catalogue).

L'entreprise est aussi engagée dans l'écoconception, tant au niveau des bâtiments (panneaux solaires, retraitement des déchets...) que du cycle de production. Elle œuvre à la fois pour la relocalisation de l'industrie et pour le développement d'une agriculture paysanne de proximité.

Le groupe soutient et relaie des actions environnementales et humanitaires de nombreuses associations et ONG. Depuis 2007, il est devenu l'un des plus importants donateurs européens du Club international 1 % pour la Planète, en reversant 1 % du chiffre d'affaires de ses marques bio à des associations de protection environnementale (défense et développement de l'agriculture bio, préservation de la biodiversité animale et végétale, protection des mers et des océans...). Durant ces dernières années, il a soutenu de nombreuses associations et ONG (plus de 300, et 900 000 euros de mécénat dont 650 000 pour l'environnement en 2012).

Léa Nature est bâtie sur un socle de dix valeurs et engagements déclinés autour de quatre piliers : l'Engagement Nature, l'Esprit Pionnier, la Solidarité, la Responsabilité. En 2000, l'entreprise a créé un comité éthique garant du respect de ces valeurs, vigilant sur les dérives, décisionnaire sur les dons en mécénat.

Charles Kloboukoff s'est fixé des objectifs ambitieux : augmenter le nombre des salariés à 1 200 d'ici à 2020, pour un chiffre d'affaires multiplié par trois, à 350 millions d'euros.

PRÉFACE DE PIERRE RABHI

Une méditation sur le sens

En lisant pour la première fois le manuscrit de Charles Kloboukoff, j'ai encore pu vérifier l'existence de ce phénomène étrange qui « produit » de l'affinité entre les êtres humains, avant même que l'on ait identifié ce qui génère cette sympathie.

Nos rencontres ont parfois été fortuites, souvent brèves, mais elles suffisaient à confirmer cette sorte de fraternité abolissant le temps et l'espace, ainsi que l'histoire individuelle, pour instaurer immédiatement la communion des âmes.

Communion où l'essentiel est mis en exergue comme un impératif, surtout dans un monde contemporain qui, tout en ne sachant pas où il va, y va résolument de toute sa frénésie et ses nombreuses incertitudes. Le fameux « droit dans le mur » est de moins en moins improbable.

Au fur et à mesure que je parcourais ce texte surprenant et singulier, ou des accents poétiques, spirituels et humanistes n'abolissent pas la rigueur et la rationalité de l'entrepreneur qui a bien réussi, je me demandais ce que j'allais dire qui

n'ait été dit. Charles a en outre réussi dans une activité qui offre à la nature ses lettres de noblesse, en exaltant ce que celle-ci nous offre de meilleur et de bienfaisant.

Nous savons tous que l'entreprise est en quelque sorte un fleuron et l'un des piliers, si ce n'est le pilier principal sur lequel repose l'organisation du vivre ensemble. Cependant, faute d'une éthique et d'une déontologie rigoureuse, la règle du jeu est devenue guerre économique universelle, produisant avec l'avidité humaine et la compétitivité des vaincus et des vainqueurs, des hyper nantis et des hyper démunis. La guerre économique est loin d'être une métaphore, mais l'arme de destruction massive la plus épouvantable qui soit sous la bannière internationale qui lui donne ses lettres de noblesse.

C'est ainsi qu'est apparue une sorte d'anthropophagie structurelle appelée économie, mise aux normes, voire esthétisée par l'air du temps. Ce gaz-là est plus délétère que les autres, car c'est l'hypocrisie et la dureté des cœurs qui le produisent en permanence.

Dans ce contexte, le témoignage de Charles prend toute son importance, car il met en évidence la nécessité urgente de donner une âme à la mondialisation par des activités économiques investies d'une noblesse, d'une éthique et d'une générosité enracinées dans la réalité présente. Bien des cœurs nobles oeuvrent dans la discrétion à l'avènement d'un monde meilleur.

En nous faisant partager avec beaucoup de sensibilité, d'humilité et de clairvoyance son itinéraire et ses engagements,

Charles Kloboukoff offre à la réflexion de tous, et en particulier au monde de l'entreprise, au-delà des aspects factuels et rationnels, une méditation sur le sens.

PIERRE RABHI,
écrivain et philosophe,
l'un des pionniers de l'agriculture biologique
et fondateur de l'agroécologie
et du Mouvement pour la Terre et l'Humanisme

INTRODUCTION

Faire parler son âme et non son ego

En ce mardi de mars, le train quitte la gare de La Rochelle en direction de Paris. C'est un parcours habituel, familier, que je ne cesse d'effectuer régulièrement depuis des années. Le train en mouvement évoque toujours le désir de vaincre la distance et de marquer le temps qui passe.

Ma pensée est saisie par l'écriture de cet ouvrage qui a mûri année après année. C'est presque prétentieux de vouloir écrire un livre ! Parler de soi et de son expérience, c'est un délicat labeur. D'abord une part d'humilité entre en jeu ; ensuite se pose la question de s'affranchir de la dimension émotionnelle inhérente à ce type de projet et du sens à donner au message délivré. Il s'agit également de trouver le bon moment. Faire parler son âme et non son ego afin de pouvoir transmettre des choses dans la beauté et la cohérence.

Écrire sur soi, c'est comme si on décidait de se couper du présent, de marquer une parenthèse dans sa vie en faisant le tour de soi et du monde. C'est une forme de méditation... L'exercice n'est pas toujours facile.

Je n'ai pas choisi l'option « création d'entreprises » !

Dans ma tête trotte une interrogation : pourquoi suis-je devenu entrepreneur ? Il y a vingt ans, tout était à commencer. Avant d'entreprendre, j'avais une vision naïve de l'entrepreneur. Comment a-t-il fait ? Comment assume-t-il ce rôle ? Comment prend-il les bonnes décisions ? Comme tout le monde, je butais contre une sorte de barrière psychologique, construite par l'inconscient collectif, qui m'empêchait de franchir le cap d'entreprendre.

Entre l'entrepreneur et son entourage, une distance se crée. Cela m'échappe totalement. Moi, entrepreneur, je suis toujours le petit garçon qui grandit. Comme pour celui qui devient ministre ou président de la République, le poids du statut vient modifier nos relations à Autrui : d'un coup, on devient aux yeux de l'autre une personne différente ! Je me méfie de cet inconscient collectif ayant besoin des référents pour idolâtrer et créer ses points de repères. L'entrepreneur est simplement quelqu'un qui se crée un chemin. Moi, je suis humble devant cela et je veux le rester. Je suis aussi conscient que, comme les artistes, nous pouvons être célébrés un jour pour être oubliés le lendemain.

Le violoniste Yehudi Menuhin évoquait une certaine similarité entre création d'entreprise et création artistique : l'invention, le tempo, le rythme, l'harmonie, le dépassement de soi... Le tempo, dans le monde de l'entreprise, c'est la motivation des troupes, l'organisation du quotidien, les impulsions à donner...

Pour construire une entreprise, il faut être inspiré et inspirant. Il faut ouvrir une brèche et s'aventurer sur des terrains inconnus, construire une démarche... Quand l'orchestre se met à jouer, il génère une musique. Est-ce

celle que le musicien avait en tête quand il l'a composée ou est-ce une autre ? J'aurais tendance à dire qu'elle est différente, parce que la manière de jouer de chaque musicien est différente. Même si la musique jouée correspond aux notes qui ont été couchées sur le papier, elle est influencée par la personnalité de ceux qui la jouent. Le plus grand accomplissement pour un compositeur, c'est d'entendre la musique dont il a rêvé et qu'elle dépasse ce qu'il a imaginé !

Partager des idées vivantes

J'avoue ne pas encore avoir trouvé mon équilibre dans le rôle de chef d'entreprise. Je suis en train de franchir des étapes et je me dis que je vais peut-être y arriver. Je n'ai pas encore trouvé cette distance par rapport au fonctionnement de l'entreprise qui me permettrait de m'en détacher et de me consacrer pleinement à mon projet d'écriture. Et pourtant, je le fais parce que écrire, c'est aussi arrêter le temps et le maîtriser. Je suis bien dans une perception particulière du temps qui passe.

2013 marque doublement un nouveau cap : les vingt ans de l'entreprise Léa Nature et mon cinquantième anniversaire. Le temps s'est bien accéléré... La dernière fois que je m'étais ennuyé dans la vie, je devais avoir 10 ans. Je m'étais alors plongé dans un ouvrage de science-fiction. Et depuis, je n'ai jamais eu le temps de m'ennuyer. Et cette bascule de la cinquantaine est le moment pour moi de me consacrer à

des choses essentielles, même si j'ai déjà réalisé beaucoup de choses. Pour partager des idées vivantes, il faut qu'elles soient fraîches.

À mon tour de partager mon expérience

Écrire, c'est aussi restituer ce qui m'a inspiré et construit. J'étais certainement motivé pour créer mon entreprise, mais j'avais constamment besoin de lire des témoignages et des parcours d'autres entrepreneurs. Aujourd'hui encore, les expériences des autres m'inspirent, particulièrement dans les moments où des décisions importantes sont à prendre, des décennies à orienter ou des nouvelles pages à écrire. Nous avons un réel besoin de mener une introspection à travers les expériences des autres. Ainsi, la lecture de certains ouvrages d'entrepreneurs m'a permis d'édifier des points de repère. J'ai pioché chez les autres avec bonheur. Comme je me suis nourri des autres, il y a une vraie raison d'essayer de donner sa propre vision et de partager sa propre expérience. Pour que chacun à son tour puisse y puiser des sources d'inspiration et prendre ce qui lui semble bien. Cet ouvrage est donc en quelque sorte une restitution à travers mon parcours de ce que les expériences des autres m'ont offert comme éclairage.

J'adore inventer des possibles et des chemins non parcourus à partir d'expériences réalisées par les autres. Ce qui me motive pour agir, c'est ce qui découle des rencontres et des

échanges avec l'Autre, c'est l'aptitude à capter l'énergie des autres, à les observer, à les écouter... Ce sont tous ces êtres que je rencontre, avec qui je travaille, avec qui j'ai choisi de vivre... qui nourrissent cette évolution et qui renouvellent mon envie d'aller chercher encore quelque chose de nouveau. L'Autre est pleinement indispensable à ma quête de sens, de bonheur et d'harmonie.

Voilà quelques raisons qui m'enchantent à l'écriture de cet ouvrage. Arrêter un peu le temps, traverser une saison et mettre en partage quelques bribes de mon histoire. « *Raconter une histoire et prendre la parole, c'est endosser son humanité* », écrit la pédiatre Catherine Dolto.

1

Le chemin parcouru

*« Choisissez un travail que vous aimez
et vous n'aurez pas à travailler
un seul jour de votre vie. »*

CONFUCIUS

La nuit tombe sur Périgny. Le silence de cette fin de journée ordinaire accompagne la grande solitude d'un chef d'entreprise plongé dans ses pensées. Vingt ans déjà ! Le temps d'un clin d'œil car toutes ces années sont passées comme un éclair.

C'est en observant chaque jour la beauté présente en chacun de nous, dans les paysages et les chemins parcourus, que nous fertilisons notre sagesse intérieure et notre relation aux autres.

Je relis la lettre que j'adresserai demain à tous les salariés de Léa Nature :

« On n'a pas tous les jours 20 ans. Léa Nature demain matin, oui, les aura ! Je suis fier d'avoir pu compter sur vous pour

faire grandir notre belle entreprise. Je vous remercie de votre implication, des compétences et de la passion mises au service du projet. Merci d'avoir su traverser avec sérénité les moments difficiles, d'avoir fait preuve de solidarité avec ceux qui pouvaient se trouver en difficulté, d'avoir tenu le choc dans les moments de tourmentes ou de tension. C'est une autre forme de souvenirs qui font aussi notre passé et culture commune d'entreprise. Et savoir s'en souvenir sans tristesse est un bien précieux pour rester optimiste, combatif et ambitieux.

Mon tempérament slave fait que je n'exprime pas toujours assez de gratitude et de reconnaissance, que je préfère l'humilité à la joie démonstrative. Ne m'en tenez pas trop rigueur. Sur le fond, je vous suis d'une profonde reconnaissance pour le chemin parcouru et le sens, les valeurs et les engagements que nous avons mis en plus dans notre travail. Notre entreprise est devenue l'une des fiertés et l'un des symboles économiques de La Rochelle, c'est aussi grâce à vous et vous pouvez en être fiers. »

La sonnerie du téléphone vient interrompre mon fil de réflexion. Le métier d'entrepreneur nous rend à chaque instant disponible pour répondre à toute sollicitation, car tout n'est pas que rêverie.

Vingt ans après avoir franchi le cap de création de Léa Nature, je me sens apaisé en regardant le chemin parcouru. Heureux, c'est peut-être le mot, de m'être rendu les choses possibles, car on se construit souvent des murs imaginaires au lieu d'avancer à petits pas lorsqu'on est dans la bonne direction. Créer, c'est s'appuyer sur son intuition, ses relations, ses rencontres... Et pour trouver un tel cheminement,

arrive toujours un moment où il faut faire un pas plus grand. C'est ce qu'on appelle la prise de risque, mais elle n'est pas aussi importante que l'on croit.

Survient le souvenir de mes copains de l'école de commerce qui pourraient s'étonner aujourd'hui en me découvrant chef d'entreprise ! Je me rappelle qu'à l'école de commerce, j'avais choisi l'option « Marketing » en troisième année. À l'époque, il n'y avait que trois options : « Finances », « Marketing » et « Création d'entreprises ». Je n'avais pas suffisamment confiance en moi pour choisir l'option « Création d'entreprises » et, surtout, je n'avais pas de projet. Je me demandais si mes camarades qui prenaient l'option « Création d'entreprises » étaient vraiment conscients de ce qu'ils faisaient ! Pour moi, ils étaient héroïques, de véritables aventuriers...

Prendre soin des autres

Aucun enfant ne rêve de devenir entrepreneur ; lorsque j'ai commencé à avoir conscience de ce qui m'entourait, je voulais devenir médecin pour guérir. Je n'ai jamais ressenti cela comme une dévotion pour faire du bien à quelqu'un qui souffre mais plutôt comme une approche holistique, la volonté de réparer des dysfonctionnements pour retrouver l'harmonie.

Je me rappelle, à 11 ans, avoir passé des heures à lire la Bible illustrée. Ce qui me touchait le plus, c'était cette

capacité qu'avait le Christ d'interagir avec des gens qui allaient mal ou handicapés. Une notion de soin porté à l'autre de manière très douce et très naturelle. Mon père et mon grand-père avaient également porté secours avec leur médecine naturelle en proposant des conseils à la famille et à leur entourage.

En grandissant, j'ai compris que la médecine, et surtout le souvenir de travaux pratiques de dissection des animaux à l'école, n'était pas ma voie. Et que l'humain n'était pas le centre de l'univers, mais qu'il existait de nombreuses autres formes de vie qui méritaient aussi que l'on s'y attarde et dont il fallait prendre soin. Cette prise de conscience m'a convaincu que toute la finalité d'un métier est de prendre soin de l'autre. Être à l'écoute d'Autrui, le mettre en éveil et contribuer à son rééquilibrage harmonieux. C'est l'harmonie de notre environnement qui peut nous influencer.

Essayer d'agir en profondeur sur la cause plutôt que de corriger la conséquence. Ce cheminement intellectuel m'a longtemps poursuivi, notamment lorsque je voyais mon père magnétiser les gens et que je ressentais tout ce qui se passait durant ces séances. Cette expérience m'a amené à considérer que les choses étaient en interaction et que la frontière entre elles ne correspond pas forcément à ce qui est visible. À un moment donné, j'ai pris du recul car le fait de percevoir les perturbations de flux énergétique chez les autres devenait un facteur de déséquilibre social. Être constamment en éveil risquait de tourner à l'obsession et d'empêcher de vivre une simple réalité de contact et d'échange. Donc, je me suis fermé de manière cartésienne à cette vision des choses pendant quelque temps avant de la réapprendre d'une autre manière.

Aujourd'hui, cette capacité me sert dans ma fonction de chef d'entreprise. La responsabilité que je peux traduire en tant qu'entrepreneur est d'encourager certaines personnes installées dans certaines fonctions à développer certaines facettes de leur compétence ou de leur envie, de relever ce qui peut apparaître comme des corrections nécessaires par rapport à la manière dont elles occupent leur poste, puis de les amener à se demander si elles sont à la bonne place ou dans la bonne organisation.

Voilà l'une des facettes les plus fondamentales d'un patron, d'un manager : positionner les compétences ou les ressources au bon endroit, d'une part pour que ce soit efficace pour l'organisation et d'autre part pour que les personnes s'y épanouissent durablement et donnent le meilleur d'elles-mêmes. On peut y voir une forme de bienveillance. Ce qui n'est pas toujours simple, parce qu'il existe des situations où il vaut mieux prendre du recul et lâcher prise plutôt que de s'entêter, et laisser la personne trouver sa propre voie. Parfois une certaine bienveillance peut entamer la liberté de l'autre et c'est la limite à ne pas franchir. Je suis un être sensible au niveau des émotions, mais je suis aussi capable de traverser la vie avec une forme de détachement, liée au fait que la chose suit son cours, que la personne suit son chemin.

Le sentiment d'être relié...

Il m'arrive d'avoir le sentiment de capter quelque chose qui vient d'un peu plus loin. Il y a quinze ans, je me trouvais en voiture en direction de la région parisienne et j'ai pris un mauvais embranchement ; je suis parti vers l'est au lieu d'aller tout droit... Et le téléphone sonna, c'était ma tante qui me prévenait que ma grand-mère était en train de rendre son dernier souffle ! Je n'étais qu'à cinq minutes de l'hôpital. J'en ai déduit qu'elle m'avait appelé.

Il s'est passé la même chose avec mon grand-père. Un jour, j'ai eu une envie soudaine d'aller le voir. Nous avons déjeuné ensemble. Je me souviens qu'il avait préparé des délicieux légumes mi-cuits à la vapeur. Il s'était installé dans son fauteuil et nous avons parlé tout l'après-midi. Le lendemain, il est décédé dans ce fauteuil. J'ai le sentiment que nous sommes parfois connectés à des choses sans même les comprendre.

« Il n'y a pas de hasards, il n'y a que des rendez-vous », écrivait le poète Paul Éluard. Pour ma part, je n'y vois pas le fruit du hasard mais des moments particuliers où nous avons accès à des niveaux de conscience subliminale, une forme avancée de réceptivité. Lors de quelques rencontres, j'ai ressenti les choses de manière assez puissante, c'en était troublant ! L'impression que des âmes se relient au-delà de l'enveloppe corporelle, entrent en résonance ; des échanges qui se déroulent au-delà des paroles, des énergies qui circulent.

C'est une forme de quête, le chemin sur lequel je suis. Nous sommes tous partagés entre le fait de donner et de recevoir, il y a pour chacun un équilibre à trouver, qui est lié peut-être à un héritage génétique et spirituel.

Aujourd'hui, ma quête est aussi de donner pour Être heureux. C'est la forme d'obsession que m'ont transmise mon père et mon grand-père.

Après avoir transmis mon énergie, il m'arrive d'accéder à une forme de contemplation. Face à la beauté de la nature, j'ai la sensation alors de sortir de mon corps physique pour vagabonder au-dessus des choses. J'ai ressenti cela plusieurs fois, notamment sur l'île de N'gor au Sénégal, devant l'immensité de l'océan, face au désert du Sahara, au pied d'un baobab géant au Burkina Faso, au sommet d'un glacier en Islande, ou les yeux fixés sur l'horizon... C'est là, peut-être, que j'accède à cette forme de sérénité et de plénitude où je peux recevoir des choses essentielles pour me guider une fois revenu dans mon corps.

Dans ma vie professionnelle, j'essaie de garder un équilibre. C'est principalement une question d'attitude ; quand on est dans l'action, dans l'exigence, sous la pression des clients, avec des impératifs économiques, des problèmes à régler rapidement, on est forcément beaucoup moins à l'écoute. On recherche alors l'efficacité, à tirer le meilleur parti des ressources, des compétences dont on dispose autour de soi pour réaliser un objectif, et on est donc moins réceptif. C'est effectivement lorsque l'on acquiert plus de sérénité que l'on se détache de cette pression et que l'on est plus à l'écoute des autres.

C'est la prochaine réalisation qui fera sens

J'ai toujours ressenti une soif de liberté et d'autonomie et le désir de pouvoir conserver l'une et l'autre pour soi. La liberté, c'est préserver la capacité de choisir et d'assumer ses choix. C'est avoir un champ du possible un peu plus large. L'autonomie, c'est définir ses propres contraintes. Je ne sais pas si l'autonomie permet d'être davantage libre, elle permet en tout cas de déterminer les chemins possibles que l'on pourra emprunter pour réaliser ses objectifs. La liberté, qui ouvre un plus grand nombre de choix, crée de l'incertitude donc elle favorise l'autodétermination et elle incite à aller un petit peu plus loin, à puiser au fond de soi-même les objectifs que l'on veut réaliser.

Le passage de la petite à la grande entreprise est souvent difficile, car il faut être capable de conserver les valeurs fondatrices malgré les transformations subies. Je pense qu'il faut rester humble car chaque expérience est différente. Moi-même je suis assez avide de lire celle des autres pour m'en nourrir, m'en inspirer et enrichir la mienne.

Je n'ai jamais eu peur que mon entreprise devienne plus grande que ce que j'avais imaginé. « *Celui qui déplace une montagne commence par déplacer de petites pierres* », disait Confucius. J'ai toujours réagi dans l'instant présent plutôt que dans la projection ou le futur. C'est aux moments-clés où je me rendais compte qu'il y avait des dérives qui s'installaient que j'opérais des recentrages ou des ajustements.

Créer une entreprise nécessite de bien gérer plusieurs étapes.

La première, c'est celle du saut dans le vide. Il faut s'y préparer, avoir planifié les échecs, s'être ménagé la possibilité d'accepter les erreurs. Cela me paraît assez important de dire que lorsqu'on accepte l'idée d'être entrepreneur, on doit intégrer l'idée d'échec, bien évidemment dans une proportion raisonnable ! Un entrepreneur est un décideur et un décideur ne peut pas ne pas commettre d'erreurs du tout. Il s'agit d'apprendre d'elles et surtout ne pas les répéter.

Deuxième étape : bien connaître ses forces et ses faiblesses. Au moment de se jeter à l'eau, il est trop tard pour corriger ses faiblesses, il faut s'appuyer au maximum sur ses forces. Il faut donc pouvoir s'entourer des personnes ayant les qualités de ses propres faiblesses. Trouver des gens qui ont des qualités complémentaires, qui savent jouer de la musique ensemble, est une phase essentielle de la réalisation d'une entreprise, même si celle-ci n'est pas vouée à durer dans le temps et qu'elle sera soumise à des ajustements en fonction de la place que chacun occupera ou voudra occuper dans le futur.

La troisième étape, une fois que l'on a constitué un noyau dur pour pouvoir avancer, c'est de se créer une solidité financière, c'est-à-dire assembler des fonds propres et ne pas dépenser l'argent avant de l'avoir gagné. Cette approche un peu empirique est peut-être dictée par mon héritage familial, mais j'ai observé autour de moi de nombreux entrepreneurs qui ont eu la sagesse de construire brique après brique plutôt que de vouloir ériger un mur en une seule fois !

La quatrième étape se fait naturellement : avec la réussite vient le temps de l'expansion de l'entreprise, du développement et des recrutements. Culturellement il s'agit d'une étape décisive dans la réalisation de l'entreprise, autant pour ceux qui étaient là au début que pour ceux qui arrivent. C'est le moment de réaliser un bilan, d'être franc et honnête. Il faut veiller à ne pas laisser durablement des techniciens dans des positions de manager ou ceux qui ont des qualités de spécialiste dans une position de généraliste. On en revient au principe de placer les bonnes personnes aux bonnes fonctions.

La cinquième étape consiste à créer les moyens de développer la culture de l'entreprise, c'est-à-dire les valeurs que le fondateur souhaite continuer à partager, ou faire partager, à ceux qui arrivent. C'est la période durant laquelle le dirigeant doit apprendre à dire non, car jusque-là, il a seulement eu à dire oui, à faire attention et à continuer à aller de l'avant.

La sixième étape dure jusqu'à la fin de la vie de l'entrepreneur. Comment sort-on de la souveraineté pour la partager et comment installe-t-on le top management ? Le partage du pouvoir et de la délégation est une étape cruciale durant laquelle il est nécessaire de se faire accompagner par des « sages », des cabinets d'experts ou des gens qui ont du « vécu » afin de prendre du recul.

La septième et dernière étape, essentielle pour moi, est celle de la formalisation de la stratégie à long terme, autour d'une philosophie entrepreneuriale ; c'est-à-dire savoir sélectionner ses marchés prioritaires et faire accepter le « non » à travers des réponses cohérentes.

Dans un premier temps, peut-être porté par la vague de réussite de l'entreprise, on a tendance un peu trop facilement à ouvrir les vannes. Se produit alors un phénomène de dispersion, avec le risque de ne pas assez concentrer les moyens sur ce qui a fait la réussite de l'entreprise, sur ses valeurs fondamentales. Là, l'entrepreneur doit arbitrer.

La culture de l'intuition

Entreprendre, c'est assumer certains combats et certains choix, que l'on mène, que l'on défend, pour lesquels on a envie de prendre position de manière intuitive.

L'entreprise doit avoir cette culture de l'intuition. Elle empêche que des freins se mettent en place, tout simplement. Parce que je crois que la nature profonde de l'homme et de la femme, s'ils écoutent uniquement leur cerveau, est de continuer à reproduire les mêmes modèles, à satisfaire les mêmes envies, les mêmes plaisirs, les mêmes besoins ; et non pas forcément de les déplacer ni de les élever. Il existe des choses assez étonnantes en termes de créativité. Ainsi, de nombreuses grandes découvertes ont été réalisées parce que leurs auteurs avaient l'intuition ou la conviction qu'ils allaient les trouver en passant par tel ou tel chemin. Peut-être est-ce la traduction de leur projection mentale qui a fait qu'ils ont suivi ce chemin-ci plutôt que celui-là ? C'est cette « déviance » – et les conditions d'incertitude qui l'accompagnent – qui génère de la créativité : on n'a pas

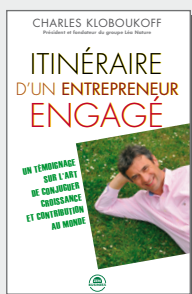
conscience de la difficulté, donc on arrive à la surmonter. Cela montre bien que les barrières – et les solutions pour les franchir – sont fabriquées par notre cerveau.

Léa Nature porte un nom féminin !

Sœur Emmanuelle disait : « *Le courage est de changer ce qui peut l'être.* » De la même manière que « *L'utopie est simplement ce qui n'a pas encore été essayé* », écrivait Théodore Monod. La différence entre les deux est la mise en action. Malheureusement, notre société a une conscience très sélective : la meilleure manière de ne pas voir est de fermer les yeux. Alors, comment être serein avec une conscience ouverte et des yeux ouverts lorsqu'on est confronté aux choses peu agréables qui nous entourent ? Il faut un peu de détachement, et beaucoup d'espoir. Je ne connais pas la différence entre la volonté et le courage de changer le modèle de société. En fait, il faut un brin de folie pour passer à l'action !

L'entreprise Léa Nature a la particularité de porter un nom féminin, ce qui la rend un petit peu plus ouverte à l'intuition. L'économie est souvent guerrière parce que masculine. Les femmes ont beaucoup plus d'influence que les hommes en termes d'inspiration, peut-être pas dans la gouvernance au sens rationnel du terme, mais dans l'élévation de l'âme de l'entreprise. Il me semble un peu ridicule d'imposer des quotas et des lois sur la parité. Le mécanisme

Nous espérons que cet extrait
vous a plu !



Itinéraire d'un entrepreneur engagé

Charles Kloboukoff et Ezzedine El Mestiri



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous
à la lettre des éditions Zen Business et recevez des **bonus**,
invitations et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

