

Thierry DECOSTER

LA FERME DU SENS

Construire sa vie à son image

« Connaitre son for intérieur, une étape indispensable pour trouver son chemin. »

Thierry Decoster

*A ma femme Sophie
A mes enfants, Pauline, Mélanie et Jérôme
qui m'ont bousculé dans mes schémas de pensée*

Sommaire

Avant-propos	12
L'urgence de la différenciation.....	14
Tester son désir	31
La sortie de l'impasse	48
Le déclic de l'écologie holistique.....	63
Le coup de foudre de la Ferme du Sens.....	84
Ne pas céder à la précipitation	102
Manager autrement	119
Vigilance sur les fondamentaux	135
L'utopie du développement de l'homme	154
Et après ?.....	174
Annexes	187
Ode à Sophie	196

Avant-propos

Voici quelques années, un ami et ancien collègue m'avait proposé d'être jury de son mémoire portant sur l'histoire de sa vie et l'impact de ce parcours singulier sur l'homme qu'il était devenu. Ce qui impliquait sa personne mais aussi son itinéraire professionnel dans la formation et la pédagogie par alternance. J'avais été touché, dans ce travail, par cette analyse empirique qu'il avait menée à partir de ses expériences successives qui, ainsi mises bout à bout, formeraient le socle d'une posture personnelle et professionnelle, tout en lui permettant d'élaborer une approche méthodologique de son métier.

Je me souviens que le superviseur de son mémoire m'avait salué à l'issue de cette soutenance, en me glissant à l'oreille l'intérêt qu'il y aurait à ce que j'entreprenne moi aussi cette démarche : Quel était le processus qui m'avait amené à bâtir mon entreprise ? Comment était-elle née ? D'où m'en venait l'inspiration ? Quelle était la cohérence de mon système ?

La proposition ne m'avait pas laissé insensible. J'avais conscience de l'utilité d'engager une réflexion, par écrit, qui mettrait au jour l'influence du passé sur notre parcours de vie, mais aussi ce qui relie sa propre construction intérieure et ce

qu'on montre de soi – parfois si discrètement qu'il faudra faire effort pour l'apercevoir.

Voilà pourquoi j'ai entrepris de raconter comment ma vie professionnelle a trouvé son orientation, avec l'intention de montrer dans quelle mesure certaine position existentielle, acquise avec le temps, peut s'avérer déterminante dans le choix d'un projet – la création d'une entreprise, pour ce qui me concerne. J'avais envie de me frotter à quelque chose de nouveau, et peut-être de mesurer ma capacité à mener jusqu'au bout ce travail. En commençant, je n'avais aucune idée de son aboutissement, mais je me disais qu'en mettant de l'ordre dans mes expériences de vie, je trouverais l'endroit de mes cohérences et de mes incohérences. De même que l'indice d'un chemin à suivre et des choix qui seraient justes pour moi dans les années à venir. Quel pourrait être ce chemin aujourd'hui ? Quel serait le type de développement le plus pertinent pour moi (et pour les autres) à cet instant particulier de la transmission de mon entreprise ?

Ce livre s'adresse au public le plus large possible – pas seulement aux entrepreneurs ou aux jeunes créateurs en mal d'emploi – et tout particulièrement aux personnes qui, quel que soit leur âge ou leur milieu, seraient en recherche d'elles-mêmes, de leur orientation ou de leur mobilisation sur un projet. Me tient à cœur le désir – et la chance – de parvenir, au fil de ces pages, à attirer l'attention de celles et ceux qui se sentiraient encore en chemin, éloignés de leurs motivations profondes. Dans cet état de déséquilibre qui constitue un

passage obligé pour aller vers leur inspiration intime et la mettre en mouvement.

1

L'urgence de la différenciation

Au moment... de lâcher les rênes de mon entreprise, je suis content de savoir que mon équipe va continuer à se développer sans moi. Je pense avoir donné à ces personnes que j'ai choisies l'opportunité de se déployer à partir d'elles-mêmes, j'ai ainsi essayé de les rendre autonomes. Je leur ai fait confiance, j'ai lâché prise. En raison de mon histoire personnelle, cette valeur d'autonomie intrinsèque reste dominante à mes yeux. Son étymologie même (du grec *autonomos* : « qui est régi par ses propres lois ») implique la mise en mouvement. Je peux inventer ma vie, faire des choix, trouver ma capacité d'être à part entière à partir de là où je suis, de là où *j'en suis* de mon parcours personnel. Dans un contexte donné, une entreprise portée par un patron, une vision, chacun peut enrichir cette vision comme il le souhaite et modifier le système en fonction de son propre système. Voilà pourquoi j'ai toujours encouragé mes équipiers à prendre des initiatives concrètes pour faire évoluer leur métier à cet instant T de leur propre cheminement.

Etre autonome, c'est oser être soi-même. Je pense à l'une de mes équipières que j'ai invitée à faire un stage sur « l'affirmation de soi » : précisément parce qu'elle va prendre soin d'elle-même, elle va gagner en autonomie. Comme on le lui a conseillé, elle s'écrit chaque mois une lettre qu'elle poste à son adresse. Quand elle m'a dit : « *J'ai reçu ma lettre* », son large sourire exprimait sa joie. Son regain de confiance en elle lui a fait aborder autrement sa journée de travail, son comportement a changé, elle va plus volontiers dans la prise de décisions, l'innovation, le développement de sa personne. Mon objectif, avec cette équipe hier – avec d'autres demain – aura été de permettre à chacun de s'ouvrir à ses possibles. Dès lors qu'on n'est plus tenu par un cadre imposé de l'extérieur mais par son propre cadre, le souffle nous vient de ce qu'on est. Et non de ce qui nous a été dicté et que nous n'aurons de cesse de confirmer.

Quand j'amène tous ceux qui travaillent avec moi à oser être soi-même, je les incite à aller voir qui ils sont, à éclairer leurs zones d'ombre, à prendre la mesure de leur personnalité. Que sont-ils devenus, pourquoi ? Que vont-ils garder de ce qu'on leur a inculqué, que vont-ils laisser ? Je deviens autonome intérieurement quand j'ai cessé de me figer dans une activité, un mode de fonctionnement, un schéma de pensée que je vais réitérer indéfiniment. Je leur dis : *Demandez-vous comment vous allez démarrer votre journée autrement. Si vous entrez par une autre porte ou si vous empruntez un itinéraire différent, regardez ce que ça vous fait.* Pourquoi entrer systématiquement dans une logique de reproduction des mêmes

gestes, des mêmes manières de faire et d'aller au-devant de l'autre (ou pas), des même automatismes ? Je les encourage surtout à changer de perception. Je n'aime pas cette personne mais aujourd'hui, je vais aller lui serrer la main au lieu de passer près d'elle sans lui accorder un regard. Ce minuscule changement aura peut-être des conséquences inattendues... Il faut pouvoir changer soi-même pour que l'autre revienne vers nous. La Gestalt m'a appris à faire bouger les lignes : le contexte n'est jamais immobile, il peut changer instantanément.

Permettre aux personnes qui travaillent avec moi d'aller au bout d'elles-mêmes, voilà ce qui me tenait à cœur. Il m'a fallu atteindre l'âge de trente-cinq ans pour trouver ma voie – c'est long ! C'est la raison pour laquelle j'ai œuvré pour que chacun aille chercher ses motivations à l'intérieur de lui-même, pour que chacun progresse dans *l'excellence de ce qu'il est*. Comment développer ses potentialités ? Comment se référer à ce qui est vraiment profond en soi, qui nous anime, qui fait qu'à un moment nos motivations vont nous emmener au-delà de tous les obstacles ?

La simplicité, une densité d'être

L'autonomie nous libère de l'immobilité. C'est ce que j'ai d'abord expérimenté pour moi-même. Enfant, j'étais souvent la proie d'une sorte de panique, insécurisé par une perplexité impuissante : où aller, quel chemin prendre ? Je me revois errant d'une pièce à l'autre dans la grande maison familiale,

anxieux de savoir ce que je pourrais bien faire dans la pièce suivante... Ennui, solitude et circonspection : sur les photos, je suis un bébé avenant mais je ne souris pas, j'observe. Que font donc tous ces gens qui s'agitent autour de moi ? Suis-je déjà méfiant ? Sans doute est-ce le point de départ de ma quête d'autonomie. Je me sentais enfermé dans une coquille qui m'empêchait de voir ce qui se passait réellement. Je me tenais sur la défensive. Sans doute mon insécurité me venait-elle de ce que j'ignorais quoi faire de ma vie – même très jeune. Qui étais-je au milieu de frères et sœurs pour la plupart plus âgés que moi ? Un peu perdu au sein de la fratrie, je flottais, je disais tout haut que je m'ennuyais. A l'âge adulte, quand je retrouve cet état intérieur, revient furtivement en moi, de manière plus ténue, cette sorte de panique qui me pousse à revenir dans l'action.

Je ne peux pas dire que les valeurs – chrétiennes et bourgeoises – transmises par mon milieu m'ont été inutiles. Bien au contraire, si je considère l'importance donnée, dans mon éducation, à la politesse et à la courtoisie, à l'amour et au partage, à un rapport sain à l'argent et surtout à l'esprit d'entreprise. Je dois à mon milieu bourgeois une certaine aisance dans la négociation – même si ce n'est pas forcément ma tasse de thé. Autrement dit, je vais à l'essentiel sans trop d'états d'âme. Pour un bourgeois bon teint, l'important est de prendre la place sans complexes. L'argent n'est pas tabou, à condition d'en faire bon usage. Mais la valeur que je fais mienne le plus volontiers, c'est la simplicité. Mon père n'était pas soumis à la dictature de l'apparence, il ne cherchait pas à se

mettre en avant ni à *en rajouter* : Je suis comme je suis, dans la vie on fait ce qu'on peut le mieux possible.

On pourrait confondre la simplicité – cette densité d'être – et l'authenticité. Il m'est arrivé à plusieurs reprises d'éprouver les limites de l'authenticité. Mon désir de différenciation était tellement poussé à l'extrême que j'en disais trop. Mû par l'urgence d'exprimer un point de vue différent – face à une pensée unique –, je peinais à trouver suffisamment de recul pour argumenter. J'étais trop réactif. La simplicité, elle, préserve de la vanité et de l'arrogance. Chez mon père, elle prenait aussi la forme – encore aujourd'hui – d'une ritualisation d'un quotidien respectueux de certaines règles intangibles, liées à la religion, et d'une hygiène de vie bien ordonnée. Ce qui maintenait cet homme droit, sensible, élégant, dans une forme de rigidité que j'ai empruntée moi-même tout en la dirigeant ailleurs.

Certes, j'ai su sortir des rails, innover, conquérir mon autonomie, mais parfois ressurgit ma rigidité. Non pas dans mon mode de vie mais dans mon discours, au moment précis où je vais émettre une pensée différente, au point de m'enfermer dans mon propre système de croyances et de ne plus être capable de m'ouvrir aux autres. Parce que j'ai longtemps été dans le rejet d'un certain modèle social et familial, j'ai souvent omis d'aller regarder en quoi il pouvait être bon pour moi. Ce qui engendrait des tiraillements, des blocages, et donc des somatisations. C'est un pas qui me reste encore à faire d'accueillir avec naturel les bienfaits de l'éducation dispensée dans mon milieu d'origine. Et du même

coup, de sortir de la rigidité sans abîmer cette différenciation qui m'est si chère. Au cœur même de ma différence, j'apprends, je m'ouvre, je vais chercher la connaissance. L'erreur serait de m'identifier totalement à cette différenciation, d'en faire un personnage-carcan. Mais c'est précisément cette rigidité intellectuelle, dématérialisée – sans parenté avec la rationalité hyper-organisée de mon père au quotidien – et dont j'ai fait une forme d'intelligence, qui m'aura permis d'avancer.

La course des moutons

Paradoxalement, le poids de la norme – dans la famille, à l'école – m'a aidé. J'ai le sentiment d'avoir été tellement normé partout que le système lui-même a fini par m'expulser : je ne rentrais pas dans le standard. Voilà pourquoi je tiens autant, aujourd'hui, à *partir de l'individu* – dans ce qu'il est vraiment – et non de la norme. En thérapie avant la trentaine, j'ai dû déconstruire le modèle pour me reconstruire. A l'époque, je me sentais programmé pour ne pas réfléchir, ne pas remettre en cause le « C'est comme ça » de mon enfance. Même mon langage était formaté. Dans tous les cas de figure, la bonne réponse était celle qui allait de soi.

Je me souviens de la course des moutons de la crèche dans la salle de jeux de la maison familiale, Chacun d'entre nous, au sein de la fratrie, avait donné son nom à un mouton qui progressait plus ou moins vite vers le petit Jésus en fonction de notre comportement au quotidien. Ma mère décidait ainsi qui

devancerait les autres et obtiendrait la récompense finale. Ce jeu d'évaluation – encore anodin – se transformait pour nous en une bagarre acharnée et rigolarde. Il s'agissait d'être humainement le meilleur possible, dans le respect de valeurs chrétiennes non écrites : être poli, rendre service, faire des efforts, ne pas se disputer. Puis la norme a évolué avec l'adolescence, elle s'est démultipliée. A la puberté – avec la découverte de la sexualité – nous étions étroitement surveillés. A chacun son heure de retour à la maison le soir, selon l'âge. Je me souviens de soirées où les copains arrêtaient la sono pour me rappeler que je devais rentrer chez moi. Une contrainte lourde à porter ! Dans la fratrie, les uns et les autres luttaien à leur manière contre l'assaut des normes. Il y avait ceux qui s'en tiraient par la fuite ou les dérapages en douce et ceux qui, comme moi, devenaient transparents – je racontais tout – sous le joug de la culpabilité.

Dire merci, pardon, formuler des excuses parce qu'on a fauté – commis un péché –, ne pas dire du mal de l'autre, toutes ces obligations érigées en valeurs venues d'en haut encourageaient au jugement, donc à la culpabilité. Avant ma thérapie, j'étais figé, y compris dans mon comportement social, j'étais à la fois présent et fuyant, je n'osais pas dire ce que j'avais à dire, j'ignorais qui j'étais, je me faisais remarquer par ma bonne humeur de façade, mon goût excessif du contact humain. Face à moi-même, je retombais dans l'ennui. Je ressentais un besoin colossal de sortir mon énergie, sans savoir comment l'investir pour éviter l'implosion. J'étais séducteur, sportif et chahuteur – toujours à la marge. Mon statut de fédérateur de chahuts

amusait mes parents et les rendait fiers. Ainsi avais-je trouvé ce premier moyen de me distinguer... et de prendre le pouvoir.

Dirigé de main de fer par ces normes familiales et sociales, comment aurais-je su qui j'étais, ce que je voulais ? D'où ma difficulté à m'engager et donc ma propension à m'engager vite dans ma vie personnelle, par exemple, ou dans des choix professionnels pas toujours judicieux. Paradoxalement, cette avalanche de normes aura été une chance pour moi, dans la mesure où elle m'a quasiment obligé à me trouver. Reste que la culpabilité est une énergie négative qu'il faudrait pouvoir transformer en énergie positive. Dans les moments où elle me plombait vers le bas, je me suis servi de cette énergie pour opérer un retournement créatif.

Il m'a fallu beaucoup de temps pour réordonner ce en quoi je croyais. En commençant par me forger des valeurs personnelles comme la solidarité, la confiance, la ténacité pour aller au bout de soi, la congruence, la nécessité de sortir du cadre. Parce que j'ai vécu de l'intérieur cette auto-détermination à construire mes propres valeurs – et au premier chef, l'autonomie, cette capacité à se définir soi-même –, je suis viscéralement attaché aujourd'hui à les transmettre. Ma force de conviction est telle sur ce sujet – ainsi je répare chez l'autre ce que j'ai eu à réparer en moi – qu'il est devenu vital à mes yeux d'expliquer aux autres à quel point il est urgent de trouver son autonomie. C'est vital pour moi, tout autant que pour la société tout entière, dès lors qu'on souhaite un changement en profondeur.

La vie n'est pas un roman

Longtemps mes manques ont alimenté mes peurs, mes croyances, ma quête de reconnaissance. Ces mêmes manques m'ont amené à inventer des stratégies de survie : manque de liberté (en raison de la pesanteur du cadre), manque d'ouverture sur le monde, la vie en général, manque de fond, manque du sens de l'altérité.

L'autre m'a manqué. De mon propre fait – ma difficulté à aller vers l'autre – mais aussi du fait de l'absence d'un adulte qui m'aurait éclairé, fouillé, encouragé. J'étais tellement envahi par les normes que je ne parvenais pas à aller vers l'autre. Puisque personne ne venait chercher de quel bois était faite mon intériorité, comment aurais-je su ce que j'avais à donner ? Je devais donner en permanence, mais quoi ? Pourquoi aller chercher le vrai chez l'autre, jusque dans ses tripes, alors que j'avais moi-même la tête farcie de schémas prêts à l'emploi ? Parce que je n'avais pas une perception juste de l'autre, je n'allais pas vers lui autrement que pour me faire valoir.

Je ne rencontrais pas vraiment les autres. Adolescent, je les invitais à me lancer des défis, j'étais le champion toutes catégories du « *T'es pas cap'* ». J'orchestrais des chahuts. Dans mon collègue privé, j'allais à confession pour pouvoir échanger avec les copains – une occasion de récréation. Je leur demandais : *Qu'est-ce que tu vas dire ?* Je n'avais aucune idée de ce que je pourrais confesser, je n'avais pas l'impression de fauter. Et cependant je courais à confesse bille en tête. Cette

parenthèse me rendait heureux, comme ces footings dans les bois où je respirais à pleins poumons un air de liberté.

Mon côté séducteur me vouait à la superficialité. J'ai eu le sentiment de m'effriter. Personne ne pouvait soupçonner ce que j'étais à l'intérieur, ce que je ressentais, pas même moi. A la maison et à l'école, on ne venait pas me chercher sur ce que j'avais envie d'être. D'où cette impression désagréable de ne pas avoir été construit suffisamment tôt. De ne pas avoir connu d'ouverture sur d'autres modes de pensée, sur la diversité culturelle et sociale. Je séduisais, donc je prenais de la place, j'en jouais avec tout le monde autour de moi. Ce qui me coupait de la relation. J'avais même tellement peur d'approfondir une relation que je butinais de l'un à l'autre. Ainsi je pouvais toujours raconter la même histoire. Aujourd'hui encore, j'ai le sens de l'écoute et de l'empathie, mais je m'intéresse aux autres essentiellement dans la perspective qu'ils tracent eux-mêmes leur chemin. Je suis plus dans « l'envie pour » que dans la rencontre pour la rencontre.

J'envie les gens qui se sont construits précocement. Tôt enfermé dans une position figée, il me semble ne pas avoir eu accès aux fondamentaux de l'humanisme. La connaissance, par exemple, que chaque personne est unique et différente de soi. Je manquais d'informations. Mon père était de ceux qui pensaient que lire des romans ne sert à rien. Je ne lisais pas, j'aurais perdu mon temps. Et puis, disait-il, on n'apprend rien dans les romans. Voilà sans doute pourquoi j'ai rêvé très tard – surtout lors de ma thérapie. La vie est un roman ? Non, pas pour moi. Je suivais des rails. J'ai travaillé sur ce thème :

j'avais des rêves récurrents d'autoroutes en ligne droite dont je ne sortais qu'en rencontrant des obstacles et en provoquant des accidents. Les possibles d'une vie de roman m'étaient inaccessibles. Je me maintenais dans une énergie à la marge, ce qui me surprenait en défaut de réflexion. *Ma pensée ne pouvait pas penser*. Empêché de penser non pas par la faute des autres mais en raison du cadre hors duquel il m'était impossible de folâtrer.

Pas fait pour les études

J'ai entamé ma vie la peur au ventre. A l'école, déjà – bien avant peut-être –, la peur d'être jugé, de ne pas comprendre, de ne pas être à la hauteur. Cette trouille impressionnante m'a saisi très tôt, jusqu'à instiller en moi la croyance que je n'avais pas la capacité d'apprendre. Ce puissant complexe d'infériorité me poussait à me mettre en situation de me faire ridiculiser. J'étais terrorisé à l'idée d'ouvrir mon cahier. Quand l'enseignant s'approchait de moi pour me demander ce que j'avais compris, je n'avais rien à dire. Cette inhibition a freiné mon apprentissage.

Voilà pourquoi j'ai développé des stratégies qui signeraient ma différenciation. Fédérateur des copains, toujours au-devant des mauvais coups, meilleur joueur de billes dans la bande et bien au-delà. Ce jeu d'adresse compensait ma peur d'échouer tout en créant du lien. Je gagnais toutes les billes de la récréation, j'en remplissais des lavabos entiers ! Je m'en tirais aussi par ma supériorité physique, j'étais doué en sport, je

courais plus vite et surtout plus longtemps que les autres. J'ai fini par être reconnu comme celui qui amusait la galerie : durant les vacances, j'invitais les copains à me lancer toutes sortes de paris. Le matin, au petit déjeuner, je demandais à mon frère cadet de monter dans le bus scolaire et d'annoncer que son grand frère allait arriver. Faire attendre tout le monde m'auréolait d'un certain pouvoir.

Mon redoutable manque de confiance en moi m'a joué des tours. J'ai redoublé à deux reprises, dont cette classe de seconde qui fut une vraie catastrophe. A seize ans, tout s'accélère – la descente de l'adolescence –, je me sens largué, très loin du niveau de connaissance des autres, je change de section (C puis B). A l'époque, on envoyait les mauvais élèves travailler dans une ferme, c'est ce que j'ai fait durant le dernier trimestre. Je me retrouve à faire ma deuxième seconde dans une école agricole située dans un lieu qui me convenait parfaitement. J'ai été heureux dans cette ferme d'Anchin, un vieux manoir où j'avais trouvé le moyen de jouer de la batterie dans la cave, pendant les récréations. Là aussi, j'ai déployé mes talents de meneur de chahuts. Grâce à la confiance de mon professeur de maths, M. Lasagesse – ça ne s'invente pas – qui m'a pris en amitié, mon estime de soi a remonté. Il me félicitait pour la qualité de mon raisonnement, me disait que j'étais incollable en algèbre. Mes notes se sont envolées ! Cette année-là, mes rêves ont refait surface : je voulais être médecin ou vétérinaire. Mais à l'issue de cette fabuleuse seconde à Anchin où je me sentais enfin reconnu, j'ai intégré le lycée

horticole de Genech en première, une année plus compliquée, pour ensuite orchestrer mon auto-sabotage en terminale...

Comment deviendrais-je médecin ? Si je voulais tout de même emprunter ce cursus, il me fallait quitter la filière agricole et réintégrer le système initial pour *faire de bonnes études*. Cette volte-face aura été une erreur monumentale, surtout liée au fait que j'ai tenu à entrer dans une école, en Belgique, qui accueillait des élèves en difficultés, comme moi. Dans mon imagerie personnelle, je n'étais pas encore assez bon. Alors que je souhaitais me hisser vers le haut, j'ai filé tout droit vers la régression. J'étais épanoui dans mon lycée agricole, j'aurais pu y entamer un BTS agricole puis continuer vers une filière longue. Finalement, j'ai raté mon bac et déserté une filière qui me correspondait – dans laquelle je suis encore aujourd'hui. L'échec m'a confirmé dans ma croyance que j'étais inapte dans l'apprentissage d'un savoir. D'où cette priorité immédiate : me débarrasser des études.

La peur de ne pas être à la hauteur

Aujourd'hui encore, je n'ai pas totalement évacué cette croyance selon laquelle je ne serais pas fait pour les études. Je me sens limité dans mes capacités d'analyse, comme si je ne disposais pas de tous les outils nécessaires. Il me faut du temps pour réfléchir. Freiné par mon supposé manque de culture générale, je bride ma curiosité, je vais facilement renoncer à aller chercher l'information dont j'ai besoin. Quand je suis en présence de personnes que j'identifie comme de brillants

intellectuels, je me sens encore mal à l'aise. Difficile pour moi de remettre en cause ce cliché d'une intelligence forcément supérieure à la mienne.

J'ai souvent vécu la honte, cette culpabilité qui naît sous le regard de l'autre. D'abord à l'école où certains professeurs m'ordonnaient de me lever de ma chaise pour m'interroger, tout en sachant que j'allais être sec... Quand nous évitons d'aller vers la connaissance – une manière de surseoir à la confrontation avec ce qu'on ne maîtrise pas –, nous ne voulons pas nous montrer pour nous protéger. Se mettre en permanence en protection relève d'une sorte de réflexe schizoïde...

Même si dans mes domaines d'expertise (le monde agricole, les problèmes environnementaux), je peux me montrer moi aussi compétent – pour expliquer simplement des choses compliquées qui vont percuter un auditoire –, je manque encore de confiance sur le terrain du savoir. Je vais avoir tendance à m'exprimer en accéléré : j'ai tellement de choses à dire qu'il me faudrait trop de temps pour les dire. Une précipitation qui serait le symptôme de ma peur de prendre la place, d'usurper une légitimité dont je me sentirais indigne. On peut m'applaudir après une prise de parole en public, j'ai encore le sentiment de ne pas avoir été assez bon, de ne pas avoir réussi à sortir ce que j'ai à l'intérieur de moi.

Serais-je encore dans la crainte de perdre mon autonomie, celle-là même que j'ai conquise de haute lutte ?

Sortir du cadre au plus vite

Je reviens de loin. Je me souviens d'une intervention que j'ai eue à mener sur le thème : « Que faire après l'échec scolaire ? » devant un parterre d'enseignants et de formateurs. J'ai accueilli leur mouvement de reconnaissance, j'en ai été touché, mais avais-je été performant ? Comment ces intellectuels avaient-ils pu encenser le mauvais élève ? Mon émotivité m'agace et m'effraie, j'en viens parfois à reculer pour cette seule raison : et si mon discours allait laisser transparaître mon émotion à dire ce que je dis ? La crainte m'envahit très vite à l'idée que ma *sensiblerie* me rendrait moins pertinent. Le danger consisterait à ne pas pouvoir poursuivre...

Cette émotion me vient dans le moment où j'ai conscience que mon histoire personnelle peut être un enseignement pour d'autres. Parce que j'ai coupé court à mes études, tout se passe comme si je ne pouvais pas revendiquer un savoir qui ne serait pas issu de ma seule expérience. Mon regret est celui de ne pas pouvoir relier l'intelligence de la connaissance et celle de l'expérience. Je me sens *en déperdition* dès que je suis impuissant à faire référence à des connaissances acquises. Sans doute en raison de ma difficulté à m'approprier la culture des autres. Par défiance vis-à-vis de moi-même. Quand j'ai monté mon projet d'entreprise, je l'ai bâti à partir de moi seul, sans chercher à m'enrichir de l'expérience des autres, alors que la plupart des créateurs vont d'abord aller *faire leurs emplettes*. Etrange, non ?

J'ai envie de dire aux jeunes générations que si elles n'ont pas accès suffisamment tôt à leur autonomie, il leur faut sortir du cadre dominant dès que possible. Pour ce qui me concerne, il me semble que j'aurais pu emprunter très vite – en toute liberté – un chemin qui me convienne, si on était venu me chercher de l'intérieur et qu'on m'avait mis en mains les outils indispensables, à commencer par la confiance. A défaut, il m'a fallu beaucoup de temps. Mon espérance est que les jeunes de ce siècle puissent se révéler à eux-mêmes précocement, de manière à se mettre rapidement en action. Quand j'ai affaire à eux – mon équipe de salariés lors des entretiens annuels ou des jeunes qui viennent à ma rencontre –, et que je leur demande où ils en sont, souvent ils secouent la tête : *Je ne sais pas*. Certains me confient qu'on leur a proposé de se couler dans le moule d'une entreprise, d'une école, de se conformer à des normes sociales ou professionnelles. Alors je saisis une feuille de papier et je leur dessine un carré où j'ai aussi tracé des portes : *Vous êtes à l'intérieur du cadre, qu'en faites-vous ? Quelle porte auriez-vous envie d'ouvrir ?* Je vois bien que la question les interpelle. Que pourraient-ils faire de nouveau, quelle petite chose nouvelle pourraient-ils explorer avant de s'apercevoir qu'il est possible d'agir autrement ? Si je sens une ouverture, je vais avoir envie d'ouvrir une deuxième porte après la première... Aucune porte, aucun tiroir ne ressemble à un autre, dans sa forme et sa couleur. Je regarde à l'intérieur et si son contenu ne me convient pas j'en ouvre un autre.

J'invite ces jeunes à regarder passionnément autour d'eux pour aller chercher les ouvertures inscrites dans le cadre qui est

le leur et découvrir les personnages qui les animent (étymologiquement : « insuffler de la vie », dérivé de *anima*, souffle vital). Dans le tiroir que je vais ouvrir, qu'est-ce que je vais y mettre ? De l'humain, quelqu'un que j'ai envie de rencontrer. Je l'appelle aussitôt.

2

Tester son désir

J'entends encore la voix caverneuse de mon Directeur des études qui m'interpelle du bout du couloir pour m'annoncer les résultats du bac : *Decoster, vous avez échoué !* J'avais dix-neuf ans, je n'avais plus qu'à me débarrasser des études et à entrer dare-dare dans la vraie vie. J'avais essayé de réussir mes études et j'avais loupé la bonne marche. L'Armée était une obligation pour tout le monde, alors autant s'y soumettre tout de suite. Plan d'action : je commence mon service militaire et ensuite je trouve un travail.

Voilà comment je deviens gendarme de montagne à vingt ans, avec le sentiment de connaître une formidable liberté ! Paradoxalement, la liberté était ce que j'attendais de ce contexte, pourtant réputé rigide et que je ne connaissais pas encore. J'y trouve une ambiance comme je les aime, j'y développe un fort sentiment d'appartenance – nous faisons tous partie de la même famille, nous les types de « La 12 », entrés dans l'Armée en plein mois de décembre, à la différence des étudiants qui, à cette époque de l'année, s'entassaient déjà sur les bancs de la fac.

Ainsi suis-je amené à côtoyer des milieux très différents, des gens pas toujours bien dans leur vie. Je suis libre et gai, je cultive mon goût de l'effort, la discipline ne me pèse pas : je la

condamne tout en l'appréciant. Une ambivalence qu'illustre assez bien mon admiration pour mon capitaine, un homme droit dans ses bottes, carré et rigoureux, incarnation d'un système de règles sans rapport avec les normes familiales inspirées par les valeurs chrétiennes. Si nous voulions être en forme, il fallait bien démarrer la journée, hisser le drapeau, se conformer à des rites et à des rythmes qui ponctuaient invariablement notre emploi du temps. Sans doute, cette discipline produisait-elle sur moi un effet rassurant.

Même si je chahutais moins, je continuais à m'amuser. Si par mégarde, je ne respectais pas le règlement, j'étais puni : pas grave. C'était une sorte de jeu, celui de contourner les règles en rigolant. Dans le peloton des élèves gradés, au moment d'aller au combat et de se coltiner avec l'adversaire, je retrouvais mon excellence de joueur de billes : avec un copain, on subtilisait un maximum de cartouches dans les camps de l'ennemi et de nos alliés. A la fin, on comptait les cartouches comme on aurait fait d'une liasse de billets. Je visais la performance, il fallait que je sois le meilleur et je l'étais assez souvent, notamment en sport. Grâce à cette supériorité physique qui me permettait de gagner des compétitions, j'obtenais quantité de permissions, je me sentais reconnu et valorisé. Quatre mois pour devenir gendarme gradé à Auxerre, avant d'obtenir mes barrettes de brigadier-chef à la fin du service. Muté en Auvergne, je chausais les skis (secours sur piste) ou je sillonnais les routes, j'ai été surveillant de baignade à bord d'un zodiaque. J'aurais rêvé piloter des hélicoptères – une envie pas tout à fait enfouie.

De cette période, je garde le souvenir non seulement d'une énorme liberté mais aussi de cette légèreté insouciante de la jeunesse et d'un appétit intact à faire les quatre cents coups avec la bande des copains. J'ai vécu des amitiés fortes, j'ai usé de ces mêmes stratégies d'adolescent qui m'incitaient à relever les défis, à gagner les concours. J'étais entrepreneur de ma propre performance – le goût d'entreprendre, une valeur sûre héritée de ma famille. Allais-je m'engager dans l'Armée pour y apprendre un métier ? L'idée m'a effleuré.

L'apprentissage de la vraie vie

C'est en fait l'un de mes oncles qui m'aura embauché le premier, avec l'arrière-pensée de me laisser un jour les rênes de son entreprise, spécialisée dans les compresseurs d'air. Cet homme est un imaginatif, un créateur, un entrepreneur – tous ses frères le sont, mon père aussi – avec un vrai sens de l'humain. Je lui ressemble un peu par mon côté *Zébulon*, inventif, avec une propension à partir dans tous les sens. Comme moi, ce n'est pas un détenteur de savoir mais il ose entreprendre. Travailler avec lui est une façon pour moi de m'inscrire dans la continuité des entrepreneurs de la famille, même si je n'ai aucune idée de ce que peut être la vie d'un créateur d'entreprise.

A la fin du service militaire, je deviens donc commercial, on m'envoie sur les routes pour vendre un produit qui ne me plaît pas et que je connais mal – mon oncle ne m'a pas transmis les rudiments techniques nécessaires. La peur revient, intense. En

raison de mon sens de l'orientation très approximatif, je me perds en chemin, j'en pleure. J'arrête au bout de trois mois. Nouvel échec. Mais dès ce moment me tenaille l'envie de reprendre une ferme. Ce qui implique de refaire des études en alternance dans un CFPA (Centre de formation pour adultes) près de Rouen... Et des stages dans les fermes. L'occasion d'une suite d'expériences parfois dures mais riches en découvertes !

Un premier stage dans un élevage de cochons ne m'emballer guère, mais j'apprends à travailler comme un ouvrier agricole, je charrie du fumier, je me lève aux aurores, je bosse dans des conditions difficiles, dans le froid, la boue. Les mains gelées, j'attelle les tombereaux derrière le tracteur, je suis seul face à moi-même. Après la discipline sportive de l'Armée, je m'endurcis encore. Je fais preuve de ténacité, de persévérance. J'affronte la difficulté à la fois physiquement et moralement, je vis isolé au milieu de nulle part, sans chauffage, sans copains, sous la férule de patrons parfois très durs. Je fais connaissance avec l'inconfort.

Ce faisant, j'avance vers une forme de maturité. Pour me valoriser, je raconte certaines de mes expériences éprouvantes comme ce séjour près de Montauban où le fermier, un géant impressionnant (il chausse du 50), me réveille en pleine nuit pour rentrer les foins avant la pluie, me fait sarcler la vigne pendant des heures sous un soleil de plomb, me surveille sans cesse – pas question de lâcher la binette une seconde. Dans le même temps, j'apprécie la compagnie des ouvriers agricoles (j'étais de leur côté, le patron m'inspirait une peur bleue). Je

continue de mettre à profit ma veine de fédérateur avec les copains, je m’amuse encore à relever des défis : le premier qui aura fini de sarcler son rang de vigne pourra boire la canette de bière qui l’attend au bout du rang !

Je me souviens d’un autre stage, en Touraine, auprès d’une maîtresse femme au crâne rasé, exceptionnelle de dynamisme et de courage. Je garde le souvenir vif d’avoir connu, avec cette agricultrice éleveuse hors du commun, des épisodes de western : à deux, nous attrapions les vaches au lasso ! Un jour je l’avais aidée à se dégager de sous le sabot d’un bœuf qui menaçait de lui écraser la hanche. J’ai aimé ces moments passés avec cette personne hors du commun.

Un merveilleux challenge

A cette époque, je fonçais droit dans l’agriculture, toujours seul, perplexe quant à l’utilité future de ce que je faisais. Avec encore ce surnois complexe d’infériorité qui me faisait penser que jamais je n’aurais la compétence nécessaire pour devenir berger, par exemple. Comment font les autres ? Et cependant, le meilleur profit de ces expériences multiples aura probablement été le bénéfice que j’ai tiré des rencontres humaines. Je côtoyais des patrons et des ouvriers très différents – je me rappelle cet ouvrier qu’on prenait amicalement pour l’attardé du village, je l’avais pris en affection. Je constate qu’à chaque fois j’ai su m’adapter à toutes sortes de gens et de situations, à cent lieues de mon milieu d’origine. Voilà sans doute pourquoi j’aime les bistrotts – même si je les fréquente

peu. Là se trouve *la vraie vie* – il y a une liberté dans la vraie vie. Celle d’oser être avec chacun et avec tous, sans frontières. On me dit que je suis à l’aise avec tout le monde. C’est vrai, j’aime les gens en général, les gens différents, parfois soumis à des conditions d’existence difficile ou en décalage avec le réel.

Durant cette même période, j’aurai vécu une formidable expérience aux côtés de mon frère aîné, André, ingénieur agronome, qui avait racheté deux fermes dans l’Allier et formé un GAEC avec des copains. Un beau défi que d’avoir à tout reprendre à zéro, au cœur d’un no man’s land. Pas d’eau, pas d’électricité, on s’éclairait à la lampe de poche. Avec mon frère, nous avons mis en route l’exploitation, acheté les premières chèvres pour faire le fromage. J’occupais une ferme seul. En pleine nature, avec pour seule compagnie mon chien *Godasse*. Les volets grinçaient toute la nuit, je dormais sur un matelas jeté au sol au milieu des sacs de céréales, j’écoutais les oiseaux. Je me sentais chez moi, sans pression ni contrôle, hors cadre. Hors du temps et de l’espace, je goûtais une forme de liberté intérieure et de sérénité.

Six mois d’un merveilleux challenge qui resteront l’un des grands souvenirs de ma vie. Mon frère a été présent, il m’a conforté, transmis quantité d’informations sur le monde agricole – il finira par stopper l’expérience dix ans plus tard. Et dans le même temps, j’ai pu déjà observer chez moi une forme d’aisance dans la relation aux autres, les premiers balbutiements de mes qualités de médiateur auprès des membres de l’équipe – plus âgés – qui venaient volontiers à moi pour se confier. Pour la première fois, j’avais l’impression

d'occuper une place, ma juste place. A ce moment, je n'avais pas encore complètement décidé de faire de l'agriculture mon métier, l'aventure relevait plus de l'humain que de l'apprentissage professionnel. Toujours la peur. L'envie d'entreprendre, certes, mais avec l'appréhension de ne pas savoir faire : comment fait-on tourner une exploitation ? Et cependant, ce défi relevé avec bonheur avec mon frère ressemble, *a posteriori*, aux prémices de ce que j'allais mettre en œuvre bien plus tard avec *Saveurs et saisons*.

Mon année de formation au CFPA s'est déroulée sans encombre mais j'ai décidé de ne pas poursuivre au-delà de technicien agricole et de saisir l'opportunité d'un premier emploi que me proposait l'un de mes professeurs. J'étais marié, ma femme était étudiante à Paris, il fallait que je gagne ma vie. J'avais le sentiment d'entrer dans la réalité, de commencer à bâtir ma propre vie. J'ai eu très vite envie d'avoir des enfants – le premier me rassurerait sur ma capacité à être père...

Le chemin le moins fréquenté

Je redeviens commercial mais dans le secteur agricole, auprès d'un agriculteur propriétaire d'une ferme de 150 hectares dans le pays de Caux qui me confie la mission de vendre des produits phytosanitaires. C'est un homme protecteur, enveloppant. Il m'avait pris sous son aile, m'emmenait avec lui dans ses tournées chez les paysans à bord de sa CX, je déjeunais chez lui tous les midis. Moi, le grand ado encore mal assuré, je continuais de découvrir à ses côtés, un milieu

agricole parfois dur, et très technique : l'épandage de produits sanitaires était encore précurseur à l'époque. J'étais tendu, encore pétrifié par la peur de ne pas savoir. Mon patron m'avait expliqué la démarche, je savais comment me comporter mais je restais peu informé quant à la composition et aux propriétés chimiques des produits que je vendais. J'en avais une connaissance globale, je restais en surface, avec toujours cette impression de ne pas me donner les moyens de parvenir à une connaissance plus pointue. De cette manière, je ne pouvais pas maîtriser mon sujet. Je retombais dans la même problématique qu'à l'école : impossible d'assimiler ma leçon d'histoire dans le détail. Au moment d'approfondir, je recule parfois – encore aujourd'hui.

Ces lacunes me rendaient moins sûr de moi dans la négociation avec les agriculteurs qui achetaient mes produits parce qu'ils se sentaient en confiance, je m'en sortais par mes qualités relationnelles. Je ne dirais pas que je suis un bon commercial, mais je vendais avec une certaine facilité, ce qui me valorisait à l'extérieur, dans mes contacts avec des fermiers importants et modernes, à la tête de belles exploitations.

Et cependant, la peur ne me quittait toujours pas. D'autant que j'avais affaire à des hommes dont la puissance ravivait mon complexe d'infériorité. J'avais l'impression que ces types étaient des dieux ! Je me souviens de l'un deux – genre Gabin dans *La horse*. C'était mon plus gros client, une référence dans le milieu. Un jour, parce que je n'avais pas pu l'approvisionner (il me manquait des bidons de *bore*, un composé d'oligo-éléments), il me signifie sèchement qu'il ne veut plus me voir.

La peur au ventre, je me décide pourtant à le relancer. Je le retrouve dans son champ de betteraves, grimpé sur sa machine. Tandis qu'il m'ignore, j'attends, toujours assailli d'angoisse, qu'il ait terminé et qu'il descende de son engin. Ce que je lui ai dit ensuite a dû le convaincre, il est redevenu mon client. J'avais gagné une belle victoire ! Ma peur de ne pas être à la hauteur me poussait à relever ce genre de défis, elle me boostait. Et dans le même temps, mon estime de soi peu vaillante m'entraînait à ne pas demander mon dû. Certes, ma compétence était reconnue, mais tout se passait comme si la reconnaissance me suffisait, au point de trouver mon compte au moindre coût – en clair, mon patron m'exploitait en me sous-payant.

Cette peur toujours tapie au fond de moi, me revenait en boomerang dans des rêves récurrents. Et se manifestait aussi dans la réalité par mes difficultés d'orientation. En route dans la campagne sur le chemin des fermes, je me perdais. Alors que j'allais à la rencontre de personnes que je connaissais, je trouvais le moyen de me tromper régulièrement. Sans doute était-ce dû à mon incapacité à vivre l'instant présent. A force d'être toujours dans le coup d'après – Qu'est-ce que je vais vendre, comment vais-je m'y prendre ? –, je négligeais l'étape précédente. Projeté dans le futur immédiat, je ne prends pas le temps de repérer mon itinéraire et je me mets *ipso facto* en situation d'échec. Qu'est-ce qui fait que je me paie le luxe de perdre autant de temps ? Ce coup d'avance qui devient un coup de retard me confirme inconsciemment dans mon scénario : je ne suis pas capable d'y arriver.

Le titre du livre d'un psychiatre américain¹, « *Le chemin le moins fréquenté* », que j'ai lu plus tard, m'est resté en mémoire. Comme une métaphore à la fois de mon problème concret de désorientation mais aussi de ma difficulté, plus existentielle, à trouver le bon chemin dans la vie. Le chemin le moins fréquenté est celui où je m'égarais, mais c'est précisément en acceptant de m'égarer que je réussis. Autrement dit, et je le comprendrai plus tard, les chemins de traverse, s'ils ne sont pas les plus rapides, sont probablement les plus créatifs. En soi, cette expérience de huit ans dans la vente de produits phytosanitaires ne peut pas être considérée comme un échec. Elle m'a permis de me valoriser aux yeux du milieu agricole au sein duquel j'évoluais, mais aussi à mes propres yeux. Et cependant, ce n'était pas encore le bon chemin.

L'impasse d'un imaginaire bloqué

Inspiré par la méthode ancestrale du management paternaliste, mon patron avait un jour flairé l'opportunité de me laisser reprendre son affaire. Je consulte mon père, entrepreneur dans l'âme depuis toujours, et je me fais accompagner par un expert-comptable. Mon père et moi reprenons l'entreprise avec une participation majoritaire : 45% pour moi et 6% pour mon père, 49% pour mon ancien patron qui insère une clause dans le contrat selon laquelle ses enfants pourraient reprendre l'affaire dans les cinq ans, s'ils le souhaitent, à l'échéance du bail – une

¹ Scott Peck, *Le chemin le moins fréquenté, apprendre à vivre avec la vie*, Laffont, 1987.

clause pour moi sans objet dans la mesure où les enfants ne sont pas faits pour ça. Je dispose d'un grand hangar où j'installe les entrepôts et mon bureau, j'occupe une maison mitoyenne avec ma femme et ma première fille. Un métier de fou, pas de séparation entre vie personnelle et vie professionnelle : le dimanche matin, je reçois les agriculteurs en peignoir, je n'ai pas un moment à moi. Et je fais bondir le chiffre d'affaires (multiplié par six) !

Tenu par la fameuse clause du contrat, et surpris que les enfants soient volontaires pour reprendre l'affaire, je revends quelques années plus tard aux enfants de mon ex-patron, pour une bouchée de pain. J'approche de la trentaine, je me suis beaucoup investi dans une aventure qui m'a enthousiasmé et que j'ai menée à la réussite. J'avais capitalisé sur mes connaissances des produits et de leur efficacité, des techniques d'épandage, mon ex-patron m'avait enseigné tous les types de cultures. Quand j'arrivais dans une ferme, je la connaissais bien. Ma confiance en moi avait fait un bond qualitatif ! Quand j'ai arrêté, l'entreprise a vite perdu les trois quarts de ses clients.

Quand j'y songe, ce coup d'arrêt aura été – paradoxalement – la chance de ma vie. Tôt ou tard, l'entreprise aurait été absorbée par un concurrent plus important. Et puis je sentais bien que mes valeurs en prenaient un coup, ne serait-ce que le fait de vendre des produits hautement toxiques... Deux ans auparavant, j'avais commencé une psychothérapie. Je ressentais le besoin de faire le tri dans ma vie et les valeurs qui me portaient. Je ne pouvais pas continuer à vivre de cette

manière. J'avais pris conscience qu'il me fallait trouver le bon chemin, j'étais encore en recherche, mais je n'avais pas encore franchi l'étape décisive où je pourrais ouvrir d'autres possibles.

Mon imaginaire restait figé sur ce que j'avais déjà fait – ce que je savais faire – et sur l'image que j'avais coutume de donner aux autres. Je me comportais de la même façon, je riais du même rire, mon vocabulaire était normé, je montrais au-dehors quelqu'un qui n'était pas moi. Je trichais avec moi-même, je roulais au quotidien avec cette fausse image nourrie de stratégies rodées – le type sympa qui relève tous les paris. Et ce faisant, je butais sur l'impasse d'un imaginaire bloqué. De la même manière qu'enfant, j'errais de pièce en pièce, la tête vide de projets.

Je n'en étais pas encore là mais je me rendais compte que je n'étais pas libre intérieurement, je me sentais pris dans un écheveau d'injonctions non identifiées. En thérapie avec Charles Rojzman², connu aujourd'hui comme le chantre de la thérapie sociale – intéressant de noter que la recherche d'autonomie de l'individu est au cœur de cette démarche –, je souhaitais *me décoincer*. Je me suis trouvé immédiatement en confiance avec lui, au point de ressentir un profond élan vers cet homme dont j'appréciais l'authenticité et le côté rebelle. Grâce à lui, j'ai compris que j'avais le droit moi aussi d'être rebelle. Mes stratégies n'étaient qu'une forme d'évitement, j'avais le droit de sortir du cadre.

² Charles Rojzman, Igor et Nicole Rothenbühler, *La Thérapie sociale*, Chronique sociale, Lyon, 2015.

Durant quatre ans, j'ai travaillé avec lui sur mes peurs – principalement celle de ne pas être à la hauteur – et la violence qu'elles engendrent. A partir de mes rêves d'échec récurrents (je pilotais une voiture de course et à cause d'un choc contre un obstacle, je ne parvenais pas à finir le tour de piste). Cette peur de l'échec m'obligeait à porter un masque pour me protéger d'elle, au sens où l'entend Rojzman lui-même : « *Porter un masque consiste à jouer un rôle pour ne pas se montrer tel que l'on est. Cela sert essentiellement à présenter aux autres soit ce que l'on pense qu'ils espèrent voir en nous, soit ce que l'on pense qui va nous protéger d'eux. Il s'agit souvent de facettes de nous-mêmes qui ont été valorisées, appréciées ou des forces et qualités qui nous ont tirés d'affaire dans des situations difficiles et dont a fait une force.* » Aujourd'hui encore, je peux me montrer violent si je me sens atteint dans mon identité, tiré vers le bas, ou quand une vague d'affects entre en jeu.

La carte et le territoire

Quand mon entreprise s'arrête, je ne sais faire qu'un seul métier. Il me fallait trouver un nouvel emploi pour soutenir financièrement ma famille, j'en trouve un près d'Orléans, en pleine Beauce, comme salarié d'une importante affaire de négoce de produits phytosanitaires. J'affrète un des camions de l'entreprise, j'y enfourne tous mes meubles, et nous

déménageons. Mais auparavant, j'étais resté deux mois complètement seul au milieu de nulle part (ma femme était restée en Normandie), logé dans une petite maison sur site, sans chauffage – rien à voir avec mon expérience idyllique dans l'Allier. Seul aussi face à l'adversité : les agriculteurs de la région, propriétaires de fermes monumentales (mille hectares parfois), me considéraient comme quantité négligeable, j'accusais de plein fouet leur arrogance et leur mutisme. Nous étions en automne, froid et tristesse sur la morne plaine. Ma famille m'a rejoint mais nous n'avons pas déballé les cartons, je savais que je ne tiendrais pas longtemps. J'ai donc fait une saison et je suis parti en juin.

Qu'allais-je faire désormais ? J'avais pris en horreur ce métier pratiqué pendant six mois dans des conditions qui m'avaient fait perdre mon indépendance et le bénéfice de la reconnaissance que j'avais connue auparavant. Où se trouvait *le chemin le moins fréquenté* ? Pourquoi serais-je condamné à faire toujours plus de la même chose, à figer mon imaginaire ? Pourquoi me laisser piéger par l'ultra- solution³ qui consiste à s'enfermer dans une option unique ? A ce moment, j'avais pris conscience qu'il me fallait laisser derrière moi cette spirale de la répétition de l'échec. Echec mâtiné de réussites, avec en filigrane une constante forte : l'envie d'entreprendre. Mais ma « carte » était périmée. « *Notre vision du monde*, assure Scott

³ Watzlawick Paul, *Comment réussir à échouer, trouver l'ultra-solution*, Seuil, 1988.

Peck⁴, est comme une carte sur laquelle nous pouvons déterminer les territoires de notre vie. Si la carte est exacte, nous saurons à peu près où nous sommes et, si nous avons décidé où aller, nous saurons exactement comment y aller. Si la carte est erronée, nous nous perdrons. » Et il ajoute : « *Le plus grand problème dans l'établissement d'une carte n'est pas que nous la dessinons à partir de rien, mais surtout qu'il faut la corriger en permanence.* »

Le temps de faire des erreurs

Le constat rétrospectif d'avoir mis si longtemps à trouver ma voie me projette dans une vision de l'échec qui me pousse à réussir vite, en grand, en force !

L'échec rapide, je l'ai connu aussi, j'en parlerai plus tard. Mais à ce moment de ma vie, j'étais plutôt en train de tester mon désir. En ce sens, la répétition avait du bon. Le mal-être dans lequel me poussait mon imaginaire bloqué – qui aurait pu m'aider, dans mon adolescence, à laisser s'exprimer mon inventivité ? – ne pouvait que me contraindre au changement. A force de faire ce que je ne désirais pas au fond de moi, j'allais devoir chercher où était mon désir. Certes, j'avais envie depuis longtemps de reprendre une ferme mais je ne m'y autorisais pas : déni de ma compétence, déni de l'authenticité de mon envie. Aujourd'hui, je n'hésite pas à transmettre aux jeunes de mon équipe l'idée que l'échec a des vertus :

⁴ Scott Peck, *Le chemin le moins fréquenté, apprendre à vivre avec la vie*, Laffont, 1987.

Considérez l'espace où vous évoluez ici comme un bon tas de fumier, vous pouvez apporter toutes sortes d'améliorations, ce n'est pas moi qui vous donnerai la solution. Si vous vous trompez, ce n'est pas grave, on pourra en discuter et voir comment, collectivement, en allant au besoin chercher des compétences extérieures, mettre en route quelque chose de neuf.

Je les invite à oser y aller. Ils connaîtront des succès et des échecs, mais ces échecs leur apporteront des pistes pour réussir. Qu'ils n'aient pas peur de se tromper, l'échec va solidifier leur savoir-faire et leur permettre, à l'avenir, de maîtriser de nouvelles situations. Ainsi apprendront-ils sur eux-mêmes et sur leur vrai désir. J'insiste auprès d'eux : *Jamais je ne vous reprocherai de vous tromper, si vous faites des erreurs de temps en temps, ça vous amènera plus de succès que si vous n'aviez rien tenté.*

Je les mets en garde sur le tempo : *Pour réussir, il faut du temps, rien ne presse, les choses seront mieux faites si on les pose les unes derrière les autres, si on repère son chemin, sans précipitation.* Par définition, on se trompe moins quand on prend son temps – il m'est souvent arrivé de perdre du temps en m'imposant un timing irréaliste ! L'idée est aussi de savoir s'arrêter pour se poser la question : « Où est l'essentiel ? Comment vais-je y aller ? ». De regarder autour de soi pour déterminer ce qui est prioritaire et ce qui l'est moins. Tout en restant dans l'authenticité de ce que l'on est – je les y encourage – en se débarrassant de ses stratégies de protection. L'authenticité préserve de l'échec. Plus je suis au clair avec

moi-même, mieux j'évite d'aller dans le mur. Quand j'ai baptisé ma ferme « Ferme du sens », ce projet épousait parfaitement le sens que j'entendais donner à ma vie. Il faut du temps pour le trouver, le temps de faire des erreurs.

3

La sortie de l'impasse

C'est un contrat au sein de mon couple qui m'aura ouvert un nouveau cycle de vie, ma femme et moi poussés par des vents contraires : elle aspirait à démarrer une expérience professionnelle en entreprise, et moi je voulais arrêter de pratiquer un métier qui ne me convenait plus. Cette phase de transition augurait d'une nouvelle époque qui permettrait à ma femme de se lancer dans une vie active à l'extérieur, et moi dans un espace-temps suspendu où je m'ouvrerais à mon intériorité. C'est en surveillant les annonces dans le journal que j'ai déniché un poste – Responsable des ressources humaines dans une grande enseigne du Grand-Ouest – qui semblait lui convenir. Si elle était embauchée – en dépit d'une formation de psychothérapeute assez éloignée du profil demandé –, est-ce que je la suivrais ? Ok pour le défi ! Elle a obtenu le poste, quel événement et quelle victoire pour elle ! Toute la famille prendrait donc la direction de Nantes. Tandis qu'elle poserait les jalons d'une carrière qui allait grimper en flèche, de mon côté je m'accorderais une année « sabbatique » pour me poser et réfléchir à mon avenir professionnel.

Trouver une nouvelle disponibilité intérieure, sortir d'un système économique trop conventionnel – plus jamais ça ! – et devenir psychothérapeute, tel était mon projet. Après deux ans de thérapie avec Charles Rojzman, j'avais découvert mon intérêt pour le développement personnel. Très vite, j'avais senti en moi une forte mobilisation dans ce sens – j'aurais aimé accompagner les gens, les organisations. Je m'empresse alors de rencontrer Jacques Blaize, philosophe et thérapeute, responsable d'un centre de formation à la Gestalt qu'il avait créé à Nantes. Il me conseille de poursuivre ma thérapie et de me former à la Gestalt. Ce que je vais faire pendant deux ans à Clisson, au sein d'un établissement tenu par des religieuses.

J'avais démissionné, fait des pieds et des mains pour obtenir une indemnisation pendant cette période de chômage choisi, je me retrouvais donc à la maison, avec les enfants, et disponible à toutes sortes d'activités. Tout en suivant des enseignements et formations à la Gestalt, je m'engage à SOS Amitié et je me forme à la création d'entreprise au CESI (Centre d'études supérieures industrielles). Le reste du temps, je m'occupe de mes filles (six ans et quatre ans), je les conduis à l'école – les mères d'élèves me regardent curieusement, qui est ce type bizarre qui débarque à moto, une petite fille à l'avant, une autre à l'arrière ?

Je me démultipliais à la recherche de mon identité, dans une quête de sens effrénée – Qui étais-je ? Vers quoi me diriger ? –, comme si je voulais rattraper tout ce temps perdu à investir de l'énergie dans des activités qui se révélaient, après-coup, dénuées de signification. J'ai commencé un cycle à la fac de

psycho que je n'ai pas terminé – les cours étaient trop théoriques et à trente-trois ans, je me retrouvais au coude-à-coude avec des jeunes de vingt ans. A SOS Amitié, encore fragile, je voulais sincèrement me confronter aux difficultés humaines, me rendre compte de la souffrance des autres. Pendu au téléphone à n'importe quelle heure de la nuit, j'écoutais des voix me raconter des situations épouvantables. Impossible de dormir. Le téléphone à peine raccroché, j'appelais ma femme pour qu'elle me soutienne.

Le moteur de la colère

A Clisson, j'ai découvert la vie, les autres. Au milieu de ces futurs Gestaltistes désireux eux aussi de s'ouvrir au monde et à eux-mêmes, je me sentais libre – une vraie liberté d'être. J'aimais ces week-ends où je coupais avec mon quotidien pour échanger avec les apprenants et assimiler une nouvelle discipline qui me plaisait. Encore aujourd'hui, j'apprécie ces échappées ponctuelles, un concert de blues, par exemple. L'occasion d'émailler ma vie de rendez-vous extérieurs qui me ressourcent, de vivre une passion par procuration. J'aurais aimé être artiste, communiquer ce que j'ai de plus profond en moi, via la musique...

Dans le même temps, je continuais à voir Charles Rojzman. Les six mois désespérants que j'avais passés dans la Beauce m'avaient ouvert les yeux sur la crise que j'étais en train de traverser. Le marasme complet me tenaillait encore, alors même que j'avais décidé de ne pas chercher du travail, la

crainte de tourner en rond. J'ai peur de l'inertie, besoin des autres, de l'action, de la confrontation, il faut que ça bouge ! Certes, il y avait sans doute le vertige du vide, mais aussi l'épouvantail de l'enfermement dans l'inextricable. Dans cette période de retrait nécessaire après la crise, j'avais conscience de devoir me préserver d'un cercle vicieux qui m'aurait tiré vers le bas : je fais une chose, puis une autre qui me convient encore moins et je vais encore plus mal...

Cette parenthèse de repli sur moi-même dans ces années 1987-88 m'apparaît aujourd'hui comme une façon de me protéger contre la tentation d'aller dans le mur, poussé par l'urgence, par exemple, de me jeter sur le premier job venu par peur du vide. Mon premier mouvement est de me précipiter tête la première – toujours le coup d'avance – et pourtant j'identifie parfaitement mon énorme besoin de m'arrêter, de prendre le temps de vivre. Quand je le fais, je le vis très bien, mais ma première intention sera celle de *me sauver* et de tracer ma route.

Avec un Gestaltiste, Jean-Marie Robine, j'ai réussi à exprimer concrètement ma colère. Face au groupe, le thérapeute m'a aidé à faire sortir de moi une agressivité restée insoupçonnée. Pour la première fois, j'ai senti circuler en moi la force d'une énergie dont je n'avais pas le mode d'emploi auparavant – c'est l'une des raisons pour lesquelles j'étais un tantinet hypocondriaque. J'en ai fait un outil. Quand je sentais revenir cette partie de moi recroquevillée sur elle-même, je me mettais à gueuler seul, au volant de ma voiture – je me hurlais dessus. Il me fallait continuer à faire sortir cette colère, au point de me

faire mal – la colère comme moteur pour ne pas tomber dans la dépression. Une manière d’envoyer dinguer le carcan de normes hérité de mon milieu d’origine, de faire exploser cette gangue de non-liberté qui m’avait maintenu enfermé. De rage, il m’est même arrivé de taper un grand coup sur la table de la salle à manger familiale ! Aujourd’hui, j’ai réussi à transformer cette violence longtemps contenue en énergie positive pour construire – au sens propre du terme. Ne dit-on pas que j’ai « une brique dans le ventre » ? Mon goût d’entreprendre me pousse à bâtir et à bâtir encore. Cet appétit de créateur et de fédérateur des hommes et des projets me permet sans doute de canaliser mes frustrations. Ainsi je mets ma colère – l’énergie qu’elle exprime – au service de mon esprit d’entreprise

La libération du rêve

Avec Charles Rozjman, je me suis ouvert à ma vie psychique par le rêve. C’est ainsi que je suis devenu un passionné des rêves. Je connaissais mes cycles de sommeil paradoxal à la minute près, tellement obsessionnel que je faisais sonner mon réveil à l’heure dite, je me levais la nuit pour aller courir et au retour j’écrivais mes rêves. Rozjman m’avait conseillé de lire Pierre Fluchaire⁵. Pour travailler ensemble sur ce matériau, il fallait que je sois capable de lui raconter mes rêves. J’ai donc énormément rêvé et couché sur le papier tout ce qui me passait par la tête pendant la nuit. J’en parlais autour de moi,

⁵ Pierre Fluchaire, *La révolution du rêve*, Editions Dangles, 1985.

j'expliquais à qui voulait bien m'entendre les techniques pour se souvenir de ses rêves. J'y voyais un instrument de libération : *« Le sommeil émancipe notre cerveau de tous les conditionnements, de toutes les contraintes, écrit Fluchaire, nous sommes en particulier hors du temps, libres dans l'espace, affranchis de toutes les conventions, celles de la logique, de la morale (il n'y a plus de notion subjective du péché) ; il n'y a même plus la notion de vraisemblance et tout est possible dans le rêve. »*

Mes rêves étaient nets, lisibles, explicites, ils me renseignaient sur mes frustrations, sur tout que j'aimerais vivre et que je choisissais pourtant de ne pas vivre. J'ai beaucoup rêvé autour de la liberté, comme si quelque chose en moi n'était pas épanoui – j'ai encore ce sentiment aujourd'hui. *« Le rêve fournit toujours au rêveur ce dont il a le plus besoin au moment où ce rêve se produit, précise Fluchaire, c'est notre être total qui préside à nos rêves et il sait ce qui manque le plus à notre conscient. Par le rêve, il va essayer de nous le fournir, soit par compensation, soit par complémentarité. »* (...) *« Il y a dans le rêve, une intention réfléchie, éducative ; il met en lumière notre situation présente mais aussi notre chemin futur. Non seulement il ouvre la voie et nous la montre mais, en plus, il nous motive, nous pousse à nous y engager. Nos rêves sont remplis d'incitations à faire quelque chose d'autre, de nouveau, à changer quelque chose en nous et dans notre vie pour que ça bouge, pour ne pas rester statique, figé, cristallisé. »*

Mes rêves avaient pour mission de m'indiquer le chemin à suivre : d'un seul coup apparaît la frustration et quelque chose se révèle. Le rêve change de braquet et je m'en vais alors vers un état plus doux, plus agréable. J'ignore si le rêve me permet de trouver rationnellement les réponses, mais je reste convaincu qu'il me permet de gérer mes frustrations – notre vie n'est pas assez riche durant la journée. Si mon inconscient ne m'aide pas à lever mes frustrations, alors je peux être malheureux, épuisé. La vie onirique est un processus de guérison permanente de l'être humain. L'inconscient est en avance sur le conscient. C'est ce que signifie Scott Peck⁶ quand il évoque la « sagesse de l'inconscient » en termes de connaissance de soi et de révélation de soi : « *L'inconscient peut être plus perspicace que nous-mêmes, non seulement pour nous mais aussi pour les autres. Et il l'est pour tout.* » Dans mes rêves, l'une de mes frustrations les plus récurrentes faisait écho à mon profond besoin de communion avec les autres. J'aime aller vers les autres mais j'ai tendance à me sentir rapidement envahi, d'où cette insatisfaction qui demeure parce que mon besoin de contact et de convivialité n'est pas tout à fait satisfait. Au bout d'un an de travail personnel, j'avais atteint un état de vide intérieur et dans le même temps une forte disponibilité. Je me souviens d'un ressenti inédit : lors d'une cérémonie de mariage, dans une petite église, m'était venue une vague d'amour débordant pour la terre entière, j'aurais voulu embrasser tout le monde ! Sur le moment, je n'ai pas

⁶ Scott Peck, *Le chemin le moins fréquenté, apprendre à vivre avec la vie*, Laffont, 1987.

compris ce qui m'arrivait. J'étais fatigué psychologiquement, tellement *décapé* que j'en devenais accessible à une expérience quasi-mystique que les Chrétiens appelleraient la « Communion des saints ».

La fenêtre ouverte

J'avais traversé une crise qui avait éveillé la nécessité d'un retrait en moi-même pour mieux (me) voir. Au bout d'un an, c'était pire qu'avant. Qu'allais-je faire ? Comment dénicher une activité qui s'accorderait à tout ce travail personnel que j'avais entrepris, à cette qualité d'être que je voulais trouver dans ma vie professionnelle ? Mon intérêt pour tout ce qui touche à la transmission, au relationnel, à la psychothérapie commençait à émerger, mais je restais aux prises avec mon rapport difficile au savoir. Certes, je reconnaissais en moi la force d'un fédérateur – je pourrais me faire confiance là-dessus – mais que pourrais-je transmettre, moi qui ne savais rien ? J'avais donné un coup d'arrêt à ma formation en Gestalt-thérapie, face à la nécessité de rédiger un mémoire (il fallait produire quelque chose de l'ordre du savoir). Mais aussi au contact de mes premiers patients. J'avais pensé que je n'étais sans doute pas capable d'aimer assez les gens pour les écouter aussi assidûment. Je ne souhaitais pas travailler exclusivement sur la relation, j'aurais aimé conduire la personne dans l'action – une démarche de coach plus que de psy.

Au sortir de la crise, je m'étais aperçu que je pouvais oser. J'avais mis le doigt sur certaines ressources personnelles en nettoyant un peu mon « Je ne vais pas y arriver ». J'étais à cet endroit d'oscillation entre « Je n'y arriverai jamais » et « Je peux quand même y arriver ». A l'aube de travailler sur cette problématique et de mettre en œuvre des actions qui allaient faire pencher la balance dans le sens de ma capacité à faire. Mais je n'étais pas encore au bout de mes peines. Ma femme qui réussissait fort bien dans les Ressources humaines, est mutée à Lille. Retour aux racines. Cette opportunité offerte à ma femme me convient également, j'aurai plus de facilités à retrouver du boulot dans ma région d'origine. Mais rapidement vient la pression familiale, ma situation les met mal à l'aise : il est urgent que je retrouve un travail – j'avais été au chômage pendant deux ans. Je redeviens donc commercial dans une entreprise de semences de gazon dont le patron m'annonce que je prendrai très vite du galon. J'ai tenu quinze jours !

Revenir dans ce type de situation professionnelle m'était insupportable. Mes rêves me le disaient sans ambages : j'étais effrayé, j'étouffais, je ne voulais surtout pas travailler dans ce secteur d'activités – un cœur de métier qui ne me convenait pas, des objectifs inatteignables. Pris de panique, j'allais reprendre ma respiration sur un banc de la place du village, mon cahier à spirales sur les genoux. Je devais continuer à écrire dans ce cahier pour trouver le courage de retourner au bureau. En dépit des perspectives de ce poste en termes de responsabilité, la terreur me submergeait de retomber dans mon « Je ne vais pas y arriver ». Mais sans doute me fallait-il vivre

cette dernière expérience douloureuse pour décider de ne jamais plus repartir dans ce métier. Tout en sachant que je ne serais pas psychologue. Dans cette impasse, revenait la peur d'être tiré vers le bas, de ne pas savoir où postuler, le peur de disjoncter !

La révélation du « hors système »

Le déclic du changement est venu de l'extérieur, lors d'un stage de sensibilisation à la Gestalt dans le Nord, avec la rencontre d'un homme et d'un milieu, celui de la formation professionnelle. Une révélation ! Jamais je n'aurais imaginé qu'il existait des types comme lui, aussi libre, aussi hors normes. J'ai toujours été attiré par les gens « hors système » (Jean Vanier, créateur de l'Arche ; Guy Gilbert, le curé des loubards ; les lanceurs d'alerte Claude Bourguignon (sur la dégradation des sols) et Gilles-Eric Séralini (sur le danger des pesticides) ; Pierre Rabhi, chantre de la sobriété heureuse), tous ces marginaux qui agissent et qui font bouger les lignes. J'en reparlerai.

Ingénieur agronome et psychologue gestaltiste, Directeur d'un CFPPA (Centre de formation pour adultes) et d'un CFA (Centre de formation et d'apprentissage) à l'Institut horticole de Genech, cet homme m'avait interpellé dans l'escalier : *Tu me plais, toi, tu fais quoi ?* Je n'avais jamais été formateur, mais il m'embauche derechef pour animer des stages dits « 240 heures » à destination des femmes d'agriculteurs qui voulaient monter un projet professionnel dans leur ferme. Me voilà

parachuté face à un groupe pendant un an, avec seulement le référentiel de la formation et les objectifs. Panique à bord. Le soir, je m'efforçais fébrilement d'ingérer le contenu des cours à donner aux stagiaires, et en réalité je n'assimilais rien. J'arrivais devant le groupe, la peur au ventre.

Comment m'y suis-je pris ? Je me suis jeté à l'eau, j'ai osé. Paradoxalement, tout s'est bien passé avec ce groupe de femmes devant lesquelles j'arrivais sans contenu théorique, avec ma seule expérience d'homme. Grâce à une formatrice – merci à elle –, j'ai pu apprendre à monter une séquence de formation. Je me sentais « léger » sur le contenu, mais plutôt à l'aise pour conduire le déroulé de la formation – j'ai toujours été plus à l'aise avec le processus qu'avec le contenu. En clair, j'amenais ces femmes à réfléchir, de manière à ce qu'elles comprennent elles-mêmes les connaissances qu'elles auraient à aller chercher. J'avais créé une ambiance au sein du groupe, je les avais amenées à cheminer ensemble.

Très vite, le directeur m'a confié de nouvelles responsabilités, j'ai eu à assurer le suivi de jeunes stagiaires en difficultés, tous niveaux confondus (CAP, BTS, Bac pro) – via des entretiens individuels. Comment allaient-ils construire leur projet, en tenant compte de l'histoire et de la culture familiale ? Voulaient-ils procéder comme leurs parents ou inventer un nouveau process ? Mieux encore, il m'a confié la mission de fédérer l'ensemble des formateurs sur le développement des offres du Centre de formation auprès de grosses entreprises de la grande distribution et de l'agro-alimentaire. A partir de leurs besoins, je leur proposais des formations, et ce faisant je

mettais en œuvre toutes mes ressources d'entrepreneur : en réponse à cette demande d'ouverture sur l'extérieur, j'ai su aller chercher des compétences pour vendre de nouvelles formations. Ainsi est née une nouvelle entité au sein du Centre, *Genech Formation*.

A mes yeux, cet homme qui dirigeait la structure échappait à tous les modèles conventionnels que j'avais pu appréhender auparavant. Il devenait *mon modèle*. Et dans le même temps, nous avions des points communs : le milieu professionnel où il évoluait (l'agriculture), un certain sens de l'opportunisme. Il avait la clairvoyance de repérer les talents de chacun autour de lui – ce que je fais aussi –, cette capacité à comprendre très vite de quelle manière il pourrait, dans un contexte donné, oser faire autrement, au risque de connaître l'échec. J'avais déjà côtoyé des personnages « à la marge », dans le milieu des thérapeutes, mais jamais personne comme lui, aussi éloigné de tout ce qui m'avait fabriqué depuis l'enfance. Tellement différent dans sa façon d'aborder la vie, d'agir, de sentir. Avec ce côté Shadok, cet empirisme remuant en tous sens, toujours affairé à inventer d'autres façons de penser et d'agir. Un vrai transformateur de codes et de cadres, avec ce sens politique qui lui permet de modifier le système de l'intérieur.

L'amorce du changement

Je ne suis pas devenu un formateur au sens classique du terme. J'étais celui qui fait en sorte que le contenu soit généré par les stagiaires. De quoi avaient-ils besoin ? Comment allaient-ils

satisfaire ces besoins ? De mon côté, j'allais chercher quelques outils que je leur donnais, mais jamais je n'ai transmis de matériau théorique comme dans leur système de formation initiale. Par exemple, si émergeait le besoin de savoir comment fonctionne une banque, je faisais appel à mon banquier, et j'animais la séance. La démarche était conforme à la philosophie personnelle de mon directeur de centre de formation qui se définissait comme un « accoucheur passionné ».

Grâce à lui, l'élément extérieur à mon propre système, j'ai pu amorcer un nouveau cycle de vie. Auparavant, quand on me demandait si j'avais fait des études, je répondais non. Ensuite, j'ai indiqué que mon cursus étudiant s'était effectué à Genech, dans l'équipe du Centre de formation. J'avais compris comment on pouvait transmettre, de surcroît d'une manière qui me corresponde, en maîtrisant le processus. Moi qui n'avais connu que des professeurs qui délivraient des explications *descendantes*, j'avais intégré qu'il existait plusieurs modes d'apprentissage et de transmission.

Mon esprit s'est ouvert : on peut apprendre autrement. Autrement dit amener une personne d'un point A à un point B d'une autre manière qu'avec les méthodes d'apprentissage traditionnelles. Jusqu'à l'âge de trente ans, je n'aurais pas su le faire tellement j'avais été conditionné à apprendre par cœur. A l'école, on ne nous disait pas : « Aujourd'hui tu es ici, demain tu seras là », mais plutôt : « Demain, tu en sauras plus ». Sans une déclinaison d'objectifs, comment savoir où je vais aller ? Encore aujourd'hui, je dis volontiers aux membres de mes

équipes : *Où veux-tu aller ?* Je vais intégrer le contenu – en allant chercher moi-même les ressources – parce j’ai un objectif.

Cette compréhension a levé ma peur. Une fois évacuée l’obsession du contenu – finalement, ce n’est pas l’essentiel –, j’en ai été désinhibé, j’ai pu oser et ainsi recouvrer ma confiance en moi. Même si me reste encore la conscience de mes lacunes en culture générale, mon rapport au savoir en a été dédramatisé. A Genech, au début, j’étais dans mes petits souliers quand je croisais d’autres formateurs qui pouvaient s’appuyer sur un savoir acquis. Au contact, par exemple, d’un ingénieur agronome, co-concepteur avec le directeur de ce qui allait devenir l’ITIAPE, école encore inédite d’ingénieurs (par alternance) en aménagement de l’espace paysager. Intimidé par l’homme de science et le pédagogue de l’Education nationale, je me suis aperçu qu’il reconnaissait ma capacité à fédérer les gens autour de moi. En clair, il venait chercher auprès de moi une compétence dont il se savait dépourvu. On avait besoin l’un de l’autre !

Ainsi ai-je laissé tomber ma croyance dans la toute-puissance du savoir, même si je reste encore impressionnable. Je pouvais me réaliser autrement que par le savoir, ça m’a libéré ! Mon anxiété vis-à-vis du savoir de l’autre a baissé, mais dans le contexte d’un centre de formation, je n’avais pas encore lâché sur l’envie d’être reconnu non seulement pour ce que j’étais mais aussi pour mes connaissances...

S'autoriser à réussir

Dans le même temps, j'ai renoncé à me mettre en avant en trichant avec moi-même, je suis allé chercher mon authenticité, une relation plus juste aux autres. *« Au moment où nous prenons les virages de notre existence, explique Scott Peck⁷, il nous faut toujours renoncer à une partie de nous-mêmes. »* Et il rappelle que *« le sentiment associé au processus de renoncement à quelque chose d'aimé – ou du moins quelque chose qui fait partie de nous et nous est familier – c'est la dépression. Puisque les humains mentalement sains doivent évoluer, et puisque l'abandon de l'ancien moi fait partie intégrante de l'évolution spirituelle et mentale, la dépression est un phénomène normal et fondamentalement sain. Elle ne devient anormale et pathologique (chronique) que lorsque quelque chose retarde l'achèvement du processus de renoncement qui seul peut la guérir. »*

Je me suis autorisé à réussir ce que j'avais à entreprendre là où j'étais, je m'en suis donné les moyens. Et cependant en étais-je arrivé à être moi-même ? Je n'avais pas encore perdu de vue mon idéal du moi. Signalons en passant que nous vivons dans une société qui pousse à la performance tous azimuts, ce qui génère de l'anxiété. En revanche, j'avais lâché prise sur certaines injonctions héritées de mon enfance. Notamment celle de vivre caché et modeste, de ne pas prendre le pouvoir

⁷ Idem.

(« Ne sois pas important »⁸), ou encore de ne pas réfléchir par moi-même pour suivre les avis des autres sans esprit critique (« Ne pense pas »). Mais aussi sur ce jeu de la surenchère très en vogue au sein de ma fratrie : il fallait faire mieux que ses frères, plus beau, plus fort, plus spectaculaire ! Aujourd'hui, j'ai beaucoup relativisé cette nécessité de faire parler de soi, de sa (très nombreuse) famille. De même que ce besoin de me faire reconnaître par d'autres qui ont réussi – une manière d'auto-valorisation par procuration. Je ne me connais pas de regrets aujourd'hui parce que je suis sorti de ma zone de confort, d'où le sentiment, tout intérieur, d'une réelle satisfaction professionnelle.

4

Le déclic de l'écologie holistique

⁸ Injonctions et permissions d'après Bob et Mary Goulding (Analyse transactionnelle).

J'avais laissé de côté mes stratégies d'adolescent. Une fois réduite mon obsession du contenu, ma peur levée, je pouvais jouer la carte de la complémentarité. Je me souviens de cette première fois où j'ai osé sortir de Genech pour proposer une formation que j'avais conçue moi-même et que j'allais animer avec un ami paysagiste. En réponse à la demande d'une grande enseignante qui souhaitait former ses chefs de rayon « Jardin » à la vente de tondeuses à gazon, j'avais fait appel à ce professionnel qui intervenait régulièrement au centre de formation : est-ce qu'il serait partant pour prendre la route avec moi ? Lui apporterait son savoir-faire professionnel et moi ma compétence pour animer un groupe. Une réussite ! Dans un climat de confiance et de respect mutuel, nous avons trouvé chacun notre espace personnel, c'était fluide entre nous. L'expérience aura été très agréable. Nous étions suffisamment fins tous les deux pour savoir à quel moment opportun chacun pouvait intervenir et laisser la place à l'autre, la relation avec nos stagiaires était ludique. L'évaluation a révélé que nous formions un bon binôme.

Durant la même période, j'ai vécu une autre expérience de co-animation avec un formateur comme moi à l'aise sur le processus et décomplexé quant au contenu (je n'avais pas la même décontraction). La session de formation s'articulait autour du thème de la préparation à la retraite des agriculteurs. Expérience de complémentarité enrichissante, là aussi, quoique plus délicate dans la mesure où nous étions sur la même ligne, tous les deux, au risque d'en oublier le contenu... Plus tard, j'ai également monté et animé seul une formation en entreprise sur

l'énergie du bien-être ensemble, à partir d'une charte collective. Il s'agissait à nouveau d'une intervention sur le processus.

En acceptant de déléguer et en découvrant la fluidité, j'avais lâché sur le contrôle. J'acceptais de partager le pouvoir – auparavant, parce que je m'accrochais à mon désir de pouvoir et à ma peur de l'impuissance, je rampais, je me recroquevillais. Et dans le même temps, mon assurance s'était fortifiée dans l'action. J'avais fait l'expérience gratifiante de ma capacité à fédérer. Plus jeune, lors de ce stage que j'avais effectué à la ferme avec mon frère aîné, André, j'avais déjà pu observer mes qualités de médiateur. Cette fois, je franchissais une étape de plus dans la reconnaissance de mon aisance relationnelle : je savais susciter l'adhésion autour de moi et entretenir une cohésion d'équipe.

J'étais responsable des formations externes au centre (formations courtes en entreprise), mais j'avais aussi à animer au quotidien mon équipe de formateurs qui dispensaient, en interne, des formations longues et diplômantes à l'intention des jeunes. J'avais créé une nouvelle filière « Distribution » pour les BTS technico-commerciaux. Il m'avait fallu monter le dossier pour satisfaire aux exigences de l'Education nationale, pas facile ! –, j'avais ensuite constitué une équipe autour de moi dont la mission serait de mener les jeunes apprentis jusqu'au diplôme.

A l'époque, je m'investissais plus dans l'animation de l'équipe que dans le face-à-face pédagogique. Grâce à des qualités d'écoute et d'empathie, mais aussi de confrontation, je

parvenais à sentir les points forts des uns et des autres, et je sollicitais fortement chacun dans ses compétences et sa performance. Voilà ce que signifie à mes yeux fédérer une équipe : savoir reconnaître les talents spécifiques de chaque personne pour qu'elle les mette en action sur le terrain. Mais aussi savoir réguler à la fois la relation entre les formateurs et leurs groupes d'élèves et les interactions entre les formateurs de l'équipe. Quand émergeait un problème – un groupe d'élèves se mettait à dysfonctionner, par exemple –, je réunissais mon équipe et nous regardions ensemble à quel endroit se situait l'enjeu.

Le plus souvent, il s'agissait d'une problématique de dynamique de groupe (des élèves se mettent à l'écart, sortent du cadre défini avec eux), certains formateurs se sentaient démunis. Comment faire en sorte que la semaine suivante, les choses s'orchestrent différemment ? Comment redonner de l'énergie au formateur devant son groupe ? Je ne leur donnais pas la solution que je n'avais pas, je faisais en sorte que l'équipe – par la reformulation, la consultation des avis de chacun, les mises en situation – trouve elle-même la manière de se sortir du pétrin. Face à un public de jeunes en difficulté, il fallait fédérer les énergies contre l'adversité en permettant aux formateurs de s'exprimer librement, à intervalles réguliers, et en suscitant l'entraide pédagogique sur le déroulement des journées et la conception des objectifs. Ce qui impliquait de nombreux feedbacks individuels et collectifs.

Garant de la cohésion

Dans ce contexte, j'étais le garant de la cohésion des équipes (formateurs en interne et formateurs en externe). Mon côté développeur – cette force que j'avais en moi, cette envie de dénicher les compétences, de créer du lien –, je l'avais déjà aperçu lors de ma première expérience de commercial dans les produits phytosanitaires. Ma connaissance du milieu, des fermes, des familles et des soucis qu'elles pouvaient rencontrer au quotidien, ma capacité à écouter les gens, génèrait de la confiance. J'étais apprécié pour mes facilités de contact mais ma capacité de développeur restait en sommeil parce que je n'étais pas poussé à l'extérioriser. De même, plus tard, quand j'ai dirigé ma propre entreprise après l'avoir partiellement rachetée à mon ancien patron. J'étais resté *dans mon carré*, pas une seconde je n'avais songé à m'agrandir, à embaucher, alors même que mon aptitude à vendre allait bon train. Quand j'y pense, je me rends compte de mon inaptitude à vraiment réussir en restant seul.

A Genech, j'ai compris que je pouvais mettre en action cette énergie dont j'avais cette fois pris conscience. Libéré de la peur, j'ai pu laisser se déchaîner ma capacité de développeur. Avec le recul, je constate que ce talent que j'avais en moi a mûri en trois étapes successives : conscience du blocage puis mise en action au profit d'une équipe, et dans un troisième temps, mise au service de ma propre entreprise.

Durant les cinq années où j'ai exercé ce métier de formateur, l'idée de monter mon propre projet ne m'avait pas quitté, elle était imprimée dans mon esprit. Entreprendre, oui, mais dans

quelle direction ? Un jour, le président d'*Approbio* (association de promotion et de sensibilisation à l'agriculture biologique) m'annonce son désir de voir mise en place une session de formation, à Genech, à l'intention des agriculteurs qui souhaitent se reconvertir au bio. Dans ces années 90, certains d'entre eux, des militants de la première heure, commençaient à réfléchir sérieusement à cette reconversion ; la filière existait déjà mais ses ambitions restaient modestes.

De mon côté, j'avais déjà mis un pied dans l'agriculture de type raisonné lors de mon expérience en Normandie – épandre des produits phytosanitaires, oui, mais sans excès. Mes clients me faisaient confiance et n'étaient pas disposés à faire n'importe quoi. J'observais ce qui se passait autour de moi, je me mettais à quatre pattes dans les champs pour observer et comprendre le contexte dans lequel nous étions, je comprenais bien que plus on traitait les plantes, plus il fallait les traiter. Très vite, j'ai fait le lien entre le mode de fonctionnement de la nature et celui de l'être humain – si on soigne un rhume avec un antibiotique, on risque de provoquer petit à petit des résistances et donc de fragiliser les personnes davantage. A cette époque, je vendais du Cycocel, le « CCC », un produit hautement toxique – si une personne en avale un demi-bouchon, elle meurt sur le champ –, destiné à solidifier la tige du blé. On traite durant une période très précise de trois jours maximum, ainsi on raccourcit le premier entre-nœud, de manière à ce que la tige soit plus résistante et ne verse pas sous le vent. Plus les tiges étaient sensibles et fragiles – en raison des excès d'engrais –, plus on raccourcissait. Plus on soignait

les plantes avec des produits chimiques, et plus on fragilisait leur système immunitaire.

Le jour dit, nous accueillons les agriculteurs et d'autres acteurs de la filière bio, et ce que j'entends des personnes présentes ce jour-là me laisse groggy et terriblement enthousiaste ! Pour la première fois, me parvenait un discours global sur l'écologie, le point de vue holistique de professionnels qui s'exprimaient sur le sens qu'ils accordent à leur métier, à leur valeurs, aux répercussions multiples de l'agriculture biologique. Pour la première fois, je prenais conscience que la démarche avait un impact démultiplié : sur la qualité des sols, les nutriments de la terre, les modalités du travail, la santé de l'homme, de son environnement, de la planète tout entière, mais aussi sur l'utilisation des bâtiments, l'organisation sociale et politique, notre système économique. Autrement dit, le respect de notre environnement commence par ces petits gestes quasi-anecdotiques que nous pouvons faire au quotidien. Mais la démarche est bien plus exigeante, bien plus ambitieuse quand elle exige de faire bouger les lignes politiques, écologiques et environnementales !

Touché par la révélation

J'ai accusé de plein fouet le choc de cette prise de conscience – le passage d'une agriculture conventionnelle à une agriculture biologique demande un engagement collectif et définitif. De cette réflexion globale est né mon propre questionnement : que pourrais-je faire, moi, pour apporter ma pierre à l'édifice,

contribuer à ce projet grandiose d'imaginer un nouveau vivre-ensemble, un modèle inédit de société, d'entreprise ? Comment faire progresser les valeurs de ce nouveau modèle, mettre en œuvre ce changement global à petit pas ? Comment devenir un « accélérateur de transition » un peu à la fois, à l'instar de *Colibris*, (mouvement pour la Terre et l'Humanisme) que Pierre Rabhi allait créer plus tard, en 2007 ?

En sortant du séminaire, je croise dans les couloirs un copain stagiaire qui travaillait dans un CAT (Centre d'aide par le travail) de Linselles où on cultivait du bio sur un hectare avec des personnes en réinsertion. *Je sais que tu veux créer ton entreprise, me dit-il, tu devrais le faire dans le bio.* Il avait raison : je venais de comprendre comment j'allais m'y prendre, je savais ce que j'allais faire pour être heureux dans ce que j'allais entreprendre. J'allais immédiatement écrire mon projet, et travailler à mi-temps à Genech avant d'annoncer mon départ au directeur. Il me faudrait « couper le cordon » avec lui. Impossible de faire autrement, mû comme je l'étais par la nécessité impérieuse de créer mon entreprise *ex nihilo*. Pour me créer moi-même, habité par mon rêve, j'aurais à partir de zéro, avec seulement un crayon et du papier.

La suite allait prouver que mon changement était en train de s'opérer. Un vrai changement 2 : en dépit de l'adversité, les portes s'ouvriraient comme par enchantement pour que je puisse réaliser mon projet. Mais sur le moment, j'avais l'impression d'être essoré. Touché par une sorte de révélation intérieure. Tout le travail que j'avais mené sur moi-même m'avait amené au désir de reconstruire ma vie mais sans savoir

ce que j'allais en faire. Mon développement personnel n'était que la première étape. Restait à jeter un pont entre l'humain et l'action. Mon humanité retrouvée allait pouvoir s'incarner, se mettre en mouvement pour se réaliser. Mais d'abord il y avait ce saut dans l'inconnu. J'étais tellement porté par mon désir de créer mon entreprise, avec tout le sens que je voulais y mettre, que je n'ai pas eu le sentiment d'une prise de risques – « *Savoir ignorer pour agir* » disait Paul Valéry. Quelque temps plus tard, je suis allé sans crainte au-devant des autres pour leur raconter mon histoire et leur demander leur aide. Parce que le directeur du Centre de formation de Genech m'avait permis de retrouver confiance dans mes talents en m'invitant à me révéler dans l'action, je pouvais le faire à nouveau, de ma propre initiative.

Paradoxalement, il a même essayé de me freiner dans mon élan. Lui qui avait su développer une vision pédagogique innovante en bousculant tous les cadres, n'envisageait pas l'essor que prendrait le bio dans les années à venir : *T'es dingue !* (aujourd'hui, il reconnaît volontiers le chemin parcouru). Je n'avais pas de fonds pour investir dans mon projet, je suis allé les chercher. Voilà pourquoi au jeune qui veut monter son entreprise en peaufinant son business plan, je rétorque : *Montre-moi ce que tu veux faire, décris-le sur deux pages. J'en connais beaucoup qui ont fait des business plans et qui n'ont pas réussi !* L'argent était le cadet de mes soucis. A ce moment, j'avais trouvé la force de créer à partir de ce que j'étais, porté par le besoin de me prouver à moi-même qu'on pouvait entreprendre autrement. Quelques années plus tôt, il

m'aurait été impossible de concevoir un tel projet – racheter une ferme et en faire un lieu destiné à entreprendre dans le domaine du bio –, il fallait que ça vienne de l'intérieur. Il fallait que je puisse me réaliser dans ma différence, sans me conformer aux canons d'un raisonnement entrepreneurial standard.

Les bulles du geyser

J'avais envie d'être autonome. Mon directeur à Genech est le seul patron que j'aie jamais accepté. En bon lanceur de projets, il m'a fait confiance, il m'a propulsé. Il me disait parfois que j'étais bon – quand il me voyait développer le centre de formation, il applaudissait. En mon for intérieur, je me disais que non, je n'étais pas si bon que ça, mais j'étais un type bien quand même. Outre mon professeur de maths en seconde, il est le seul à m'avoir dit que j'étais bon, il m'a laissé la bride sur le cou. Il a su me montrer qu'on pouvait ouvrir le cadre très concrètement, au sein même de la mécanique du quotidien. En clair, il m'a aidé à « réussir mon succès ». Mon ancien directeur se qualifie lui-même d'accoucheur. Je dirais plutôt qu'il m'a fait émerger à la manière d'un iceberg dont la partie immergée devient soudain visible. Ma tête était restée enfouie sous la surface. A l'époque, mes rêves étaient souvent teintés de claustrophobie : je rêvais que j'étouffais. J'étais lesté, je ne pouvais pas franchir la ligne d'eau. Je me fais l'effet d'avoir déployé l'énergie d'un geyser, ces sources d'eau chaude en Islande qu'on sent bouillonner sous la terre et qui sortent à l'air

libre en une multitude de bulles ! Pour filer une autre métaphore, je suis sorti de terre comme la taupe qui surgit soudainement d'un trou d'herbe. Le chemin de croissance que j'ai connu, dans mon parcours de vie, ressemble fort aux étapes de développement des végétaux. Là encore est la correspondance intime entre l'homme et la nature. Reprenons l'exemple de la pousse de blé qu'on va contraindre chimiquement pour optimiser les bénéfices de son rendement. L'agriculture biologique ne contraint pas. Comme la plante, l'homme contraint ne se développe pas.

Mon frère André qui m'a embauché dans cette ferme où j'ai vécu une année idyllique, et plus tard ma femme qui à elle seule m'a propulsé à toutes les occasions, m'a donné son ticket de confiance souvent et encore plus dans les moments de doute et d'échec en gardant pour elle l'insécurité que je semais parfois sur mon chemin, auront été des tuteurs de résilience. Ma femme, mon frère, mes enfants, et d'autres encore auront été cette main tendue.

Selon moi, la résilience est une décision. Si je suis devenu résilient c'est parce que j'ai décidé de bouger, c'était impératif ! Pour réveiller cet élan vital, il a fallu toute mon évolution personnelle et de couple cette rencontre avec ce professionnel de la formation, mais aussi beaucoup de ténacité et de volonté – celle de ne pas me laisser embarquer là où je ne souhaitais pas aller. Il m'a fallu accepter de me confronter aux épreuves, dans la durée, pour peu à peu trouver les portes de sortie. Et croire en ma capacité à rêver pour trouver en moi les ressources du changement. C'est le rêve qui m'a aidé à ne pas

rester enfermé dans un moi modelé par les injonctions que j'avais intégrées. Quand la décision est là de se prendre en charge, la main tendue vient de surcroît. Si un travail personnel n'a pas été accompli – les psychothérapeutes qui m'ont accompagné ont été mes premiers tuteurs –, il n'y aura pas cette forme de disponibilité intérieure nécessaire au réveil de l'élan vital qui nous pousse vers le haut.

A mes yeux, l'altruisme est en soi une forme de sublimation, de même que s'impliquer dans un nouveau modèle de commerce écologique. On peut sortir du cadre par la créativité, sans qu'elle s'exerce exclusivement dans le domaine artistique. On peut aussi parler de créativité dans le domaine relationnel. Enfant, adolescent, puis jeune adulte, je me suis toujours entendu dire que j'étais altruiste. Aujourd'hui mon altruisme est plus réfléchi, plus mature. Quand j'étais jeune, ce mouvement qui me poussait à faire du bien aux autres m'était utile pour obtenir de la reconnaissance. Aujourd'hui, j'ai bien conscience que mon altruisme est un levier pour me construire et soutenir les autres dans leur propre construction.

Mon énergie « militante » est aussi un mécanisme de défense positive, au sens où l'entend Cyrulnik, de même qu'une façon de se libérer de la honte.

Focaliser sur ses points forts

A mon tour de devenir un tuteur de résilience, ce que je suis déjà pour mes équipiers. Par exemple, quand je les invite à sortir de leur pré carré – au sens topographique et au sens

symbolique –, à franchir la barrière, à trouver leur place au sein d'un groupe quand leur histoire les a confinés dans l'isolement. Quand je leur dis d'oser se confronter aux autres, physiquement et intellectuellement. Car en encourageant l'échange et la prise d'initiative – à partir des talents que j'ai identifiés chez les uns et les autres – je les invite à se révéler à eux-mêmes : *Vous pouvez, vous devez être conscients de ce qui vous empêche d'avancer. Maintenant, je vais faire en sorte de développer en vous ce que vous ne voyez pas, ces compétences qui vont vous donner confiance en vous parce que vous allez les mettre en action.*

Au sein de *Saveurs et saisons*, l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais bien d'amener mes collaborateurs à découvrir du nouveau en eux chaque jour, à grandir par leurs propres moyens, ce qui, par voie de conséquence, va donner de l'élan à l'entreprise. Je procède avec eux de la même manière que mon ancien directeur s'y est pris avec moi. Juste retour des choses. Je m'adresse à eux en m'appuyant sur ma propre expérience : *Regardez bien à cet endroit où se trouve votre excellence sans que vous le sachiez, laissez de côté ce que vous ne savez pas faire et allez vers ce en quoi vous êtes bons.*

J'ai trop souffert moi-même, dans le système scolaire, de ce qu'on ait mis obstinément le doigt sur mes points faibles en faisant l'impasse sur mes points forts – autres que mon altruisme et ma propension à organiser les chahuts. Quand l'un de mes collaborateurs fait un état d'un problème, je réunis les personnes concernées et je leur demande leur avis : *Vous êtes plus forts que moi, tous ensemble, pour trouver une*

*solution. J'attends une réponse pour la fin de la semaine. Voilà comment fonctionne mon entreprise, en permanence. Sans me poser en *manager coach*, je fais œuvre de bon sens. L'organigramme de mon entreprise prend la forme d'un cercle où je me situe au centre avec pour seule étiquette « Fondateur-coordonateur ». Tout autour évoluent des bulles où figurent les noms de mes équipiers, sans qu'elles soient reliées par des flèches. Ça peut surprendre. Je ne suis pas le manager d'une structure pyramidale. C'est ma façon de faire. Avec à l'esprit ce leitmotiv de l'autonomie personnelle de chacun au sein du système. Ce qui ne signifie pas que ce schéma suscite forcément l'unanimité, dès le moment où certaines personnes « résistent » à l'idée d'une non-hiérarchie formelle : *J'ai besoin d'un chef*. Il faut savoir accueillir cette résistance, en même temps que la perspective éventuelle d'un travail de longue haleine auprès de ceux qui ont besoin d'être rassurés.*

Le coup de foudre de la Ferme du Sens

Lors de ce séminaire sur la reconversion à l'agriculture biologique, j'avais été irrésistiblement attiré par l'indépendance de ces professionnels qui avaient su trouver leur autonomie en s'affranchissant de toute tutelle extérieure. Chefs d'entreprises à part entière, ils s'étaient donné la liberté de leurs choix. Dans leur ferme, ils étaient maîtres de leur destin, ils ne dépendaient de personne, ils sortaient du *carré standardisé* de l'agriculture conventionnelle. Immédiatement, j'ai fait le lien entre leur autonomie entrepreneuriale et cette autonomie intérieure dont j'avais manqué moi-même. Dans leur métier, ils étaient d'authentiques experts. En véritables techniciens du sol, ils disposaient de tout le savoir nécessaire pour mener à bien leur projet de produire autrement.

En écoutant ces agriculteurs, m'était venue cette forte envie d'inventer mon propre système. J'aime l'idée que la ferme – et non l'exploitation – est un système à part entière. A la différence de ces fermes modernes qui consomment en permanence quantité d'*intrants* – ces molécules chimiques issues du pétrole –, les agricultures engagées dans une démarche agro-écologique utilisent au maximum les ressources immédiatement disponibles dans le contexte de la ferme. Un

paysan fermier, par exemple, en pratiquant l'élevage va obtenir du fumier, cette matière organique qui va enrichir naturellement son sol. Certes, l'agriculteur bio ne vit pas en autarcie puisqu'il est en relation constante avec son environnement – échanges humains, achat de matériel en commun via les CUMA, acquisition de connaissances techniques –, mais il ne va pas traiter sa terre avec des intrants chimiques. Il va la soigner, la nourrir, préserver sa structure, faire en sorte qu'elle soit saine, porteuse de richesse et d'énergie. L'agriculteur conventionnel, lui, utilise le sol comme un simple support. Il considère sa ferme comme un outil et non comme un complexe vivant et va volontiers faire appel à des savoirs dont il ne dispose plus aujourd'hui : *Dites-moi comment faire...* Et les techniciens spécialistes vont lui conseiller d'enrichir la terre avec des engrais chimiques pour obtenir des résultats immédiats qui vont fragiliser les plantes qu'ils faudra ensuite venir secourir avec de puissants herbicides, insecticides, acaricides ou fongicides. En clair, le système productiviste rend les agriculteurs dépendants, de la même manière qu'un patient devient dépendant de la phytopharmacie et court incessamment chez le médecin sans songer à l'automédication.

A l'époque où j'étais commercial dans les produits phytosanitaires, on traitait systématiquement. Depuis, certains agriculteurs ont décidé d'interagir avec le système et montré qu'il était possible d'améliorer le mode de fonctionnement de l'agriculture conventionnelle. C'est une prise de conscience mais ça n'est pas suffisant. Le vrai système est celui de la

nature elle-même qui a cette capacité de régulation des cycles naturels et non celui qu'on impose de l'extérieur et qui génère de la dépendance. Ces nouveaux agriculteurs bio avaient réussi à rester eux-mêmes, à s'extraire des griffes d'un système auquel ils n'avaient pas choisi de se soumettre.

Militants de la première heure, ils sont aujourd'hui à l'origine d'une forme d'auto-culpabilisation de leurs concurrents conventionnels. Comme j'ai pu le constater en me rendant dernièrement dans la région de Rouen. Au hasard d'une promenade dans la campagne avec ma fille et mes petits-enfants, j'aperçois deux hommes qui descendent de leur puissante Audi pour aller faire un tour de plaine et d'observation dans un champ de colza. Je vais à leur rencontre et l'un deux se souvient de mon nom, je confirme : j'ai effectivement été négociant dans le secteur, il y a trente ans. Et cet homme qui se présente comme un technicien, « médecin des plantes », se défend immédiatement – sans même que je l'aie mis en cause – de tout traitement agressif de sa terre (sous la pression citoyenne des consommateurs, il est désormais de bon ton de pratiquer une agriculture au moins raisonnée). Mais, assure-t-il, il faut être naïf pour refuser de traiter. Comment s'en sortirait-on autrement ?

Prolonger l'histoire du lieu

Quand j'ai monté mon projet, mon idée était de créer un lieu de vie et un lieu de vente de produits bio dans une ferme, mais ma première intuition aura été d'ordre esthétique. Un vrai coup de

foudre pour ce lieu que je découvrais pour la première fois, une ruine magnifique, composée de plusieurs bâtiments dont on sentait, en dépit de leur état de délabrement avancé, qu'ils étaient imprégnés d'une longue histoire. Nous avions déjà, ma femme et moi, visité une trentaine de fermes, mais cette ancienne « Cense Gilquin » qui appartenait à Jacques Joseph Desquiens au début du 19^e siècle, accrochée au paysage avec son mur de clôture et sa chapelle au carrefour de voies pavées, nous a séduits aussitôt. Immédiatement, j'ai eu envie de raconter l'histoire de cette ferme, avant même de raconter l'histoire que j'allais y inscrire. Comment allais-je rendre ses lettres de noblesse à ce lieu, le transformer pour prolonger son histoire ? J'aime la continuité, je ne voulais pas de cassure. Dans nos sociétés contemporaines, il est souvent plus simple de détruire pour reconstruire à neuf, qui se soucie d'une ruine ?

Cette intuition me venait de loin. Je peux dire que ma propre histoire est le fondement de mon projet initial, elle a évolué dans l'entreprise. La beauté du lieu m'a impressionné, j'ai vu immédiatement ce que j'allais pouvoir en faire. Dans les ruines de la ferme gisaient des morceaux de bois épars, l'herbe poussait entre les briques des murs, les hangars étaient rongés par la rouille ! Et cependant, l'émotion m'étreignait. La Cense Gilquin avait été un lieu de vie fantastique. La ferme familiale était passée successivement entre les mains du fils Desquiens, puis de sa sœur dont le mari, Auguste Gilquin fera construire la chapelle « Notre Dame de Grâce » à l'angle de la rue des Fusillés et de la route de Sainghin. Elle aura connu les deux guerres. Pendant la 2^e guerre mondiale, elle deviendra hôpital

puis quartier général des Anglais. En 1956, la Cense s'étend sur quatre-vingt hectares, elle abrite cinquante vaches – dans la grange et l'actuel magasin Saveurs et Saisons – et dispose d'une salle de traite dernier cri. On y accourt pour acheter du lait, des yaourts et des œufs. En 1972, elle est vendue à un nouveau propriétaire. Plus tard, laissée à l'abandon, la ferme le restera jusqu'en 1995, au moment où je réussis à l'acheter avec mes associés.

La Cense Gilquin avait été un lieu exceptionnel, un corps de ferme superbe, un domaine bien entretenu, puis elle avait connu les aléas de vie de ses habitants, les morts, les abandons, les reprises, jusqu'à la déliquescence. J'étais saisi à l'idée qu'on pouvait construire et embellir un tel ouvrage pour ensuite le démolir... Tant de gens y avaient souffert, tués à la tâche ou fusillés pendant la guerre. Ces ruines revêtaient à mes yeux l'authenticité que je recherchais – un premier lien avec mon histoire personnelle. Dans le même temps, le projet architectural que j'y mènerais témoignerait de mon attachement aux racines. Celles du lieu – une ferme enracinée dans le passé fortement agricole de la France (nous avons tous des ascendants paysans) – et les miennes. La vie à la ferme n'avait-elle pas enchanté les vacances de mon enfance ? N'avais-je pas toujours voulu être agriculteur ? Depuis très longtemps, la ferme représentait pour moi un formidable espace de liberté, un endroit à l'écart du monde, en dehors de la civilisation, une oasis de calme en pleine ville, un espace de respiration « hors système » où on peut s'ébattre et voir loin.

Redonner du sens

Dans mon esprit, il était évident qu'un tel lieu de mémoire serait idéal pour transmettre des messages porteurs de sens, pour créer du lien entre les consommateurs-citoyens, les agriculteurs et les citadins, pour inviter à la découverte mais aussi à la commémoration d'un passé collectif. L'idée d'en faire un lieu de vie m'est venue immédiatement. Je voulais un lieu ouvert, à l'opposé de ce que j'avais déjà connu quand j'avais dirigé mon entreprise de produits phytosanitaires. Je ne serais pas recroquevillé dans mon coin, mon entreprise tiendrait lieu de locomotive pour d'autres personnes qui viendraient occuper d'autres bâtiments de la ferme. J'allais nommer ce lieu « La Ferme du sens » : la SCI que j'allais créer aurait pour vocation de réhabiliter les bâtiments dans le respect de leur histoire, de leur architecture et de leur position urbaine. « Redonner du sens » au site consisterait aussi à sensibiliser le plus large public à l'agriculture biologique et au développement durable.

D'abord, il a fallu racheter les ruines. Nombreux avaient été ceux qui voulaient tout raser, mais ils n'étaient pas parvenus à convaincre ni la commune ni les propriétaires – six frères et sœurs qui se disputaient l'indivision. Un défi que j'ai finalement réussi. Sur le site, nous avons, ma femme et moi, rencontré la mère qui habitait chichement dans une petite maison contiguë aux ruines, je lui ai expliqué mon projet. Puis j'ai réuni les frères et sœurs dans le corps de ferme un dimanche matin. Je leur ai indiqué que j'allais reconstruire tout

doucement la ferme et y commercialiser des produits agricoles. Quand j'ai annoncé mon prix, ils ont fait la grimace. Puis je les ai de nouveau réunis, j'ai baissé un peu mon prix et nous avons signé la promesse de vente. Le notaire lui-même n'en revenait pas : *Comment avez-vous fait ? La dernière fois que j'ai traité avec cette famille, ils se sont battus dans mon bureau !*

Il faudra ensuite deux ans pour venir à bout des travaux de restauration. Pour financer le projet, j'ai rassemblé amis et habitants de proximité au sein d'une association, la PAGHE (« Couleur nature »), pour une approche globale de l'homme dans son environnement, articulée autour de trois axes de sensibilisation : construire écologique, pratiquer l'agriculture bio, œuvrer pour le développement durable. Je conviais les gens autour d'un paperboard, j'exposais mon projet, je leur demandais leur avis. Porté par mon élan idéaliste, j'ai réussi à susciter l'adhésion grâce à l'énergie décuplée de mon enthousiasme ! J'étais tellement convaincu de la beauté et de la nécessité de mon projet que j'en parlais abondamment autour de moi, tellement passionné par mon sujet que mes interlocuteurs s'enthousiasmaient à leur tour et certains décidaient de m'aider. Tout s'est orchestré peu à peu *en marchant*.

Certains repreneurs arrivent avec un projet bien ficelé, carré, planifié. Moi, j'avais de manière parfaitement empirique, à l'instinct. Je mobilisais les gens autour de moi, je les faisais se rencontrer, j'animais l'association – ce projet associatif a attiré de nombreuses activités sur le site (yoga, atelier d'écriture, sensibilisation à la cuisine bio...). J'allais au-devant des

financeurs, partenaires publics et privés, en présentant une grande maquette de la ferme que j'emportais avec moi. C'est cette mécanique naturelle du réseau – susciter l'adhésion, fédérer les énergies – qui m'a permis non seulement de réunir les fonds nécessaire pour financer partiellement les travaux mais aussi de diffuser largement l'information. Quand j'ai créé ensuite « Saveurs et saisons » et que j'ai ouvert les portes, les clients étaient là pour concrétiser leur intérêt pour le projet, c'était aussi un peu leur magasin.

Ces deux années de travaux pour réhabiliter l'ancienne Cense Gilquin n'auront pas été de tout repos. Tenu par mon exigence de cohérence absolue, j'avais à cœur de reconstruire les bâtiments en intégrant une dimension écologique forte – encore peu répandue dans ces années 90 – avec des matériaux sains (isolement bois, liège et cellulose, briques de récupération, peintures et bois non traités), des briques isolantes, un système de chauffage à basse température au gaz (rayonnement par le sol). J'avais eu recours à un architecte bruxellois hors du commun, Lucien Kroll, un type un peu fou – spécialiste de la reconstruction de bâtiments écologiques – que j'avais rencontré dans un salon sur l'environnement. J'admirais non seulement son expertise mais aussi son souci d'apporter un soin particulier au bien-être des personnes dans un espace de travail. Ce qui ne m'a pas empêché de connaître de sérieux problèmes avec les corps de métier qu'il avait choisis – j'ai péché par précipitation, en oubliant que les créatifs les plus doués ne sont pas forcément les champions du pragmatisme.

Mon idée de fond, le pain bio

J'avais aussi fait appel à des charpentiers exceptionnels. Artisans d'une autre époque, ils travaillaient à l'ancienne. Le rendu serait magnifique (charpentes traditionnelles apparentes, verrière pour diffuser un maximum de lumière naturelle) mais le chantier a pris beaucoup de retard. Mon idéalisme perfectionniste a généré du temps perdu : j'avais prévu un an de travaux, il a fallu compter le double. En raison de complications multiples, j'ai dû m'investir plus à fond dans la construction des bâtiments que dans l'exploitation future. Une fois l'enseigne créée, *Saveurs et saisons*, et la société d'exploitation constituée, j'ai donné à bail les bâtiments de la *Ferme du Sens* à différentes entreprises et me suis donné à moi-même – j'étais gérant de la SCI – le bail de l'exploitation du magasin. J'étais tellement impliqué dans mon projet que j'ai surmonté tous les obstacles, pourtant freiné par quantité d'incompétences de ma part et un certain sens du désordre... compensé par ma grande capacité à déléguer. J'ai ainsi tiré toutes sortes d'enseignements de mes erreurs.

Avec le soutien de producteurs de proximité, j'ai pu enfin ouvrir mon magasin « *Saveurs et saisons* » en 1996, installé dans l'ancienne grange de la ferme. Dès le départ, ma singularité s'est focalisée sur la fabrication artisanale du pain bio – le fournil avait déjà commencé à fonctionner quelques mois avant l'ouverture. Son goût et sa qualité en ont assuré le succès, au point qu'on l'a vendu rapidement dans toute la région. Fabriquer un pain bio, c'était mon idée de fond, en

appui sur la symbolique forte de cet aliment de base depuis la nuit des temps. Et en amont, cette culture ancestrale du blé qui a toujours nourri les populations.

Même si aujourd'hui, les Français en consomment moins, le pain reste l'aliment de référence. Pour moi, il est depuis le début le support privilégié de mon message didactique et de ma communication, auprès du grand public mais aussi de toute la filière de l'écologie holistique. Dès le début, j'organisais des formations courtes à l'intention de mes clients auxquels je pouvais parler de la ferme, du métier d'agriculteur, de l'entretien des cultures, des récoltes, de la qualité du blé, de ses propriétés et de sa fabrication. Cette importance primordiale du pain est restée une constante depuis vingt ans pour donner du sens à mon action et à mon entreprise.

Pour obtenir cette qualité de pain qu'on trouvait difficilement ailleurs, j'étais allé chercher un boulanger hors pair, un fou sympathique. Il vivait en Bretagne, dans sa caravane au fond des bois. Après avoir été formé au pain bio par un boulanger d'exception, il avait arrêté toute activité et passait ses journées à lire des bouquins de philosophie et de sociologie. Je lui ai parlé de mon projet et lui ai proposé qu'on fasse un bout de chemin ensemble. Il m'a serré la main : *J'arrive !* Il s'est installé avec sa femme dans la petite maison qu'occupait auparavant la propriétaire de la ferme. A eux deux, ils formaient un couple de marginaux complètement « hors normes », elle aussi avait un côté artiste : c'est elle qui a conçu le jardin pour la *Ferme du Sens*, très esthétique et tout en finesse.

Ce boulanger m'a enseigné les rudiments de base de la fabrication du pain, m'a conseillé sur les équipements (le four, le pétrin). Quand il a constaté le succès phénoménal de son pain – les clients accouraient de Valenciennes, Arras, Dunkerque –, il a bien failli reculer. J'ai dû passer plusieurs nuits à le convaincre de produire davantage. Un boulanger exceptionnel mais difficile à gérer, imprévisible. Lors de l'inauguration du magasin, il pète les plombs devant les spécialistes de l'IFOAM (Fédération internationale des mouvements de l'agriculture organique), il nous faut le ceinturer pour l'empêcher de gâcher l'événement ; un autre jour, je le retrouve nu comme un ver devant son fournil. Quand je lui demande de renfiler son bermuda, il proteste qu'il a trop chaud ! Génial inventeur, perfectionniste et inébranlable dans ses croyances, il aimait passionnément son métier. Un « pur » de la boulangerie. Il a travaillé avec moi pendant deux ou trois ans. Jusqu'au moment où il est parti : *Ça marche trop bien, m'a-t-il dit, j'espère que tu ne dupliqueras jamais ton affaire pour en faire une franchise capitaliste.*

Une cohérence sans concessions

Mon souci extrême de cohérence m'avait amené à ne faire aucune concession sur les exigences du développement durable au moment de reconstruire les bâtiments de la ferme. Cette même cohérence m'avait poussé à trouver des financements dans le réseau de l'économie sociale et solidaire, notamment auprès de la NEF (Nouvelle économie fraternelle), organisme

financier solidaire et alternatif, puis plus tard auprès de l'association Autonomie et Solidarité. Et c'est encore au nom de cette cohérence que j'ai recruté des personnes en difficulté pour constituer ma première équipe – il fallait que tout ait du sens. J'avais moi-même connu des échecs dans mon parcours scolaire ; plus tard, à Genech, j'avais accompagné des personnes au parcours chaotique. Pourquoi ne pourrais-je pas continuer de le faire dans le cadre de mon projet d'entreprise ? Pourquoi ne serais-je pas capable de les aider à se développer ? Là était aussi le défi à relever, j'avais toujours en moi ce goût du challenge, le besoin de prouver que je pouvais réussir là où l'adversité battait son plein.

Dans le même temps, les agriculteurs en reconversion bio, affichaient à l'époque un discours social fort. Ils considéraient que la nature était bienfaisante pour les personnes qui connaissent des difficultés d'adaptation au réel. Mon erreur aura été d'embaucher ces personnes non pas au service d'un projet d'insertion mais dans une entreprise qui doit être rentable. Je n'avais pas mesuré la différence des tâches : il est plus simple de désherber que de vendre un bon pain au client. A la différence d'une entreprise d'insertion qui bénéficie de subventions et s'appuie sur un dispositif encadré, j'avais une équipe réduite et de ce fait, je devais tout faire moi-même au moment de démarrer mon activité ! J'ai ouvert mon magasin de 300 m² avec un ancien directeur de magasin d'une enseigne bio qui avait dû fermer, et un apprenti. Je me démultipliais dans tous les sens jusqu'à onze heures du soir, à l'accueil, à la vente, aux achats, au référencement des produits, à la comptabilité. Je

calculais mes prix en bout de caisse avec ma calculette... Je suis un fédérateur, pas un commerçant dans l'âme.

Si c'était à refaire, je m'entourerais très vite de gens immédiatement compétents. A la boulangerie, j'ai fait travailler pendant quinze ans des jeunes qui souffraient de problèmes psycho-sociaux – par exemple, l'incapacité à obéir à une consigne, à s'exprimer, à respecter des horaires. Un jour, l'un d'eux ne vient pas travailler, donc je ne peux rien livrer. Au bout de deux jours il réapparaît et m'explique qu'à l'issue d'une course-poursuite avec la police en Belgique, il a passé la nuit en prison...

Le primat de la relation sur le profit

J'ai déjà dit l'importance à mes yeux de la *différenciation*. En montant mon projet, j'avais réussi à susciter l'adhésion et à fédérer les gens autour de moi précisément en raison de ma différence entrepreneuriale. Je fais en sorte de mettre au service de mon projet la dynamique de l'intuition, le sens de l'innovation, la capacité à transformer une idée pour la rendre réaliste, des qualités de précurseur, de développeur partageur, et le goût du risque. Ce degré d'inconscience – je tire d'abord, je vise ensuite –, c'est mon côté fonceur, cette urgence du « coup d'avance » dont j'ai parlé plus haut. Entreprendre, c'est prendre des risques importants sans forcément les mesurer. Certains vont chercher à se préserver du moindre aléa, ils vont se lancer tout doucement, un pas après l'autre... Et se

confronter à un vrai risque, celui de ne pas entreprendre. Trop de prudence nuit parfois à l'efficacité.

Ma vraie différence est de considérer que l'humain est la porte d'entrée de l'entrepreneuriat, la voie royale. Alors que pour d'autres, l'essentiel est d'optimiser leur business plan – il faut que ça rapporte –, même s'ils s'en défendent, je reste attaché au primat de la relation sur le profit. Prenons l'exemple de mon associé à la boulangerie, alors frais émoulu de sa grande école de commerce – à l'époque je viens de démarrer l'activité dans notre nouveau fournil en collaboration avec lui. Très vite, il est sollicité par un cabinet de chasseurs de tête pour un poste de Directeur commercial régional dans un groupe agro-alimentaire où il pourrait toucher un salaire bien plus élevé que celui qu'il reçoit ici. Confus, il vient m'en parler et me confie qu'il est tenté de partir. Je lui réponds simplement qu'on a fait un bout de chemin ensemble et qu'il est libre de prendre sa décision. Je lui demande cependant de considérer attentivement la situation et de faire la part des avantages et des inconvénients selon qu'il décide de partir ou de rester.

Le lendemain, quand il m'annonce qu'il a décidé de rester parce qu'il a repéré plus d'avantages à rester que l'inverse, je suis surpris. Je lui dis que, pour moi, c'est un signe annonciateur d'un parcours commun sur le long terme, et que dans moins de trois mois il deviendra mon associé. Je lui vends donc des parts de ma société. Je sais à ce moment que même si j'ai légèrement dévalué la société, j'ai déjà gagné : grâce à lui, l'entreprise est montée en puissance. Derrière cette association partielle, il y a l'assurance pour lui de devenir le futur patron

de la boulangerie. On voit bien, à la lumière de cet épisode, que l'important à mes yeux aura d'abord été la personne que j'avais en face de moi. Avec ce sentiment de confiance : il sera meilleur que moi, il va me le rendre au centuple.

Paradoxalement, cette posture qui consiste à ne pas faire du profit ma priorité finit en réalité par me faire gagner de l'argent. Selon moi, l'argent n'est pas une fin en soi mais un moyen pour concrétiser ses projets, les faire prospérer, créer de la richesse humaine, développer ses valeurs, partager avec les siens, avec les autres. L'argent devrait être le moyen de s'orienter vers la recherche d'une société plus humaine, plus équitable, plus écologique, moins assoiffée de rentabilité. Mais aussi l'opportunité de prendre des risques, un moyen au service de la collectivité et du peuple.

Cette définition qui n'engage que moi n'est pas incompatible avec l'efficacité. Là est le paradoxe : plus je m'engage dans des projets beaux et bons – pas forcément pour un coût moins élevé – plus le long terme me donnera raison en termes de profit. Il m'a fallu deux ans, après en avoir jeté les bases sur le papier, pour mener à bien un projet au coût élevé. Pour une réussite esthétique et durable, il faut du temps. L'expérience m'a enseigné que plus j'inscris mon entrepreneuriat dans la création du lien – c'est mon leitmotiv –, plus je fais en sorte de favoriser le développement des personnes et plus le profit s'accélère. Si on souhaite obtenir un rendement immédiat, on peut certes y parvenir, mais l'effet ne sera pas nécessairement durable. En revanche, si je souhaite que mon entreprise prenne tout son

sens, il faut que je sache miser sur le long terme et donc différer l'échéance – résister à la frustration.

Entrepreneur au long cours

Je suis attaché à la pérennité des choses. Voilà en quoi je me sens à contre-courant de la course au profit immédiat et du court-termisme ambiant. Probablement parce que, y compris dans le contexte des affaires, j'ai la notion aiguë de ma finitude. A quoi bon faire des pieds et des mains pour gagner toujours plus ? Je suis un entrepreneur au long cours. C'est bien pour cette raison que j'ai eu foi dans le bio il y a vingt ans, une idée inscrite dans la durée, à défendre tout au long d'une vie. Et on en voit l'efficacité aujourd'hui. Certains entrepreneurs travaillent dans la durée en termes de capital, moi en termes humains. Dans mon attention au social, au bien-être des personnes dans mon entreprise, à la qualité des infrastructures que je mets en place ; dans mon implication dans l'économie sociale et solidaire, mon souci d'investir de l'argent dans des projets qui ont du sens, voire des projets dédiés qu'on peut suivre à distance (je sais où je mets mon argent, même si ça me rapporte moins). Mon objectif n'est pas d'abord de placer judicieusement mon argent sur un plan strictement financier mais de le placer de telle manière qu'il crée de l'activité, de l'innovation, des emplois. Je pense au projet de Benoît Hamon de taxer les robots dans un futur proche : si j'avais des robots dans ma boulangerie, l'entreprise

serait plus rentable mais que deviendrait cette convivialité, cette qualité de ressources humaines ?

On le voit, ma différence se situe là aussi : dans ma perception du temps qui est en elle-même un signal de cohérence. D'où mon attachement à vendre des produits qui ont du sens et qui sont durables, à faire durer la relation avec mes partenaires, avec les fournisseurs, les clients, les organismes qui accompagnent mon entreprise (les banques, les avocats, les experts-comptables). Jusqu'à ma conception de la communication qui obéit, elle aussi, à cet impératif de durabilité. J'ai à cœur de privilégier une communication sur le fond. L'important est de savoir quel message je souhaite faire passer, même s'il ne correspond pas aux attentes. Je ne vais pas faire du marketing pour faire du marketing, je vais m'affirmer tel que je suis, avec mes propres idées. Ce faisant, j'assume le risque que certains n'aient pas envie de m'entendre. Mon indépendance est aussi celle de ma pensée. A vouloir répondre intimement à la demande du consommateur, certains s'y cassent les dents. Pourquoi chercher à se mettre au diapason et se renier soi-même ?

En guise de boutade, je dis souvent qu'il faut passer au *marketing humain*, autrement dit permettre au consommateur de se recentrer sur ses besoins et non sur des besoins dictés par les tendances du moment. Le client n'est pas une marchandise. Prenons l'exemple des marques distributeur. Une enseigne vient de créer une ligne bio et vient me proposer d'acheter mon pain. Si j'accepte, ce commerçant risque assez rapidement de

reprendre ma marque. Pas question. Je reste intransigeant sur ce sujet. Mon savoir-faire d'artisan ne se brade pas.

Ces commerçants qui proposent des marques distributeurs se rendent-ils compte qu'ils effacent d'un trait de crayon toute l'histoire de l'entreprise qui fabrique le produit ? Il faut revenir aux produits porteurs de la marque du producteur d'origine et non de celle de l'enseigne qui revend. Certains entrepreneurs ont du mal à comprendre cette évidence éthique, tout simplement parce qu'ils ont été formatés pour faire de l'argent. Personnellement, je tiens toujours à rendre à César ce qui lui appartient. Le fabricant doit rester propriétaire de son savoir-faire et le revendiquer sans se le faire dévorer par les « rapaces » qui rôdent. Aujourd'hui, je constate que les produits bio se normalisent, les entrepreneurs intègrent à grande vitesse la demande des consommateurs qui veulent des produits bio. De ce fait, l'industrie agro-alimentaire s'engouffre dans la brèche. Ce qui provoque l'arrivée sur ce marché d'entreprises très normées « business ». Rien à voir avec la philanthropie des premiers « militants ». Même en agriculture bio, nous voilà aujourd'hui revenus dans la norme.

Ne pas céder à la précipitation

Les premiers temps de l'ouverture du magasin *Saveurs et Saisons*, j'avais installé l'enseigne « Ferme du Sens », en lettres blanches sur fond marron, au sommet d'un grand toboggan qui surplombait le site. Ce qui ne laissait pas d'intriguer : qu'y avait-il derrière le mur d'enceinte ? J'ai dû ensuite la démonter, pour cause de non-respect des normes, mais cette appellation « Ferme du Sens » qui baptisait le lieu reste le symbole fort des fondements du projet, même si elle est plus ou moins occultée aujourd'hui – elle n'apparaît que sur le papier – au profit de l'enseigne *Saveurs et Saisons*. Comme je l'ai dit, dès le début, le succès a été au rendez-vous parce que j'avais réussi à réunir autour de moi toutes les personnes qui s'intéressaient de près ou de loin au projet. Avant même de commencer à construire, j'avais impliqué des gens issus de l'environnement proche, appartenant à des milieux divers ; j'avais intégré dans mon sillage le Conseil régional, les professionnels de l'agriculture bio, les organismes financiers à risque solidaire, la Chambre de commerce, Nord Entreprendre...

Très vite, j'ai installé le fournil dans le magasin de 300 m², puis dès l'année suivante, en 1997, j'ai remis en état la maison de maître (aujourd'hui la Maison de la ferme) dont le premier niveau accueillait cours de cuisine, arts martiaux, ateliers d'écriture – à l'époque, je veillais scrupuleusement aux statuts de ces associations afin d'éviter toute coloration sectaire. Je

souhaitais aménager des appartements au deuxième niveau, mais il a finalement accueilli un bureau d'architectes spécialisé dans la bio-construction et une entreprise en conseil thermique des bâtiments. Un an plus tard est née la brasserie artisanale grâce à un concours de circonstance. Un jour, un cousin issu de germain était venu me vendre une assurance dont je n'avais pas besoin. Toujours attentif aux signaux non-verbaux et porté par la dynamique du « Fais ce qu'il te plaît », j'avais noté sa morosité : *A mon avis, tu n'es pas heureux dans ce métier*, lui ai-je dit, *qu'est-ce que tu sais faire d'autre qui correspond mieux à ton envie ?* Il me confie alors qu'il est passionné par la bière et qu'il en fabrique en amateur dans sa cuisine. Dans ce cas, pourquoi ne pas se lancer dans un projet de vraie brasserie ? C'est ainsi qu'il est revenu me voir un an après pour monter avec moi un bâtiment pour installer une micro-brasserie. J'ai donc construit les murs de la brasserie avec l'aide de l'architecte déjà présent sur le site – le système que j'avais initié appelait ce genre de synergies. Certes, l'activité n'a pas connu une réussite immédiate, mais le magasin-locomotive du site a permis d'assurer la pérennité de l'activité, et aujourd'hui « Les Moulins d'Ascq » fabriquent toujours une bière artisanale biologique qui connaît une véritable réussite économique.

En 1999, je rêvais d'avoir à mes côtés un responsable de la communication. Mutualiser la communication me semblait indispensable pour assurer la promotion de toutes les activités réunies sur le site et apporter une résonance décuplée à la *Ferme du Sens*. Mais j'ai rapidement déchanté : alors que

j'étais moi-même dans la philosophie du partage, d'autres souhaitaient que l'effort consenti dans la communication soit payant immédiatement. Comme nombre de chefs d'entreprise, ils voulaient « tout tout de suite » : du concret, du visible, du rentable... Ce qui allait à l'encontre de ma vision à long terme : que va-t-on pouvoir montrer, dans vingt ans, de notre capacité à construire une démarche différente ? Les difficultés financières de la brasserie à l'époque ont finalement enrayé mon désir de communication collective – aujourd'hui, je m'y prends autrement.

Un nouveau concept de boulangeries artisanales bio

Reste que cette année-là, mon appétit d'entreprendre – bâtir du nouveau, encore et toujours – continuait de me tenailler. J'observe aujourd'hui qu'en réalité je n'allais pas tout à fait au bout de ce que j'entreprenais. J'avais monté un beau projet, surmontant tous les obstacles, et je me retrouvais tiraillé entre la nécessité de manager les personnes en difficulté que j'avais embauchées – j'ai déjà parlé de mon souci de cohérence – et la tentation de m'engager sur d'autres projets. Après la *Maison de la ferme*, la brasserie, je voulais développer ma passion pour le pain. Je suis donc allé chercher un consultant dont je connaissais les compétences et les capacités d'entrepreneur pour les avoir sollicitées et vu s'exprimer à Genech. Il était l'un de ceux que j'avais amenés à quitter le Centre de formation pour voler de leurs propres ailes. *Si je ne t'avais pas rencontré, m'a-t-il dit un jour, jamais je n'aurais osé me lancer seul.*

Mon idée ? Lancer un concept de boulangerie artisanale qui répondrait à cette passion inextinguible que j’entretenais pour le pain et qui, dans le même temps, me permettrait de franchir une nouvelle étape – un pont plus loin – dans mon goût pour le collaboratif. *Saveurs et Saisons* tournait bien – sa progression n’était pas exponentielle, mais les résultats me satisfaisaient –, j’avais donc le champ libre pour ce projet novateur. L’idée m’était venue comme elle viendrait aux créateurs de start-up (créativité et impulsivité) : entreprendre pour accompagner les autres à entreprendre. J’adorais cette idée directrice qui consistait à jouer la carte du collaboratif tout en œuvrant dans le sens du développement de la personne. Ce qui me ramenait au cœur de ma démarche et à la symbolique forte de la *Ferme du sens*. La dynamique qui m’avait porté, je l’infuserais chez les autres : J’ai en moi des potentialités que je ne soupçonne pas encore, je vais aller les chercher, concevoir une organisation et m’entourer des tuteurs qui vont me donner l’élan nécessaire à la création de ma propre unité – faite à mon image – au sein d’un système sécurisé.

Les fondements de ce projet de boulangeries artisanales biologiques, petites boutiques de quartier installées dans d’anciennes boulangeries ou d’autres commerces abandonnés, seraient les mêmes que pour *Saveurs et Saisons*, déjà formalisés par une charte que j’avais conçue en ces termes :

- Favoriser une agriculture non polluante qui préserve la biodiversité et les écosystèmes.
- Donner priorité aux produits locaux pour assurer l’identité de nos fournisseurs auprès de nos clients.

-Echanger et négocier équitablement et durablement avec les fournisseurs.

-Fabriquer ou sélectionner des produits alimentaires biologiques garantis par un label bio exigeant, bons pour la santé et authentiques quant aux saveurs.

-Transmettre par la disponibilité, le dialogue et l'information la passion de notre métier et les véritables enjeux de l'agriculture biologique.

-Accompagner le rapprochement entre les gens de la ville et de la campagne rendant possible la rencontre entre les producteurs et nos clients afin de mieux comprendre la logique de chacun.

-Accompagner le développement des aptitudes et compétences individuelles de nos salariés.

-Rendre accessible au plus grand nombre les produits alimentaires biologiques.

« Fabriquer, Echanger, Transmettre, Accompagner », on voit bien apparaître, dans cette déclinaison de verbes, la dynamique à l'œuvre, répondant à des nécessités non seulement écologiques mais aussi économiques et sociales. Ecologiques en ce qu'elle propose d'aller vers une agriculture durable entraînant un raisonnement global et à long terme de la production à la consommation ; d'enrichir la terre, organisme vivant, et de préserver l'humus ; de favoriser les énergies renouvelables ; de permettre aux plantes et aux animaux – et bien sûr aux citoyens – de préserver leurs défenses immunitaires en comprenant les interactions existant entre l'être vivant et son environnement.

L'impératif bio s'exprime au premier chef dans la volonté d'utiliser un blé cultivé sans avoir recours aux pesticides de synthèse. Il est obtenu par des modes de production durable qui préserve la terre, la plante et son environnement ; il pousse à son rythme et ainsi capte progressivement les éléments dont il a besoin. Les blés cultivés sont choisis selon des critères de qualité boulangère plus que de productivité. Dans le même esprit, la farine utilisée doit être produite par des agriculteurs et des meuniers qui travaillent exclusivement en bio, sauf exception ; elle est fraîche car elle est moulue chaque semaine selon les besoins, sur une meule de pierre, ce qui permet de garder les propriétés nutritives du grain (protéines et minéraux) et préserve le germe de blé (riche en vitamines E, vitamine de l'énergie). Enfin, la fabrication des pains respecte le rythme biologique « du grain au pain » ; la fermentation est lente (levain sauvage) et permet ainsi l'expression des arômes naturels et l'assimilation des minéraux et vitamines. Tous les ingrédients utilisés pour fabriquer sont garantis par le label de l'agriculture biologique. Tous les pains sont façonnés à la main. Ces pains variés, conçus pour tous les goûts sont cuits au four à bois.

Rouvrir les volets

La singularité de cette dynamique consiste simultanément dans la prise en compte de nécessités économiques et sociales. Ainsi, développer la consommation de produits bio dans la région doit permettre de développer des filières courtes sur la

base d'entreprises à dimension humaine dégagant des revenus décents ; de favoriser l'emploi : emplois directs dans l'entreprise et emplois indirects dans la filière (le système de production utilisé en agriculture biologique demande plus de main d'œuvre que celui de l'agriculture conventionnelle) ; d'amener certains agriculteurs à se reconverter à cette forme de production et à s'installer en ceinture verte périurbaine (effets bénéfiques sur le paysage, le sol, les nappes phréatiques et le patrimoine bâti). Enfin de favoriser le partenariat local avec les producteurs du secteur.

Mon projet de boulangeries artisanales bio devait s'appuyer sur la structure de production de *Saveurs et Saisons* – point de départ de l'appartenance – tout en intégrant les mêmes fondamentaux concernant le produit et la prise en compte de l'humain. Mon désir le plus saillant était bien d'inviter les anciens commerces à *rouvrir leurs volets*, de recréer de l'activité dans les territoires qu'on dit aujourd'hui oubliés ou périphériques – ces campagnes mortes – de faire renaître d'authentiques lieux de vie dans ces villages aujourd'hui désertés. Autrement dit, pour paraphraser Pierre Rabhi, créer *des oasis en tous lieux*, faire de l'économie collaboratif et partenarial en tous lieux.

Rien à voir avec le modèle standardisé d'une franchise. Comment modéliser la *Ferme du sens*, ce lieu porteur d'une histoire ? Loin de moi l'idée de reproduire une modélisation à grande échelle, comme c'est la tendance aujourd'hui par souci de rentabilité immédiate. Au contraire, ma passion m'invitait à rouvrir des lieux qui avaient vécu, encore imprégnés de l'âme

d'un boulanger qui, malheureusement, avait dû céder aux sirènes de la mode et renoncer à la qualité du pain fabriqué par ses ancêtres. On lui avait dit, à lui et à tous les autres, qu'il fallait produire son pain plus vite, avec le renfort de machines modernes (on ne façonne plus à la main), des farines prêtes à l'emploi, des additifs et beaucoup de levure chimique... Alors que la grosse cavalerie des franchises, préoccupée de faire du volume, gagnait en qualité – du moins en apparence (pain plus frais, croûte plus fine), les petits boulangers engagés dans la course à la rentabilité se sont disqualifiés. En se reniant, sous la pression des fabricants et des fournisseurs, techniciens experts de tous poils, ils ont peu à peu perdu la qualité de leur produit et leur compétence héritée des générations antérieures. Ainsi a-t-on assisté au même phénomène de déperdition (par accélération) que celui qu'a connu l'agriculture devenue intensive. Quand on veut satisfaire à l'exigence du profit immédiat, on ne fait que mettre en difficulté toute la chaîne en amont. Producteurs et transformateurs ne s'y retrouvent pas, encore moins les consommateurs.

Cette année 1999, quand j'ai mis en route la boulangerie bio de Bondues, je voulais donner le coup d'envoi de la création d'emplois avec des entreprises porteuses de sens. Mon concept était basé sur le développement humain : croissance de la personne, autonomie du porteur de projet, développement de l'initiative individuelle en donnant la priorité au savoir-faire artisanal. Dans cette dynamique collaborative de développement des territoires et des hommes, il était important pour moi d'embaucher des porteurs de projets et non de

simples salariés. Ce qui impliquait de les former et de les encadrer de manière à leur permettre, petit à petit, d'être en capacité de gérer eux-mêmes leur boulangerie.

La démarche s'articulait autour d'une double logique – entrepreneuriale et sociale – sur laquelle s'aligner en permanence. Il faudrait choisir un bâtiment qui ait une âme, une histoire, une architecture spécifique – faire du neuf dans de l'ancien. Dans ce lieu différent, il faudrait *faire du vrai*, à l'image du bâtiment et de son aménagement intérieur. L'atmosphère y serait conviviale, les clients pourraient déguster, acheter, échanger, s'informer, et rencontrer ponctuellement des agriculteurs ou des meuniers de la région afin de mieux comprendre leur métier, tout en appréciant les conséquences de l'agriculture durable sur notre environnement. La croissance en volume permettrait la création de nouvelles boutiques et à chaque fois l'embauche d'un nouveau porteur de projet.

Un échec cuisant

Mon projet de boulangeries artisanales et collaboratives était abouti sur le papier, mais il était compliqué à mettre en place et imparfaitement conçu sur le plan juridique. Le test grandeur nature a pu avoir lieu, mais ce fut un échec cuisant. Pour installer ma première boulangerie collaborative, j'avais choisi une ancienne ferme à Bondues, sans réaliser que le site n'était probablement pas adapté à mon concept parce qu'inscrit dans le contexte d'une commune résidentielle de standing dont

les habitants, à l'évidence, ne seraient pas ouverts à l'expérience. Sans doute mon élan idéaliste a-t-il joué dans ce défi irréaliste (un magasin bio aurait peut-être marché, mais j'avais ciblé mon projet sur un produit unique), de même que le désir inconscient de prouver à mon milieu d'origine – l'aiguillon de la revendication – que je pouvais exporter mes valeurs dans un contexte qui ne s'y prêtait guère. En outre, le site était peu accessible (parking à l'arrière, feu rouge devant la boutique) et mon bailleur était un capitaliste pur jus – il avait verrouillé le contrat et quand j'ai arrêté, il a voulu récupérer intégralement sa mise, tout en me demandant de remettre le local à l'identique de ce qu'il était avant les travaux.

Au moment de la signature du bail – qui m'engageait énormément sur le plan financier –, je n'ai pas écouté le signal : je m'étais senti très mal, au point de presque défaillir, comme si me venait le pressentiment que je n'allais pas y arriver. Mais il m'était impossible de revenir en arrière. Toujours animé par mon souci esthétique, j'avais refait entièrement le bâtiment de cette vieille ferme au sol en terre battue, j'avais monté le projet grâce à une partie d'autofinancement prélevé sur *Saveurs et Saisons* et de gros emprunts. En créant cette filiale, j'avais fragilisé la société mère qui a dû ensuite éponger les pertes.

Quand j'avais conçu le projet, j'étais confiant dans sa réussite, mais j'avais déjà des doutes quant à la réfection du bâtiment. *A posteriori*, j'ai pris conscience que j'aurais dû me faire accompagner pour le montage juridique et que j'avais de nouveau péché par précipitation : je ne m'étais pas donné

suffisamment de temps, non seulement au début de la démarche mais aussi au moment de la finalisation, pour recueillir les avis et les conseils, et notamment ceux de ma femme qui avait de mauvaises intuitions aussi. Mon côté tête brûlée m'empêche de solliciter le point de vue des autres... et de l'écouter. Parce que j'ai ce sentiment de maîtrise du *coup d'avance*, j'entretiens la crainte que les autres me freinent dans mon élan en pointant l'absence de maturité ou de justesse de mon projet.

En clair, j'ai trop vite appuyé sur la pédale de l'accélérateur, impatient de passer à l'action. Il m'aurait fallu consacrer plus de temps à la recherche du site (contexte inadapté, beaucoup trop cher). Pourquoi ne pas avoir privilégié un endroit plus conforme à l'esprit du projet, un ancien commerce de taille plus modeste dont j'aurais relevé le volet ? Et dans le même temps, emporté par ma passion, j'avais focalisé toute mon énergie sur Bondues et laissé les clés de *Saveurs et Saisons* à un associé – qui s'était montré aussitôt séduit par le site de la Ferme du sens – dont les capacités de gestionnaire de magasins m'inspiraient confiance. Je restais le patron de *Saveurs et Saisons* mais je m'appuyais sur cet homme avec lequel que je n'avais plus le temps de réguler, par manque de disponibilité. Avec mon enthousiasme décuplé de développeur et peu de moyens, j'avais monté un projet qui me tient encore à cœur aujourd'hui – un vrai travail de modélisation différenciant – et au bout de trois ans je me suis retrouvé déshabillé du jour au lendemain. Je perdais de l'argent chaque jour, empêtré dans la difficulté de devoir gérer Bondues tout en gardant un œil sur

Saveurs et Saisons à Villeneuve d'Ascq. Mission impossible. J'ai fini par lâcher.

L'expérience du réel

Je m'étais personnellement mis en danger, l'expérience du réel m'a sauté au visage. Revenu dans l'urgence à *Saveurs et Saisons*, j'ai dû reprendre les choses en mains. En raison des pertes de Bondues, la fusion avec la société mère laissait une dette de 400 000 euros. Il fallait donc que l'entreprise augmente considérablement ses résultats. Bille en tête, j'ai relevé les compteurs, rectifié les marges et managé mes équipes de manière un peu plus directive, avant d'embaucher un Directeur de magasin. En quatre ans, j'ai pu redresser la barre.

La reprise en mains aura été possible parce que j'ai su tirer les leçons de l'échec. Ma principale erreur aura été d'abandonner le bateau trop tôt. La bonne décision aurait consisté à rester aux commandes de *Saveurs et Saisons* tout en laissant le soin à mon associé de gérer le développement de l'entreprise – à commencer par le fournil de Bondues – même si le projet me tenait tellement à cœur. Moi qui aime déléguer, j'ai laissé toute latitude à mon associé – j'appréciais l'homme et le gestionnaire. La première bonne inspiration de cet échec aura été de déclarer forfait alors même que mes partenaires ne percevaient pas l'état d'urgence. Nous avons décidé, mon associé et moi, de se séparer : il devenait impossible de vivre à

deux sur une société en déconfiture. J'ai donc dû lui racheter ses parts. C'était à moi seul de relever le défi de redresser ma société.

Revenu sur place à Villeneuve d'Ascq, j'ai pris la mesure de ce que j'avais lâché. Il me fallait redevenir le chef d'orchestre de la *Ferme du sens*. Au sens où l'entendait mon père qui avait lui-même dirigé une entreprise : « Ne rien faire, tout faire faire et ne rien laisser faire ». En clair, je m'étais laissé emporter par mon rêve. Oui, en abandonnant le bateau, j'avais laissé mon rêve être mon maître. Si auparavant j'avais cru à la nécessité d'être « central » au sein du système que j'avais créé, désormais j'en serais le chef d'orchestre, celui qui distribue et qui délègue judicieusement. C'est ainsi que j'ai commencé à mieux m'entourer, en faisant appel à des gens que j'appréciais, compétents, fiables, et qui comprenaient la situation. Avant de recruter un Directeur de magasin, j'ai d'abord mis fin aux fonctions d'une collaboratrice que j'avais chargée de la gestion humaine et qui, en mon absence, avait pris le pouvoir. Non sans avoir travaillé avec un coach que j'allais voir régulièrement à Paris : *Que veux-tu faire de ta société ?* me demandait-il. *Est-ce que tu veux en reprendre les rênes ?* Je me suis séparé de cette collaboratrice qui m'empêchait de gérer mon entreprise et j'ai retrouvé ma liberté d'entreprendre. C'est ma fierté d'avoir remonté la pente – je suis reparti à zéro. Parce que je me sentais faible et fatigué, j'ai eu recours à ce coach parisien qui m'a aidé à prendre les décisions nécessaires, à mettre en œuvre un plan d'action que j'avais élaboré avec lui et

mon expert-comptable. Celui-là même qui m'avait dit : *Ta boîte va repartir, fais-toi confiance, je serai avec toi.*

J'avais compris qu'il fallait, même au cœur de l'urgence, savoir se donner le temps du recul. Je changeais de registre, j'apprenais la nécessité de s'éloigner pour réfléchir avant d'agir – leçon majeure que j'ai tirée de l'échec. Avec l'aide de mon Directeur de magasin, j'ai mis toute mon énergie à remettre l'entreprise à flot le plus vite possible, en me concentrant sur la gestion et la communication. J'ai renforcé les ateliers pédagogiques et la communication événementielle – une grande fête champêtre nous a réunis sur le site en 2006 pour les dix ans de *Saveurs et Saisons*.

Une affaire à suivre

Voilà comment j'ai amorcé ma deuxième réussite : à partir du « flop » de Bondues. Avec cette « sagesse de l'échec » définie par Charles Pépin comme la posture qui consiste à « *regarder ses succès comme nous devrions aborder nos échecs : en continuant à chercher, à s'interroger* », en répondant à « *l'impérieuse nécessité de continuer à inventer* ». Tout s'est transformé dans ma tête. Je suis revenu à mes fondamentaux, ceux de la *Ferme du sens* : *C'est ici que ça se passe*. J'ai décidé de prendre mon temps pour mieux faire. Quand mon Directeur de magasin est parti après avoir fait in excellent boulot de remise en état de marche de l'entreprise, j'étais prêt à reprendre le management de *Saveurs et Saisons*, la locomotive du site. Je n'ai pas embauché un nouveau Directeur – le poste

n'existe plus en tant que tel, le maillon a sauté –, j'ai inauguré un nouveau mode de management.

Sur le moment, j'avais complètement mis de côté mon projet de boulangeries artisanales bio, mais le rêve n'était pas éteint pour autant, j'avais du plaisir à le relire sur le papier. Récemment, je l'ai exhumé pour le soumettre à l'avis de mon associé à la boulangerie de *Saveurs et Saisons*. Il l'a trouvé très novateur, même quinze ans après ! Je n'ai pas réussi à le faire aboutir, mais j'aimerais que quelqu'un d'autre réussisse à ma place. Affaire à suivre.

Le projet pourrait prendre la forme d'une micro-filière. A terme, une quinzaine de porteurs de projets pourraient créer une quinzaine de boulangeries dans les villages environnants d'une petite région. On mettrait autour de la table l'agriculteur qui produit le blé, le meunier qui le transforme. On irait chercher les acteurs concernés par ce projet et on réfléchirait ensemble à la manière pour chacun de jouer la carte du partage de la valeur ajoutée. Les quinze boulangeries pourraient faire revivre les villages ou les centres de petites villes, là où il serait possible de recréer de l'économique et du lien social. Chaque porteur de projet pourrait mettre en avant sa créativité en ajoutant au pot commun d'une réflexion collective pour l'avenir.

On peut imaginer qu'un jour un nouveau meunier s'installe en bio dans la région ou qu'un meunier conventionnel décide de se reconverter. A *Saveurs et Saisons*, nous avons expérimenté ce type de projet avec la filière porcine. Un agriculteur voulait transformer ses bâtiments pour faire du porc bio. Nous nous

sommes réunis avec l'ensemble des acteurs de la filière (l'éleveur, le chevilleur, les bouchers, les organismes publics et les associations agrobiologiques). Nous sommes entrés ensuite dans une démarche – équitable pour chacun des acteurs – qui permettrait à cet éleveur de construire son élevage et de commercialiser son porc. Pour recréer des filières locales, il faut en effet entrer dans une dynamique collective.

L'idée est bien de travailler dans la proximité. Avec la boucherie, la boulangerie, reviennent l'épicerie, le tabac-presse, le café, l'artiste local... Ainsi se met en place un pôle d'attraction. La désertification n'a rien d'une fatalité. A condition que le profit ne soit pas le moteur de l'initiative. Les artisans ont besoin de vivre de leur métier mais aussi de diffuser du sens dans ce qu'ils font, dans le lien social qu'ils renouent. Quand on regarde la pyramide de Maslow, on voit bien que le besoin de sens et de réalisation de soi figure au sommet de l'éventail des besoins humains. Et ce besoin ne se situe pas dans le « toujours plus » (plus gros, plus fort, plus rentable) mais dans le « toujours mieux » de la qualité du produit, de l'innovation, de la création d'emplois, du vivre-ensemble – le bénéfice est collectif. Et on sait que la réflexion progresse, notamment auprès de certains jeunes qui refusent de faire allégeance aux grands groupes industriels et qui développent quantité d'initiatives locales pour reconstruire la société à petits pas.

Rester centré sur ses fondamentaux

Ma deuxième réussite, après l'échec de Bondues, aura été pour moi l'opportunité d'expérimenter un mode de management autonome. Sans doute étais-je animé intérieurement par l'envie d'observer la faisabilité d'une entreprise qui fonctionne sans chef. J'avais toujours en tête la symbolique forte du film « *Le cercle des poètes disparus* » – d'autant plus marquante quand on connaît mon rapport difficile au savoir –, cette image du professeur qui cultive une étroite proximité avec ses élèves et une fidélité absolue à ses convictions. Je me vois moi-même comme ce type « besogneux » resté au contact de la réalité du quotidien de l'entreprise, immergé parmi ses collaborateurs qu'il apprécie et qu'il soutient.

Tout se passe aujourd'hui comme si j'étais revenu à l'essentiel, au principe fondateur de la *Ferme du sens*, à la nécessité naturelle d'innover là où je suis. Les leçons de l'échec m'ont fortifié dans la certitude qu'il faut rester centré sur les fondamentaux qui ont porté l'histoire d'un projet, ne pas s'en éloigner pour aller se développer ailleurs. De même qu'il faut résister à la tentation de faire seul – je suis conscient de cette ambivalence en moi entre l'énergie de la toute-puissance et celle du collaboratif. Plus modestement, je sais aujourd'hui l'importance de l'aide au discernement, autrement dit la capacité à solliciter les avis et l'humilité de savoir les écouter.

7

Manager autrement

Au début de l'aventure de *Saveurs et Saisons*, j'étais un manager « tâtonnant ». J'animais ma petite équipe (deux salariés à l'ouverture, seize ensuite, trente-six aujourd'hui avec la boulangerie) en naviguant à vue, avec le souci de l'humain – en lien avec mes connaissances en psychothérapie –, attentif à accompagner la personne là où elle en était de son développement. Ni dans un mode de management directif, ni dans un style de manager participatif ou « libérateur ». Comme je l'ai dit, à cette époque je me démultipliais d'une tâche à l'autre, je courais en tous sens, confronté à mon incapacité de déléguer réellement, sans prendre le temps de veiller à la gestion et à l'organisation de mon entreprise. Dans cette activité axée prioritairement sur la satisfaction du client consommateur de produits bio, il m'était impossible d'être à la fois au four et au moulin, de gérer le magasin tout en endossant mon rôle de manager.

Quand j'ai commencé à étoffer l'équipe, je me suis entouré de personnes plutôt en difficulté professionnelle – je les recrutais, je rédigeais leur profil de poste – ce qui m'obligeait à tout faire moi-même, à assurer l'accueil, à fixer les objectifs de chacun, à mettre en œuvre moi-même les procédures métier. Comment aurais-je pu prendre assez de recul pour faire avancer

l'entreprise sur le plan humain ? Je manageais à l'ancienne : tout passait par moi. Mon expérience du management se limitait à ce que j'avais vécu à Genech – dans le contexte d'un Centre de formation où nous avions du temps à consacrer à la réflexion collective avec mes équipes. A *Saveurs et Saisons*, la pression était telle que je n'aurais pas eu la moindre opportunité de réunir mes collaborateurs.

Un premier frémissement est apparu plus tard, au moment où j'ai conçu mon projet de boulangeries artisanales à Bondues. J'avais conscience du décalage entre ma façon de manager à Villeneuve d'Ascq et cette intuition qui me portait à envisager la démarche tout à fait autrement. Au cœur de mon nouveau projet, figurait noir sur blanc le principe d'une délégation totale auprès de salariés eux-mêmes porteurs de projets autonomes à moyen terme. Mais durant les premières années de *Saveurs et Saisons*, je me suis heurté à un obstacle de taille : comment envisager un management différent – qui s'apparenterait à ce qu'on pratique aujourd'hui dans les entreprises dites « libérées » – auprès de salariés peu qualifiés et affectés par des difficultés psychosociologiques ? La démarche eût été plus aisée auprès de salariés plus qualifiés dans leur métier et plus diplômés. Avec le recul, je vois bien que je me heurtais à la quadrature du cercle... Faire monter en puissance une entreprise performante dans le métier du commerce ne cadrerait pas avec la volonté d'embaucher des personnes en rupture personnelle et professionnelle.

Je n'ai aujourd'hui aucun regret – ma priorité n'était pas d'assurer ma propre réussite sociale –, mais il faut bien avouer

que pendant dix ans, je me suis épuisé à vouloir être présent sur tous les fronts à la fois. J'étais parti d'une volonté de créer, en appui sur une cohérence forte – en lien avec ce que j'avais vécu moi-même et ce que je ressentais profondément – mais sans songer qu'il aurait fallu inverser la chronologie : d'abord embaucher des salariés immédiatement performants et ensuite recruter des personnes en difficulté pour fabriquer et/ou transformer les produits. Mon goût du défi m'a sans doute installé dans cette erreur d'appréciation – sans que j'aie trouvé autour de moi quelqu'un pour m'avertir du danger. Inspiré par mes valeurs altruistes, j'aurais pu monter une entreprise d'insertion... mais dans un secteur d'activités autre que le commerce. Le parti pris aurait été différent, mais je n'y étais pas prêt à cette époque.

En clair, mon extrême souci de cohérence m'a projeté dans une forme d'impuissance. Pis encore, dans une situation quasi inextricable ! Il m'aura fallu vivre l'échec de Bondues pour changer mon fusil d'épaule. Et cependant, durant ces premiers temps de tâtonnements, j'avais déjà à cœur de faire en sorte que mon équipe travaille dans l'ouverture à l'autre, au métier de l'autre. Prenons l'exemple de la boulangerie (dix-huit salariés) : encore aujourd'hui il me semble important que chacun comprenne la filière – du grain au pain –, que chacun connaisse les trois métiers de la boulangerie (production, logistique, commerce). En l'occurrence, la visite d'une ferme bio par toute l'équipe de la boulangerie – moment de convivialité hors temps de travail – peut aider les salariés qui le souhaitent à mieux comprendre l'importance qu'ils ont, à la

place qu'ils occupent dans l'entreprise, dans la succession des étapes nécessaires à la fabrication d'un produit de qualité. Par exemple, celui qui a en charge la logistique a tout intérêt à savoir d'où vient le pain qu'il a entre les mains, de quoi il est fait, par quel collègue il a été fabriqué et comment...

Reprendre les équipes en direct

De mon point de vue de manager, il est indispensable de faire en sorte que les personnes, les métiers, les informations se croisent. Il en va du respect de chacun mais aussi du sens global de l'entreprise : quel est le sens de l'acte final qui consiste à vendre un produit de qualité à un client qui va en apprécier les bienfaits au quotidien ? Tout commence par le travail du sol. En m'intéressant au parcours du produit et aux professionnels qui ont semé le grain, moulu la farine, façonné le pain, j'ouvre mon esprit, j'entretiens ma curiosité, je comprends le lien entre l'homme et son travail, je fortifie la relation entre mes collègues et moi-même, j'appréhende mieux le métier de chacun et les enjeux associés au produit fini.

L'échec de Bondues m'a soufflé une première indication : pour remettre à flot mon entreprise, je dois m'entourer de solides compétences. Deuxième indication : je vais devoir manager autrement. Dans un premier temps, j'ai fait avec les moyens du bord, j'ai gardé mon équipe de départ – je n'avais pas encore les moyens d'embaucher un Directeur de magasin – et je me suis mis aux commandes partout à la fois. Quand mon Directeur de magasin est ensuite arrivé, j'ai pu me mettre en

retrait pour réfléchir, je n'étais plus au cœur des équipes. C'était lui qui manageait les équipes du magasin de *Saveurs et Saisons*, et moi je manageais les boulangers et le personnel de la boucherie. En 2013, quand il est parti de son propre chef – il avait expérimenté l'encadrement d'une équipe avec succès, ce qui l'a incité à devenir formateur dans le domaine du management –, il m'a confié qu'il avait beaucoup appris à mes côtés. Dans ces années-là, je l'ai étroitement accompagné dans son management, j'étais son patron et mon rôle consistait à le superviser.

A moment de son départ, j'avais cinquante-cinq ans, je connaissais mon entreprise sur le bout des doigts, je m'entendais bien avec tous mes collaborateurs, j'ai décidé de reprendre toutes les équipes *en direct*. Lors d'un petit déjeuner, j'ai adressé un rapide discours à tous les membres du personnel réunis pour les prévenir qu'ils auraient désormais affaire à l'ancien patron fondateur et je leur ai dit : *Je parie avec vous que dans quatre ans vous serez autonomes. Je pourrai partir en vacances, l'entreprise pourra fonctionner sans moi.* Dans l'instant, tous m'ont regardé d'un air perplexe.

Très vite, j'ai décidé de consacrer toute mon énergie à la boulangerie. J'avais déjà lâché l'opérationnel au magasin du temps de mon Directeur, je n'y reviendrais pas. En revanche, je m'attacherais les équipes libres. Auparavant, j'avais chargé mon associé à la boulangerie, d'une mission complémentaire : pendant un an ou deux, il remettrait sur les rails l'organisation et la gestion du magasin, tandis que le Directeur de magasin assurerait le management des équipes. Il fallait faire en sorte

que ces deux responsables dotés de compétences distinctes, travaillent en synergie, sans lien hiérarchique entre eux. L'essentiel de sa mission, en l'occurrence, aura été de rendre plus performants les outils informatiques et d'accompagner les personnes avec des outils pour faciliter la tâche de chacun.

Mon Directeur de magasin parti, je me retrouvais avec une entreprise bien assise, confortée dans son organisation, sa gestion et ses résultats, je sentais que je pouvais désormais accélérer les choses. Je pouvais annoncer aux salariés qu'ils se passeraient désormais d'un Directeur de magasin. Dès ce moment, l'organigramme de *Saveurs et Saisons* ne ressemblait déjà plus à un organigramme (Cf. fig.1) tel qu'on le conçoit dans les entreprises conventionnelles à gestion pyramidale. J'en ai fait un outil de repérage et de coordination. Un schéma simple et fonctionnel destiné à indiquer qui fait quoi, en lien avec qui et dans quel contexte. En tant que créateur de *La Ferme du sens* et de *Saveurs et Saisons*, je figure au centre d'un cercle – composé de bulles satellites, reliées entre elles – où j'apparais comme « Fondateur et Coordinateur ». Je me vois comme un coordinateur au cœur de l'entreprise plutôt qu'un dirigeant. Je suis là pour donner le cap, et les collaborateurs sont libres de se donner eux-mêmes les moyens de l'atteindre.

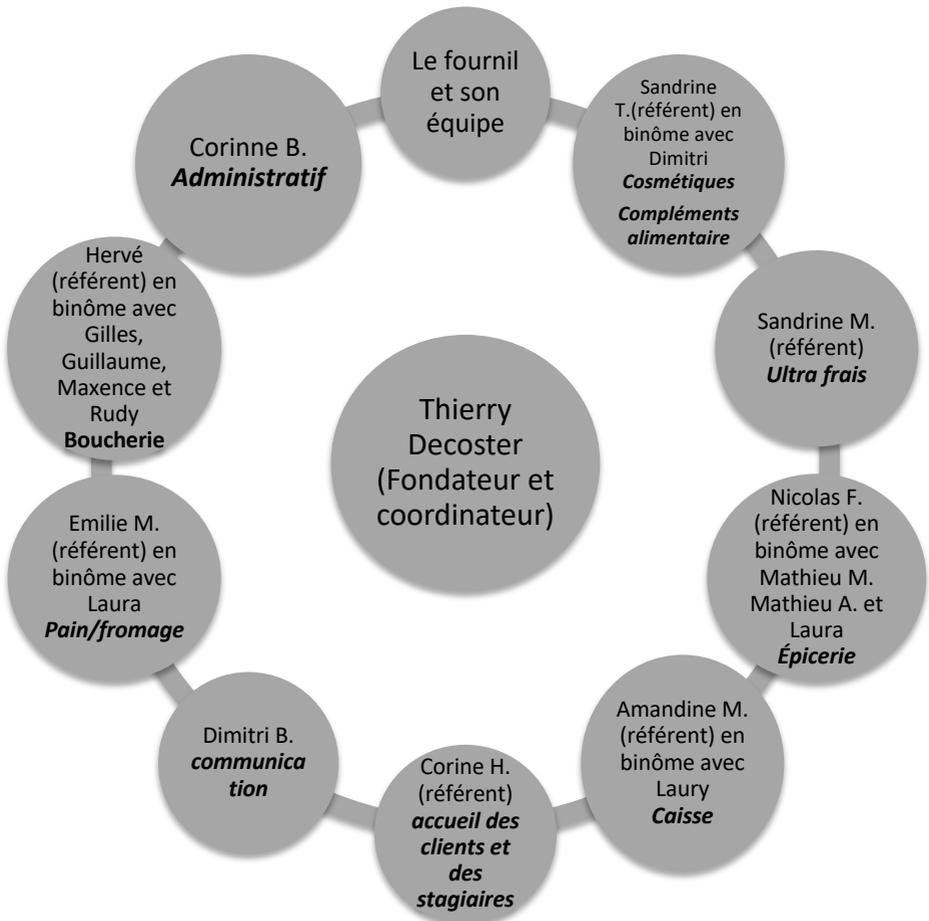
Ce qui importe, c'est le résultat et non la tâche effectuée. Dans l'entreprise, on ne parle plus de chefs de rayon ou de secteur, mais de référents par domaine. Par exemple, si l'une des équipières se révèle très douée dans le domaine des compléments alimentaires, elle sera résultat et non la tâche

effectuée. Dans l'entreprise, on ne parle plus de chefs de rayon ou de secteur, mais de référents par domaine. Par exemple, si l'une des équipières se révèle très douée dans le domaine des compléments alimentaires, elle sera référente de ce rayon. Ce qui ne lui confère aucune supériorité hiérarchique. Tous les membres de l'équipe se situent au même niveau et avancent

vers le même objectif : développer la mission du magasin et satisfaire les clients.

Figure1 (Schéma fonctionnel *Saveurs et Saisons*)

Libérer et valoriser le potentiel de chacun, telle est la démarche : nous avons tous en nous un potentiel extraordinaire,



telle est ma conviction. Tout le monde est capable de réussir à

condition qu'on lui dise qu'il est bon. C'est de cette manière que chacun prend plaisir à venir travailler et reste fidèle à l'entreprise.

Ce schéma de bulles satellites, qui nous tient lieu d'organigramme, illustre bien l'idée que tout le monde travaille ensemble dans le même sens. Dans cette approche holistique et systémique du management – qui donne toute sa place à l'humain – n'apparaît pas l'idée de hiérarchie. Dans un article de presse intitulé « Ces entreprises qui rendent heureux », l'un de mes équipiers, disait à mon propos : « *Il est de moins en moins présent. Il nous pousse à devenir des mini-entrepreneurs* ».

Poser la bonne question

Ce schéma inédit représente bien plus qu'un symbole. A *Saveurs et Saisons*, il n'y a pas de chefs indiens mais des référents, ce qui encourage l'initiative individuelle et la prise de risques. Si on regarde du côté de l'entreprise libérée « à l'américaine », par exemple, on voit bien qu'elle tourne le dos délibérément au modèle des entreprises hiérarchiques et bureaucratiques héritées de la Révolution industrielle du XVIII^e siècle et pourtant encore vivantes aujourd'hui. « *Si vous mettez des barrières*, dit le patron de 3M (l'inventeur du Post-it), *vous obtenez des moutons*.

Personnellement, je suis en permanence dans le « pourquoi » : *Vous proposez quoi ?* S'ils ne savent pas, je les aide à formuler leur proposition.

A la lumière de mon expérience, je peux dire que l'entreprise libre ne se décrète pas : il faut au moins cinq ans pour que les choses s'orchestrent. Dans ce modèle, les principes de liberté, d'équité et d'engagement des salariés impliquent la confiance. Certaines personnes vont d'abord se montrer récalcitrantes – tout le monde n'est pas prêt à se saisir de l'autonomie qu'on lui donne –, il leur faudra plus de temps, mais elles vont bouger... ou quitter l'entreprise. Dans ce type de management, il faut avoir confiance dans ce qui va se passer. Tout ne marchera pas à cent pour cent, mais si certains en viennent à quitter l'entreprise parce qu'ils ont « besoin d'un chef », je ne considère pas que ce soit un échec. C'est au contraire l'indice d'une réussite. Quand on manage de cette manière, on se confronte au réel, on accuse les coups. Certains salariés, pour se rassurer, voudront me remettre dans le rôle du patron qui sait tout et qui donne des directives, c'est un risque à prendre, du même ordre que celui que prend l'entrepreneur au moment de réaliser son projet. Au début, j'ai pu craindre l'anarchie, mais aujourd'hui mes équipes sont au travail, elles sont autonomes, et chacun a l'air satisfait là où il est !

J'ai passé un cap : ce n'est plus moi qui écris les missions de mes équipiers. Au début de la reprise du management du magasin, j'ai rédigé le détail d'une mission avec l'un de mes salariés, je l'avais invité à travailler sur le texte, nous l'avons corrigé ensemble. Et cette mission – le descriptif des tâches à réaliser pour atteindre l'objectif général – est devenue une référence sur laquelle chacun peut s'appuyer pour écrire la sienne. Chaque salarié rédige lui-même sa mission. Parfois

même, elle n'est pas écrite, ça viendra plus tard. J'accompagne les salariés dans l'élaboration de leur mission, peu à peu ils la complètent. A l'occasion des entretiens de fin d'année, je les amène à réfléchir eux-mêmes sur les objectifs que nous aurons à choisir ensemble à partir de ce que j'ai entendu d'eux et en fonction de ce que chacun, là où il est, souhaite développer : Qu'ont-ils vécu durant l'année ? Qu'est-ce qu'ils ont aimé faire ? Quelles sont leurs envies ? Ensuite, je fais une synthèse et je formule des propositions. Quelle vision pour l'année suivante ? Pour l'année 2017, par exemple, ont émergé trois directions : améliorer le professionnalisme des métiers (des réunions seraient mises en place par les salariés que je n'animerais pas, mais j'y serais présent, je veux rester connecté) ; devenir des référents sur le terrain du « Zéro déchets » (*Saveurs et Saisons* veut devenir un modèle en la matière) ; faire en sorte que les équipes soient soudées pour éviter les conflits intergénérationnels. Cette réflexion sur des objectifs collectifs ne fait pas l'impasse sur des objectifs plus spécifiquement individuels. Par exemple : tous se sont mis d'accord sur la nécessité de devenir, chacun à son poste, un authentique détaillant – ce qui demandera probablement plusieurs années. L'épicerie est par excellence un métier de détail (le soin donné à l'étiquetage, à l'ordonnancement des rayons...) pour satisfaire les moindres desiderata de nos nombreux clients.

Traiter les gens avec grâce

Si dans l'entreprise libérée à l'américaine, ont disparu sanctions et récompenses – pour mieux libérer l'initiative et les talents –, à *Saveurs et Saisons*, j'ai instauré un système de primes, à partir d'une évaluation mensuelle basée sur des critères définis en commun. Une prime est accordée à l'équipe – nous sommes toujours dans une dynamique collective –, jamais individuellement. Quant aux sanctions – parfois utiles quand un salarié « passe les bornes » concernant le respect de l'éthique, par exemple –, elles prennent la forme de lettres de recadrage.

A mes yeux, ces primes restent un outil intéressant en ce qu'il fait jouer un mode de contrôle social horizontal, et non plus vertical, de haut en bas : ceux qui ne respectent pas la ligne collective se mettent d'eux-mêmes hors-jeu. Ou ils corrigent le tir, ou ils quittent le navire. Qu'il s'agisse de la prime ou d'un recadrage, le regard est toujours collectif. Le moment convivial de partage des résultats permet échanges et propositions.

La liberté, la confiance, l'égalité de traitement pour tous, apparaissent comme de puissants moteurs d'auto-motivation. C'est bien l'un des principes phares de l'entreprise libérée au sein de laquelle l'initiative peut s'exprimer parce que les besoins fondamentaux des salariés sont satisfaits. Dans mon entreprise « libre » (je préfère ce terme à celui d'entreprise « libérée »), je fais en sorte que chacun trouve les nutriments nécessaires à la maîtrise de son travail et à son bien-être. J'aime aussi mettre en œuvre cette idée qui m'est chère : le partage. Quand un salarié me signale la nécessité d'une réunion, je lui demande de l'organiser lui-même et j'y

participe. Autour de la table, chacun donne son avis ; le référent (mini-entrepreneur) qui avait suscité la réunion se charge du compte rendu, et le lendemain matin il le transmet de vive voix aux membres des autres équipes qui n'ont pas participé à la réunion. Ainsi chacun des salariés est-il mis au courant de ce qui se vit et de ce qui progresse dans chaque secteur, ce qui crée de l'émulation.

Faire circuler l'information n'est pas chose facile. Je m'attache personnellement à une transparence totale de l'entreprise : tout doit se savoir, ainsi chacun va s'intéresser à l'autre et tout le monde va porter son intérêt dans le même sens. Ce qui implique beaucoup d'exigence, notamment dans la nécessité, comme je l'ai dit plus haut, de marquer un arrêt, de prendre du temps, même au cœur de l'urgence. L'information circulante accroît le sentiment d'appartenance des salariés et la reconnaissance mutuelle au sein du groupe. A contrario, ainsi que le rappellent Isaac Getz et Brian M. Carney, « *Quand l'information est utilisée comme une source de pouvoir, cela révèle on ne peut plus clairement que les salariés ne sont traités ni en adultes ni en égaux.* »

Des fans de la différenciation

L'exigence de circularité de l'information m'est apparue décuplée, au début de *Saveurs et Saisons*. Aujourd'hui, les comptes rendus abondent dans les différents secteurs, je n'oblige à rien, je m'adapte, je lis ou je fais lire les comptes rendus aux personnes qui sont là à l'instant T (auparavant,

j'envoyais des comptes rendus écrits qui n'étaient pas lus). Il en est de même pour l'information circulante que pour ce qu'on appelle l'économie circulaire, concept économique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable et qui fonctionne en boucle, avec pour objectif de produire des biens et services, tout en limitant fortement la consommation et le gaspillage des matières premières et des sources d'énergies non renouvelables.

On en connaît déjà de multiples exemples locaux : sur un territoire donné, les habitants récupèrent et partagent le trop-plein d'énergie produit par des éoliennes ou des panneaux solaires, ce qui va permettre à toute une communauté de s'autonomiser.

A Saveurs et Saisons, j'ai accepté de « sacrifier mon pouvoir de dire comment faire », ce qui oblige à un vrai lâcher prise sur le « Je sais comment faire » et en même temps entretient en moi le désir de fédérer les salariés en direction d'un rêve. La manière pour chacun de parvenir à l'objectif m'importe peu, l'essentiel à mes yeux est de privilégier le fond par rapport à la forme. Notamment pour ce qui concerne la communication de *Saveurs et Saisons*. Ainsi ai-je eu un échange sur le sujet avec Dimitri, mon référent Communication depuis sept ans. Dans les colonnes du petit journal que nous distribuons à nos clients tous les deux mois, était annoncée notre fête « Zéro déchets » en juin 2017. L'information y était, mais où était le fond ? Pourquoi l'entreprise *Saveurs et Saisons* cherche-t-elle à fédérer ce genre de projets ? Où est la finalité d'un tel événement ? Grâce à ce recadrage accompagné, Dimitri a

parfaitement compris le message et son édito a trouvé le fond qui lui manquait.

Dans l'entreprise libérée telle que décrite par Isaac Getz et Brian M. Carney, le manager incarne le rôle-clé de faire partager la vision de l'entreprise et de faire en sorte que les salariés se l'approprient – processus d'appropriation affective. A *Saveurs et Saisons*, je ne dirais pas que nous développons une vision à la manière de ces grandes enseignes qui affichent une « culture d'entreprise » et en déclinent les valeurs intangibles. Comme ils me l'ont encore prouvé dernièrement, au moment où nous avons célébré ensemble mon départ, mes équipiers ont conscience d'évoluer dans un lieu exceptionnel, un « lieu unique en son genre devenu vocation » disent-ils. Ils m'ont rendu hommage avec des pictogrammes pour mettre en évidence ma passion pour l'agriculture, pour le travail en équipe, le respect de l'environnement « dans les tripes », mon goût du travail en équipe, mon amour des belles choses, ma frénésie de projets... Un bouquet de remerciements collectifs comme autant de « belles semences pour l'avenir ». De fait, j'ai bâti la *Ferme du Sens* en répondant à une vocation, celle d'en faire un lieu authentique et incontournable. Si je devais mettre un mot sur ma vision de l'entreprise, je dirais que nous sommes « des fans de la différenciation ».

Chaque salarié a intégré depuis longtemps la singularité de l'entreprise, au point que tous ont la sensation de travailler sur un site qui n'existe nulle part ailleurs et où ils trouvent leur bien-être au quotidien. En faisant de *Saveurs et Saisons* une entreprise libre, à partir du postulat de la confiance, nous nous

sommes engagés dans un cercle vertueux : en traitant mes collaborateurs avec considération, en soutenant leur développement personnel, en favorisant leur auto-motivation et leur autonomie, j'ai permis à l'entreprise d'augmenter ses résultats, ce qui, par ricochet, contribue à accroître le bien-être des équipes.

Vigilance sur les fondamentaux

Depuis 1996, date de sa fondation, la *Ferme du sens* est devenue, comme je le souhaitais, un véritable « Pôle régional du bio ». Entreprise spécialisée dans la distribution et la fabrication artisanale de produits bio, c'est aujourd'hui un magasin de 650 m², membre du réseau Biocoop, un fournil bio spécialisé dans la fabrication de pains pur levain ou sur levain et doté d'une large gamme de pains variés aux saveurs parfois oubliées. C'est aussi une boucherie-charcuterie traiteur qui se consacre chaque jour à la fabrication artisanale de charcuterie, à la découpe de la viande et à la préparation de plats cuisinés pour le magasin et quelques réceptions. De même qu'un réseau de points de vente de pains sur le marché couvert de Wazemmes et autres marchés de la métropole lilloise.

C'est en 2009, au moment où l'entreprise remontait la pente, que j'ai décidé de bâtir un nouveau fournil sur le même site que *Saveurs et Saisons* mais distinct du magasin. J'ai donc racheté l'activité du fournil existant pour créer une société indépendante qui amènerait une nouvelle construction, là où se dressait encore un vieux noyer que j'ai dû me résoudre à couper... A cet endroit a pris place un bâtiment très innovant, conforme aux normes BBC (Bâtiment Basse Consommation), construit tout en bois, avec un système de double flux pour renouveler l'air ambiant, une toiture dont l'étanchéité est assurée par un film écologique, positionné de telle sorte que

les boulangers puissent travailler au Nord (plein Sud, ils auraient souffert d'un trop-plein de chaleur), et pourvu d'un système de filtration d'eau et d'un four à sole tournante et chauffage indirect au bois pourvu de briques réfractaires qui gardent la chaleur emmagasinée. En 2010, le projet était finalisé sur papier et j'avais trouvé les partenaires financiers. L'année suivante, le chantier était achevé. Dans la foulée, je m'attaquai à l'agrandissement du magasin – sa surface serait doublée. Opération terminée en mai 2013.

Aujourd'hui, outre le fournil neuf, le site comporte toujours la brasserie artisanale bio « Moulins d'Ascq », le restaurant « Le petit jardin » et le salon de thé bio « Des merveilles dans la théière ». Plus encore, *Saveurs et Saisons* reste fidèle à son objectif pédagogique fort de sensibilisation de ses clients aux bienfaits du bio. Rien de tout cela ne serait possible sans l'énergie déployée par toute une équipe attachée à accueillir ses clients dans une ambiance chaleureuse et un climat de confiance totale. La confiance, c'est bien le mot-clé de *Saveurs et Saisons*, tellement imprégné dans les esprits des dix-huit salariés du magasin qu'il forme l'une des remarquables occurrences de la Charte relationnelle co-construite et rédigée par eux avec l'aide de consultants que j'avais mobilisés sur le sujet en avril 2017. Une charte déclinant les règles du vivre ensemble, dans laquelle figurent, outre la confiance mutuelle, des qualités érigées en principes que chacun s'engage à respecter et à faire vivre : l'écoute, l'empathie, le respect des différences de chacun, l'entraide, la souplesse, la réciprocité (si je fais un effort, l'autre le fait aussi, c'est une forme de

reconnaissance de ce que mon collègue m'a apporté). Mais aussi l'égalité, la transparence, l'ouverture, le dialogue, et la capacité de chacun à se remettre en question.

Reconnaître ses erreurs

Je me remets moi-même volontiers en question, prompt à admettre que j'aurais dû m'y prendre autrement : ma tendance naturelle est d'endosser la responsabilité de mes erreurs. A l'issue de plusieurs réunions, nous avons décidé, mes équipiers et moi, de lancer une carte de fidélité innovante pour les clients du magasin. Or nous nous sommes rapidement rendu compte que certains clients en faisaient un usage abusif... précisément en raison de ce climat de confiance généralisée qui appartient au premier chef à nos valeurs – pas de caméras de surveillance dans les rayons, ni de bip d'avertissement en cas de vol. Quand j'ai pris conscience des abus, j'ai réuni l'équipe pour qu'on fasse en sorte que l'usage de la carte de fidélité soit mieux encadré. La plupart de mes équipiers ont parfaitement compris le message, d'autres moins, au point que certains clients ne sont pas revenus car certains collaborateurs étaient devenus rigides dans la relation avec le client à propos du fonctionnement de cette carte. Nouvelle réunion pour faire un pas en arrière : *Je me suis trompé*, ai-je dit à l'équipe, *ce n'est pas parce que je dirige l'entreprise que je suis forcément celui qui sait. J'ai commis l'erreur de vous emmener dans trop de rigidité après avoir trop prôné la souplesse...*

Ainsi me suis-je aperçu que si je ne restais pas moi-même dans ma façon de manager – si je m’aventurais dans l’incongruence –, nous risquions d’aller dans le mur. Cette propension à aller dans le questionnement et à se réajuster a probablement produit ses effets en termes d’exemplarité – moi aussi, en tant que dirigeant, j’ai droit à l’erreur – puisque cette posture apparaît nettement dans la Charte relationnelle qu’ils ont validée tous ensemble. D’autant que j’ai souvent émis le message selon lequel chacun détient sa part dans l’émergence de tel ou tel dysfonctionnement au quotidien : *Où peut être votre erreur dans ce qui s’est passé ? Qu’avez-vous à vous dire maintenant pour rectifier le tir ?*

Cette charte relationnelle qu’ont signée mes équipiers met délibérément l’accent sur le vivre ensemble, décliné sous ses aspects les plus pragmatiques : la définition des temps de pause dans le travail, la nécessité d’arriver à l’heure. Cette insistance sur la notion de retard, mais aussi sur les règles du nettoyage, de la prise en compte du matériel, illustre assez bien l’idée que le climat d’entente qui règne entre eux ne les exonère pas du respect de l’autre sur les petits détails. Un retard de cinq minutes, par exemple, peut avoir des conséquences fâcheuses sur le travail du reste de l’équipe. Le vivre ensemble consiste d’abord à être vigilant sur la gêne qu’on peut provoquer dans le travail de l’autre.

Le chapitre « Gestion quotidienne des parties » énonce un mode de fonctionnement relationnel mâtiné de développement personnel. Savoir s’entraider, par exemple, signifie aussi ne pas hésiter à demander de l’aide (assertivité), accepter une dose de

souplesse dans les plannings, accueillir le retard d'un équipier sans aller aussitôt dans le reproche. Comme de juste, la fluidité de la communication reste essentielle au sein de l'équipe, dès lors qu'il s'agit parfois de gérer les conflits. J'ai souvent prôné la nécessité de brider sa réactivité, particulièrement en cas de tension : laisser décanter et en reparler plus tard. Apprendre à dire JE et éviter le « Tu qui tue ». Prendre du recul. Parvenir à s'entendre sur une solution, trouver le prochain pas à faire dans le bon sens. Je me souviens de ces premières années où mes équipiers venaient me trouver dans mon bureau chaque fois qu'ils connaissaient un problème. Je leur disais : *Je veux bien essayer de vous aider, mais cherchez la solution vous-même. Venez ensuite me voir si vous ne trouvez pas.* J'espère qu'ils ont retenu le processus.

Coopération et conflits salutaires

J'avais fait appel à des consultants parce que je me sentais démuné quand intervenaient des conflits, au sein de mes équipes, liés aux différences d'âge. Les plus anciens attendaient plus volontiers de moi le comportement d'un patron classique – celui qui distribue le travail et vérifie s'il a été effectué correctement. Les plus jeunes, eux, adhéraient sans sourciller à mon mode de management « libre ». D'où l'intérêt de cette charte qu'ils ont co-construite ensemble : il s'agit bien pour tous de parvenir à se comprendre mutuellement.

Comme je l'ai dit plus haut, je suis convaincu du primat de la relation dans l'entreprise. Charles Rojzman⁹, mon ancien thérapeute, ne dit pas autre chose quand il constate que « *La pluralité des pouvoirs et des niveaux de responsabilités de nombreux systèmes entraîne une nécessité de gérer autrement la complexité non seulement au niveaux organisationnel et managérial mais aussi relationnel et émotionnel.* »

En tant que manager d'une entreprise libre, je me sens parfaitement en phase avec les principes de la thérapie sociale développés par Charles Rojzman. Principalement quand il conçoit sa propre démarche d'éducation à la vie démocratique comme visant à « *reconstruire une coopération impliquant la connaissance et la reconnaissance mutuelle, qui passe par des conflits salutaires lorsque les gens sont en désaccord* ». « *Accepter chaque être humain, renchérit-il, n'est pas égal à tout tolérer, cela signifie accepter de vivre avec des conflits en permanence pour nous préserver de la violence.* » Je me souviens avoir insisté auprès de mes équipiers sur l'importance qu'il y a à ne pas hésiter à entrer en conflit, sinon l'accumulation des émotions non exprimées va produire l'explosion. Certains me disaient : *Je monte dans les tours !* Je sais bien, pour mon propre compte, à quel point le conflit est salutaire, dans l'entreprise mais aussi dans la famille, le couple, et avec les autres en général.

Cette réhabilitation du conflit apparaît même comme une condition nécessaire à la coopération dans l'entreprise, dans la

⁹ Charles Rojzman, Igor et Nicole Rothenbühler, *La Thérapie sociale, Chronique Sociale*, Lyon, 2015.

mesure où elle permet à chacun de se doter d'un pouvoir de proposition et de création. « *La vie collective, comme la vie en général d'ailleurs, poursuit Rojzman, impliquent que nous soyons capables de conflit et de coopération (...), de discriminer entre ce qui est bon et ce qui ne l'est pas, ce qui est destructeur et ce qui est créateur.* » Ce qui suppose d'acquérir un véritable discernement – accessible à tous – susceptible de nous rendre capables de « penser sans être manipulé par ses peurs, sans filtres idéologiques, avec nuance et esprit critique. »

Dans le vivre ensemble au cœur de l'entreprise, plus nous sommes capables de conflits, plus nous sommes paradoxalement capables de coopération. Je le constate personnellement dans le fonctionnement d'une coopérative où le principe « Un homme, une voix » peut s'avérer très difficile à vivre. Parce qu'il faut obéir au diktat de l'unanimité, les choses avancent lentement mais sûrement. Dans certaines structures, rien n'avance pour la bonne raison que les participants ne sont jamais d'accord sans pouvoir entrer en conflit. Pas de coopération possible dès lors qu'il n'existe pas d'endroit pour se rencontrer et s'affronter.

Dans une entreprise comme la mienne, la manœuvre est plus simple et plus confortable dans la mesure où c'est moi qui prends la décision finale. Ce qui relève d'une sorte de schizophrénie. Je rêve de la coopération comme d'un modèle idéal parce qu'elle est porteuse d'intelligence collective, de confrontation et d'échanges d'idées, et parce qu'un beau projet collectif participe de l'enrichissement de chacun et de tous. Et

dans le même temps, je suis heureux de pouvoir aller vite. Je tire sur les deux ficelles du cerf-volant.

Quand on est sûr d'avoir raison, les décisions se prennent plus vite mais on risque d'oublier de réfléchir et de prendre le temps de consulter des avis extérieurs. Autrefois, j'étais persuadé que ce temps pris à consulter les autres était du temps perdu. Je ne tombe plus dans ce piège aujourd'hui. Mon envie de coopération est authentique mais j'ai conscience de la lourdeur du processus dès lors qu'il s'agit de servir la collectivité d'abord. Dans le passé, on m'a souvent demandé pour quelle raison je n'avais pas créé une coopérative ou une entreprise d'insertion. A l'époque je ne m'en sentais pas le tempérament ni la capacité. Aujourd'hui, la démarche me semblerait plus facile, sans doute parce que je suis « un peu » plus patient et disponible.

Une légitimité indépendante de la fonction

Dans ma vision de l'intelligence collective – qui consiste à recréer du lien et du sens –, il y a cette idée que la confrontation et le partenariat font partie du jeu du système pour parvenir à un accord commun... dans l'acceptation des différences. La coopération exige cependant que tout le monde soit d'accord sur un minimum de valeurs partagées (bienveillance, authenticité, identité). Quand je recherche un fournisseur, par exemple, j'ai besoin de connaître son identité et de vérifier qu'il n'y aura pas de conflits de valeurs entre nous. L'authenticité dans les relations me semble essentielle.

Pour travailler de manière confiante et constructive, il faut pouvoir être soi-même dans l'exercice de sa fonction et dans son interaction avec les autres. Autrement dit parler avec franchise de ses difficultés et de ses échecs, mais aussi savoir les accepter chez les autres. A *Saveurs et Saisons*, j'ai toujours eu à cœur de travailler sur les difficultés personnelles de chacun. Certains n'hésitaient pas à me dire : *Je ne suis pas bon là-dessus, j'ai besoin d'une formation.*

L'authenticité implique de pouvoir mettre ses difficultés sur la table, d'accepter le conflit, mais aussi de mettre fin aux fantasmes et aux malentendus au sein de l'équipe. Parfois s'insinuent de mauvaises perceptions entre les personnes qu'il convient de dissiper. Ainsi il m'arrivait de demander à l'un de mes équipiers ce qu'il avait entendu dans le discours d'un collègue : parfois surgissent des montagnes d'incompréhension... Travailler en équipe nécessite en effet d'examiner tout ce qui pourrait faire obstacle à la relation, y compris les blocages émotionnels, les stratégies d'évitement, la manipulation.

Dans mon entreprise « libre », le leadership du dirigeant ne peut pas s'exercer sur le mode autoritaire de type omniscient et omnipotent. Fondateur et coordinateur de *Saveurs et Saisons*, ainsi que je me suis baptisé moi-même, je ne suis pas non plus le chef-copain non directif et sans autorité. Ma posture se situe dans l'entre-deux puisque je suis en mesure de m'appuyer sur l'expertise de mes équipiers et d'accepter qu'on me remette en cause sans perdre ma confiance en soi. Bien au contraire, je suis heureux qu'on me remette en cause, ça me remet en

confiance. « *Dans ce nouveau modèle, écrit Rojzman, l'autorité du responsable n'est pas seulement légitimée par sa fonction et son statut (légitimité qui ne suffit plus aujourd'hui) mais par le respect, la crédibilité et l'affection qu'elle va susciter auprès des employés.* »

J'ajouterais à ce descriptif ce que je pourrais appeler la créativité managériale, plus précisément une forme de créativité qui s'exerce sur le plan relationnel. Faire en sorte que les gens se rencontrent, prennent le temps de se parler, de s'écouter, de faire reformuler, oblige à faire preuve d'invention permanente au quotidien. Voilà pourquoi je veille à faciliter les échanges sous différentes formes : création d'événements, organisation de moments de convivialité, petits déjeuners, réunions au pied levé le matin. Le bien vivre ensemble exige cette créativité qui devient vite contagieuse.

Cette créativité managériale se situe à mille lieues d'une quelconque recette de management, en dehors de ces typologies de managers qui font florès dans les manuels. Personnellement, je ne vais pas préméditer mon comportement de manager, je suis ce que je suis sur le moment. Impossible pour moi de me montrer directif un jour, laxiste le lendemain, et en retrait un autre jour. Certains dirigeants n'ont jamais suivi de cours de management, ce qui ne les empêche pas d'être de bons managers parce qu'ils savent *créer de la relation*.

Personnellement, je me suis battu pour tisser du lien social à tous les niveaux. Je ne suis pas un théoricien du management, mais quand j'ai créé *Saveurs et Saisons*, j'ai insisté sur la nécessité de porter notre attention sur toutes les personnes qui

constituaient notre environnement extérieur, fournisseurs et clients, partenaires de tous poils. Je me suis efforcé de développer le lien entre l'intérieur de l'entreprise et l'extérieur. Comme je l'ai dit, mon management est *un management humain* en ce qu'il s'attache au suivi des personnes, à leur développement, à leur accompagnement, ce qui fait partie intégrante du management global. On parle le plus souvent de management de projet – en faisant l'impasse sur le relationnel – mais selon moi le vrai management est celui qui s'intéresse au sujet de fond : *Que fait-on ensemble ? Qu'allons-nous imaginer ensemble ?*

Une distribution bio à plusieurs vitesses

Les derniers temps avant de céder les rênes d'une de mes deux entreprises, le magasin – le fournil sera très certainement cédé à mon associé en 2018 –, j'ai vite compris qu'il nous fallait rester vigilants sur les valeurs qui avaient présidé aux débuts de *Saveurs et Saisons* et garanti sa réussite. Le monde avait changé, l'entreprise et moi aussi. Quand j'étais encore formateur à Genech, j'avais déjà observé le comportement de nos stagiaires issus de la grande distribution et les stigmates de cette culture d'entreprise imposée d'en haut, pas suffisamment amenée par la base. Un constat qu'on peut également faire aujourd'hui dans le monde du bio où la standardisation continue de progresser au nom de la logique du business. Il y a quelque temps, mon associé à la boulangerie, participait à un

séminaire de chefs d'entreprise sur la thématique de la reterritorialisation de l'économie : *Comment faire en sorte que tous les acteurs d'une filière puissent partager de la valeur ajoutée en fabriquant un produit de qualité ?* Mon associé avait répondu spontanément : *Nous, on fait ça dans la boulangerie depuis vingt ans !* Ces vingt ans d'avance, il est hors de question de les trahir en reniant nos valeurs.

Pour conserver notre cohérence première, nous devons être conscients de notre singularité – à préserver – dans le contexte d'une distribution bio à plusieurs vitesses, en raison de l'accélération de la conversion au bio des grandes surfaces et de la diversité des modèles économiques chez les distributeurs spécialisés. On constate en effet que deux formes de distribution distinctes sont proposées aux consommateurs. En premier lieu, une bio à taille humaine paysanne, sur des surfaces raisonnables, prenant en compte des critères liés à la fois aux techniques agricoles et au lien au sol ; plus exigeante sur le terrain de l'agro-écologie. Mais aussi sur la qualité des produits, avec des cahiers des charges beaucoup plus draconiens, notamment en termes de traçabilité, de besoin en main d'œuvre, de développement durable - notamment sur la protection de l'environnement et l'empreinte écologique. Plus exigeante enfin quand elle intègre la question de l'économie solidaire et du bien-être social dans les entreprises et les organisations. Il s'agit là d'une bio indépendante, responsable, autonome et engagée. *Saveurs et Saisons* est un magasin indépendant affilié au réseau Biocoop qui veille précisément au respect de toutes ces normes et belles exigences.

Une autre forme de distribution va bon train aujourd'hui car les consommateurs veulent trouver du bio partout. De ce fait, la distribution doit remplir ses rayons mais les filières en agriculture biologique ne se développent pas aussi vite que la demande, d'où la nécessité pour les géants de la distribution d'aller se fournir en partie à l'autre bout du monde ou auprès de l'industrie agro-alimentaire. Ce faisant, ils perdent les effets prometteurs du bio liés à la proximité des approvisionnements. C'est ainsi qu'on voit aujourd'hui des agriculteurs reconverter leur ferme, animés de motivations qui ne sont plus les mêmes que celles des militants d'hier et d'aujourd'hui. Ceux-là mêmes qui travaillent davantage pour nourrir le sens de leur action que pour se positionner sur un marché porteur afin de répondre aux besoins de l'agro-industrie qui doit être en capacité de répondre à la demande avec les effets pervers qui en découlent : aggravation de la pollution et volonté de faire baisser le niveau d'exigence du cahier des charges de l'agriculture bio pour pouvoir produire davantage et plus vite.

Pour ce faire, il suffit d'harmoniser les normes européennes vers le bas en développant un modèle de monoculture bio (sous serres chauffées le plus souvent), à la différence des producteurs indépendants qui, en toute autonomie, pratiquent l'assolement dans les règles de l'art. Autrement dit en alternant différentes cultures sur une période triennale afin de respecter et d'enrichir les sols ; de prévenir la prolifération des adventices (« mauvaise herbes »), l'afflux d'insectes nocifs à la plante cultivée et la propagation des maladies cryptogamiques (développement de champignons qui nécrosent les plantes.

Tirée vers le bas, l'agriculture bio pourrait ainsi devenir...« conventionnelle ». Pas de pesticides, mais un mode de culture intensive et productiviste qui risque d'ôter tout le sens de cette approche agricole. En industrialisant le processus, avec un cahier des charges moins exigeant, les produits baisseraient en qualité tout en faisant l'impasse sur le développement durable. Avec les conséquences qu'on connaît sur l'emploi (bas salaires) et sur les producteurs eux-mêmes qui redeviendraient dépendants, une nouvelle fois, d'un système axé sur le profit. Il faut savoir, en effet, que le label européen est actuellement beaucoup moins exigeant que les labels français, par exemple le label AB mis en place par le ministère de l'Agriculture. Moins exigeant également que certains logos construits par des syndicats comme la Fédération nationale de l'agriculture bio. Le label Bio Cohérence par exemple (normes européennes assorties des règles issues de l'économie sociale et solidaire et environnementale forte) qui prône l'utilisation de la terre exclusivement pour l'alimentation humaine et ne souffre d'aucun intrant ; le label Nature et Progrès, mis en œuvre par l'association du même nom par la bio historique et militante des années 70 ; le label Demeter qui défend la production plus systémique encore avec une réflexion sur les liens entre organismes agricoles présents sur la ferme et son environnement (préparation biodynamique pour lutter contre les maladies des cultures, énergétisation de l'eau, position des astres au moment des semis etc.) Ainsi atteint-on des sphères quasi ésotériques qui invitent certains grands vignerons, par exemple, à n'utiliser que des caves voûtées

parce que l'énergie y circule mieux, comme le Château Romanin.

La tentation est grande, pour les lobbies, d'obtenir du législateur européen un assouplissement des réglementations définissant les critères biologiques. En 2014 est apparue une proposition de nouveau règlement européen (encore en discussion aujourd'hui) qui fait craindre aux acteurs de la filière bio des assouplissements menaçants pour la crédibilité des produits, voire leur qualité. Avec pour corollaire, la montée en puissance des labels privés qui pourraient se positionner à un niveau de qualité supérieur.

Local mais pas forcément bio

Par ailleurs, on voit d'ores et déjà apparaître des programmes régionaux de territorialisation de l'agriculture « dite locale », à ceci près que la facilité consiste à proposer au consommateur un produit local... sans pour autant lui expliquer pour quelle raison il est important qu'il soit à la fois local et bio. On observe en effet que la faveur des consommateurs va au produit annoncé comme sain et non traité, sans être forcément estampillé bio mais issu du terroir. A *Saveurs et Saisons*, nous ne sommes pas prêts à cette concession : nous proposons surtout du bio local ou français.

Dans le même ordre d'idées, nous tenons à ce que les unités de production de proximité restent à capital familial. Seules les

fermes paysannes ou les agriculteurs mobilisés par les valeurs d'une agriculture bio militante peuvent à terme contraindre ceux qui veulent aller sans états d'âme vers le productivisme. Or la tentation est grande, pour certaines unités de production ou de transformation – qui se sont pourtant construites à l'origine sur les valeurs de la bio historique – de se faire happer par le système et de vendre leurs activités aux plus offrants, c'est-à-dire aux multinationales de l'agro-alimentaire ou aux grands distributeurs qui ont tout intérêt à « acquérir » les entreprises qui produisent ou qui transforment des produits alimentaires biologiques avec une belle image de sérieux.

A côté de ces industriels et de ces groupes de distribution divers qui voudraient s'accaparer le marché du bio, il est encore possible de développer une agriculture biologique à visage humain qui permettrait, de surcroît, de créer plus d'emplois – une ferme paysanne embauche trois fois plus que dans le modèle industriel. Sans compter tous les effets induits positifs de l'agriculture biologique. Une association comme SOS est d'ailleurs en train de réfléchir sur la manière d'évaluer le rapport qualité/prix de ce qui est produit. Ainsi pourrait-on calculer le prix de revient d'un produit en y incluant les effets induits, négatifs ou positifs. Négatifs dès lors qu'on détruit la nature. Positifs quand on crée des emplois, que l'empreinte écologique est faible, qu'on réduit les coûts logistiques et qu'on obtient de meilleurs rendements en produisant sur de petites unités de proximité.

Veiller à ne pas « dérailler »

Comment rester fidèles aux valeurs historiques du mouvement bio ? Prenons l'exemple du fournil : doit-on en développer l'activité et agrandir le bâtiment ? Afin de ne pas dérailler de la ligne de départ et s'écarter des fondamentaux du projet Ferme du Sens, il n'est pas question pour nous de dupliquer notre modèle initial, encore moins de « faire du volume » auprès d'enseignes bio qui ne partagent ni la même cohérence ni les mêmes exigences, ni les mêmes valeurs. Dernièrement, nous avons été sollicités par notre principal fournisseur de farine BIO CER, actuellement collecteur de céréales et meunier, et désireux de devenir également boulanger bio – une manière de boucler la boucle. Son projet serait de reprendre une boulangerie en région parisienne et de nous associer au capital pour que nous puissions apporter notre compétence en commun dans l'entreprise. Nous avons décidé dès aujourd'hui, dans notre pacte d'associés, de faire progresser cette entreprise dans son fonctionnement sans pour autant vouloir la développer en termes d'agrandissement du bâtiment actuel mais plutôt en concevant de nouvelles unités de fabrication de pain bio à taille humaine.

En réalité, je reste fidèle aujourd'hui à l'esprit de ce que j'avais inventé pour Bondues et qui consistait à monter de petites boulangeries régionales. L'idée serait de créer des fournils et des boutiques de pains au regard de ce que nous avons fait à *Saveurs et Saisons* dans différentes régions, avec des acteurs qui répondent à des cahiers des charges exigeants et auprès desquels nous pourrions avoir une mission de

consultants. On le voit, il ne s'agit donc pas de dupliquer mais de se différencier à partir de la singularité de chaque acteur : comment fabrique-t-il son pain ? Avec cette attention particulière, récurrente chez moi, portée au travail humain : façonnage du pain à la main, enfournement à la pelle.

Mon souhait est bien que nous puissions mettre autour d'une table tous les partenaires d'une filière et créer ensemble, par un travail d'intelligence collective, les outils de transformation et de vente qui répondront au mieux aux exigences d'une agriculture biologique militante souhaitée par tous. En veillant à ce que chacun soit respecté avec équité et puisse valoriser son savoir-faire – le céréalier bio, le minotier, le boulanger, le chauffeur-livreur, chacun prêt à s'adapter au besoin de l'autre –, tout en participant à une authentique réflexion collective qui nous installe dans le durable. L'idée force ? Se rassembler pour mettre au pot commun ce qu'on sait faire et ainsi pouvoir progresser ensemble. Sans céder sur rien, ni sur la réglementation « plus-plus » des normes bio, ni sur la traçabilité des produits, y compris la qualité du service logistique.

Ma vigilance ne doit pas se relâcher. Encore moins aujourd'hui sous la pression de certains jeunes qui auraient tendance à céder aux sirènes du business. Ce n'est pas un hasard si le fournil de la Ferme du sens va être rebaptisé *Fournil des saveurs*. Avec une phrase en guise de *base line* que nous avons déjà imaginée il y a longtemps avec ma femme : « Façonner la vie en bio ». D'autres proposaient « Fabricant de pain bio depuis 1995 ». On voit bien la différence

générationnelle entre ces deux formulations, et par conséquent la manière dont on peut orchestrer l'avenir du projet. Cette phrase forte en termes de « militantisme de la première heure » est pourtant riche de sens en ce qu'elle renvoie à l'idée artisanale de façonner sa propre vie comme on façonne le pain...

L'utopie du développement de l'homme

La fabrication du pain à la main pourrait résumer à elle seule les valeurs de fond qui m'ont animé depuis les débuts de la *Ferme du Sens*. D'abord en raison de la beauté du geste. Je regarde les cinq boulangers alignés devant leur plan de travail, dans leur habit blanc identique estampillé du logo *Saveurs et Saisons*, en train de réitérer le même geste, chacun à son rythme, imperturbables et bienveillants. J'écoute le bruit du façonnage, la claque du plat de la main pour travailler la boule, l'élargir, la retourner, l'étirer pour allonger le gluten. Je m'émeus de la simplicité et de la beauté d'un geste répété à l'envi et qui me donne pourtant le sentiment d'une « première fois ». Quand je fais visiter la boulangerie, je ressens toujours la même fierté de donner à voir le travail de ces hommes sûrs et précis, toujours sympathiques, n'hésitant pas à s'interrompre pour échanger avec les visiteurs.

Je savoure l'esthétique de ce geste ancestral qui sera le garant de la qualité gustative du pain. On sait aujourd'hui qu'un pain façonné à la main sera plus goûteux que s'il est façonné à la machine. Non seulement il est plus riche, plus digeste mais il contient plus d'énergie. Grâce à la technique de la cristallisation sensible, on pourrait observer au microscope le parfait ordonnancement des molécules. Là est aussi l'esthétique

du bio. Ce qu'on appelle aujourd'hui la biodynamie s'appuie précisément sur cette esthétique et la confiance que nous devons retrouver dans la capacité de la nature à nous donner tout ce dont nous avons besoin à l'endroit où nous sommes. Dans « *Façonner la vie en bio* » –phrase qui figure sur tous nos sachets de pain –, il y a cette idée du vivant comme flux d'énergie. Comment pourrions-nous, par exemple, dynamiser l'eau qui nous est nécessaire pour le fournil ?

Cette qualité éminemment esthétique du produit bio naît selon moi de la cohérence qu'on a apporté à la démarche. Cette même cohérence qui a présidé au choix du lieu fondateur, la *Ferme du Sens*, et qui habite aussi la façon dont sont mis en scène les produits, de beaux produits dans un bel écrin. Les clients de *Saveurs et Saisons* pénètrent dans un écrin de nature. La nature elle-même affiche une parfaite cohérence. Elle n'accepte pas n'importe quoi. Quand on la laisse s'orienter par elle-même, elle s'oriente bien. Si l'être humain s'attache à observer comment elle fonctionne, il en fonctionnera d'autant mieux lui-même, il se dirigera spontanément vers une esthétique qui ressemble à la nature. A ce qu'elle est aujourd'hui, sans que les générations actuelles puissent avoir à l'esprit ce qu'elle était un siècle auparavant, bien plus harmonieuse encore.

Beau geste, beau métier (celui d'agriculteur), belle entreprise, l'esthétique reste partout présente là où les valeurs éthiques sont respectées. En témoignent les petits mots que m'ont laissés mes équipiers quand nous avons célébré ensemble mon départ à la retraite : « *Merci de m'avoir donné les clés pour*

évoluer et avancer ! C'est une belle entreprise dans laquelle on a plaisir à travailler » ; « Tu m'as donné le goût du travail bien fait dans l'éthique professionnelle » ; « Merci Thierry pour ces belles années, pour le travail accompli et pour ce que vous avez su insuffler dans cette belle entreprise ! »

Mon utopie personnelle

C'est cette belle alliance entre l'éthique et l'esthétique qui laisse toute sa place à l'utopie telle que définie par Pierre Rabhi¹⁰ comme le « *non-lieu* » de tous les possibles, cette pulsion de vie « *qui rend possible ce que nous considérons comme impossible.* » Le paysan écrivain le dit bien : « *C'est dans les utopies d'aujourd'hui que sont les solutions de demain. La première utopie est à incarner en nous-mêmes, car la mutation sociale ne se fera pas sans le changement humain.* » Et il faut beaucoup de disponibilité intérieure pour incarner l'utopie, au risque de se laisser reprendre par les modes de pensée et de fonctionnement conventionnels dans nos sociétés d'aujourd'hui. Or l'utopie est fondamentale pour innover !

Pour Pierre Rabhi qui nous invite à « passer de la logique du profit sans limites à celle du vivant » (changement de paradigme), l'utopie consiste à « *trouver une façon juste d'habiter la planète* ». Si on considère que l'utopie écologiste vise à nous emmener vers le 100% bio, on voit bien qu'elle a déjà reculé dès lors que le business s'y intéresse ! La vraie question est bien, selon moi, de prendre soin de sa propre utopie personnelle. Sans tenir compte de l'étiquette péjorative

¹⁰ Pierre Rabhi, *Vers la sobriété heureuse*, Actes Sud, 2010.

du terme même d'utopie quand d'aucuns s'en emparent comme d'une critique : *Ce que tu veux faire n'est pas réaliste, tu es un utopiste !* Et ce sont ceux-là, précisément, qui refusent la transformation de la société.

Mon utopie personnelle est directement issue de mon puissant désir originel de différenciation. La seule façon de me construire était précisément de bâtir ma propre utopie et de fédérer les autres à partir d'elle. J'ai pu la mettre en musique à partir de mon cheminement singulier. Comme je l'ai déjà dit, mon cœur de réflexion et de mobilisation, avec le renfort de valeurs fortes, c'est bien l'humain. Ce qui m'anime au quotidien, encore aujourd'hui, c'est le développement de l'homme, là est mon utopie singulière. Comment fédérer les gens sur la nécessité de changer de modèle de société si on n'est pas suffisamment au clair avec la personne que l'on est, les valeurs qui nous habitent ? Nous appartiennent-elles vraiment ou ne sont-elles que le fruit d'injonctions éducatives ? Comment les entraîner à vivre autrement, habiter, consommer, se nourrir, se déplacer autrement, si chacun d'entre eux n'a pas mené son propre développement personnel ?

Formateur à Genech, j'ai découvert l'importance de l'humain (dans le suivi de stagiaires en difficulté), de même que plus tard dans l'entrepreneuriat. La découverte du bio – le déclic qui s'est produit en moi au contact de ces agriculteurs qui voulaient se convertir – m'a permis de faire se rencontrer mon utopie personnelle et l'utopie de l'écologie holistique. A ce moment-là, j'ai trouvé le moyen d'incarner ce nouveau modèle qui répondait à mes valeurs – je ne l'avais pas créé, il me fallait me

l'approprier. En raison de mon histoire personnelle, l'agro-écologie me parlait intimement parce qu'elle correspondait à ce que j'étais. Chose que j'ignorais auparavant. Mais il aura fallu une autre étape préalable, quand j'ai créé mon entreprise : l'incarnation de mon utopie personnelle dans l'entrepreneuriat et le lien social. Mon ralliement à l'utopie écologique globale n'est venu qu'après.

La résistance au modèle dominant

Sur le moment, j'avais surtout saisi, dans le combat des agriculteurs bio, l'occasion de rejeter un modèle agro-industriel qui me semblait néfaste sans que je puisse définir précisément pourquoi. Je me suis alors aperçu que le modèle dominant de la loi du marché ne me convenait pas. Je ne parvenais pas à m'installer dans ce système, je n'avais pas envie d'y travailler, je résistais par une sorte de réflexe inconscient. Je n'aurais pas pu travailler dans la grande distribution, ma résistance se nourrissait de l'intuition que ces gens-là ne m'apporteraient pas les valeurs que je recherchais. Mon effort de développement personnel, mon travail en psychothérapie, mon évolution d'homme m'auront permis de comprendre que c'était dans ce modèle-là – celui de l'utopie écologique – que je voulais m'inscrire. Je n'aurais pas pu l'inventer seul.

J'entends bien l'appel à « l'insurrection des consciences » lancé par Pierre Rabhi qui invite à l'action politique fondée sur « *la puissance de la modération comme antidote à la puissance du lucre* ». Je me suis d'abord situé plus volontiers dans la

résistance que dans la construction d'un nouveau paradigme. C'est ma résistance qui m'a fait entrer dans un modèle différent. D'abord en opposition à un premier modèle social et éducatif, issu de mon milieu familial, ensuite au modèle économique occidental et ses orientations agro-industrielles. Je me sens en phase avec le réquisitoire de Pierre Rabhi contre le modèle prométhéen de la croissance illimitée et de la surconsommation, contre l'imposture et l'arrogance de la modernité génératrice d'inégalités planétaires, contre l'aberration de l'immodération mondialisée. De même que j'adhère à son incitation à la sobriété qui implique le renoncement au modèle actuel, à la nécessité de « *remplacer la logique du profit par la logique du vivant* ». J'apprécie cette idée de « décroissance soutenable » qu'il défendait lors de sa pré-campagne à l'élection présidentielle de 2002.

A mes yeux, le modèle ultra-libéral est un modèle répétitif, donc angoissant et dégradant pour l'homme qui est considéré comme une marchandise. Il y a quelque chose de diabolique dans ce système en ce qu'il est mortifère : il ne peut produire sans détruire. Il continue de produire des biens mais il détruit l'homme.

Une transition pas seulement « par le bas »

Je ne suis pas convaincu que la transition doive se faire uniquement par les citoyens, sans rien attendre des politiques

publiques, comme l'annonce Cyril Dion¹¹ par la voix d'Olivier De Schutter (rapporteur spécial de Nations Unies pour le droit à l'alimentation de 2008 à 2014) selon lequel « ce sont les innovations sociales dont les citoyens sont porteurs (...) qui peuvent conduire le changement. » Cette idée de nouvelle démocratie par la décentralisation des solutions me semble insuffisante – même si je suis moi-même à l'origine d'une initiative citoyenne avec la Ferme du Sens. Pour moi, le rôle des gouvernements n'est pas seulement d'accompagner cette transition initiée par les citoyens mais aussi de l'imposer d'en haut avec des moyens pour y parvenir. L'Europe, les Etats-Unis, tous les Etats du monde doivent s'impliquer dans la démarche. Le changement de paradigme viendra aussi des politiques et des hommes d'affaire puissants, à condition qu'ils soient capables de renoncer au modèle dominant pour en inventer un autre en se remettant en cause personnellement.

Or aujourd'hui, je ne vois pas nos gouvernants en campagne mettre en avant une vision, une ligne directrice, une éthique, des valeurs de base (comme celles de l'urgence écologique, d'une économie sociale et solidaire, d'un partage de l'avoir et du savoir par exemple) qui vont alimenter leur projet. En dépit de formidables lanceurs d'alerte comme Pierre Rabhi qui déploient beaucoup d'énergie dans la sensibilisation des populations à l'avenir de la planète, les politiques continuent de

¹¹ Cyril Dion, *Demain et après... Un nouveau monde en marche*, Actes Sud, 2016. Cyril Dion est cofondateur du mouvement *Colibris* initié par Pierre Rabhi, et du magazine *Kaizen*. Il a écrit et coréalisé avec Mélanie Laurent le film « Demain », César 2016 du meilleur documentaire.

décliner un arsenal de mesures sans avoir auparavant défini un cap, des valeurs, une finalité et ensuite seulement des objectifs intermédiaires et des moyens. Alors qu'ils pourraient se soucier davantage des portes d'entrée essentielles à ouvrir (l'économie, l'écologie, l'éducation...) pour déterminer des priorités d'action. C'est pourtant ce que fait n'importe quel chef ou créateur d'entreprise...

Avec Pierre Rabhi, il s'agit bien d'écologie appliquée. Dans mon esprit, et compte tenu de mon histoire personnelle, il s'agit de commencer d'abord par faire sa propre révolution intérieure, il s'agit de balayer devant sa porte. Mon utopie est celle du développement de l'homme. Mon « militantisme » s'intéresse en priorité à la personne dans son évolution, avant même l'avenir de la planète. Autrement dit, je me sens animé par la nécessité que les êtres humains pensent global et donc aillent vers une intelligence collective pour que la société puisse réellement se transformer à long terme. Dans le même ordre d'idées, ce qui me motive le plus dans l'agro-écologie, c'est bien la santé humaine et celle de la Terre, et surtout la création d'emplois qu'elle propose.

Transformer l'homme d'abord

A l'heure où je viens de céder mon entreprise, je suis en train de réfléchir à l'usage qu'on pourrait faire des locaux que j'ai construits au-dessus du fournil de ma boulangerie. Je pourrais, par exemple, mettre à disposition de jeunes en difficulté scolaire, des bureaux et une batterie d'ordinateurs pour les

aider à monter leur projet lié à la transition. Mon rôle serait de les accompagner au quotidien... Ma préoccupation reste de savoir comment déconstruire le modèle actuel, plus encore que de construire le modèle de demain. Et dans le même temps, j'ai à cœur de développer des idées novatrices sur le plan humain : Quelle pédagogie pour demain ? Comment accompagne-t-on les enfants des écoles vers la transition écologique ? Que va-t-on leur transmettre ? Que vont-ils faire ensemble ? Je me suis rapproché de l'association *Génération futures*, spécialisée dans la protection contre les pesticides et initiatrice de la campagne contre les perturbateurs endocriniens. C'est incroyable le travail réalisé par cette association militante !

Je ne suis pas sûr de vouloir m'engager suffisamment aux côtés de ces associations de défense de l'environnement – alors que mon expérience professionnelle dans la chimie agricole m'y invite – ; de vouloir me battre pour lutter contre les OGM ou éradiquer le pesticide qui tue les abeilles. Je suis prêt à les aider, bien sûr, mais je ne me sens pas l'envie de militer dans leurs rangs.

Pierre Rabhi incarne l'utopie globale d'une planète protégée, un registre avec lequel je suis en plein accord. Et cependant la priorité me semble issue d'un autre registre – complémentaire mais essentiel – qui est celui de la transformation de l'homme. Le changement de paradigme revendiqué par Pierre Rabhi me semble impossible à atteindre si on n'utilise que la porte d'entrée de l'exemple et de l'écologique. Le paysan écrivain s'appuie sur l'observation de la nature. Toute son énergie intérieure, la force de son écriture, lui viennent de sa

connaissance des écosystèmes et de son amour ancestral pour la terre. Son engagement écologiste comporte probablement une part d'affect qui m'est étrangère. Certes, je rejette ce système productiviste néfaste pour l'homme et la planète, mais je ne suis pas dans l'émotion. Mon attention se porte plus volontiers vers cet agriculteur conventionnel perché sur son tracteur dont j'aimerais qu'il dispose des moyens de comprendre *pourquoi il fait ce qu'il fait*, comment il en est arrivé là, quel est son récit qui pourrait l'éclairer sur sa pratique d'aujourd'hui.

Maintenant que j'ai cédé mon entreprise, je constate que j'ai sereinement passé ce cap. Certes, j'ai aimé passionnément l'entrepreneuriat – je suis né dedans – mais j'aurais aimé travailler plus à fond sur le terrain de l'humain. Je n'ai plus envie qu'on me sollicite aujourd'hui pour mon expertise dans la création d'entreprise. Au fond, l'entreprise aura peut-être été plus un moyen qu'une fin. Le plus difficile, en réalité, aura été de quitter mes équipiers – même si j'ai du mal à en convenir, c'est bien l'investissement affectif qui va me manquer le plus, la relation à l'autre. Quand je pense à l'avenir de la planète, je ne me focalise pas seulement sur les petits gestes indispensables au quotidien, j'entretiens aussi une vision à long terme. Je préfère travailler sur la matière humaine, j'imagine que c'est là que le nœud peut se dénouer.

Raconter une nouvelle histoire ensemble

« *Les utopies fleurissent, heureusement, écrit Pierre Rabhi, et même si toutes ne sont pas couronnées de succès, elles témoignent de résolutions fortes en faveur d'un monde autre.* » L'apparition de ces utopies répond à un besoin collectif défini par Cyril Dion comme celui de « construire du sens, de l'enthousiasme, des histoires, qui parlent aussi bien à nos intelligences qu'à nos cœurs. » « *Vouloir engager tout ou partie de l'Humanité dans une nouvelle voie, plus écologique, plus humaine, ne pouvait se faire sans jeter les bases d'une nouvelle fiction collective.* » Quand Cyril Dion nous invite à nous raconter une nouvelle histoire ensemble, il en appelle à l'utopie fédératrice. Au début de la *Ferme du Sens*, je n'ai fait que raconter une histoire, le récit du bâtiment, des gens, des produits. Une histoire collective inscrite dans un récit plus global, porteur d'un monde meilleur – cette fameuse « *façon juste d'habiter la planète* » ensemble le mieux possible, en cohérence avec les besoins de la nature et le souci de préserver notre Terre. Et dans le contexte actuel de crise profonde où nous vivons – dérèglement écologique, exclusion sociale, exploitation sans limites des ressources naturelles, recherche acharnée et déshumanisée du profit, creusement des inégalités –, il y a urgence ! Si on continue sur cette voie, on va dans le mur. Les scientifiques assurent même que nous aurions atteint, en termes de changement climatique, un point de bascule comparable au passage de l'ère glaciaire au climat que nous connaissons aujourd'hui. C'était il y a 12 000 ans...

De mon côté, j'ai construit empiriquement mon utopie. Là où j'ai construit est née une nouvelle histoire. A l'histoire racontée

a succédé l'histoire vécue. Je n'ai pas fait autre chose que de mobiliser les gens autour d'un récit collectif. Quand j'observe ici et là des initiatives individuelles de transition via l'agro-écologie, je pense d'abord aux premiers acteurs concernés, les agriculteurs.

Prenons l'exemple de Loos-en-Gohelle (Pas-de-Calais) où l'Ecopôle alimentaire de la région d'Audruicq – Centre de développement de nouvelles activités agro-rurales – a mis en place avec la ville un plan municipal d'alimentation durable, VITAL. On voit bien la dynamique de cette démarche de « relocalisation alimentaire » qui invite des producteurs maraîchers bio à « faire société » avec les consommateurs de proximité. Auparavant, il a fallu amener ces agriculteurs conventionnels au bio en les touchant « au cœur », autrement dit en leur proposant des terres. Puis les inciter à se regrouper pour travailler et apprendre ensemble, en les aidant à s'adapter au nouveau cahier des charges de l'agro-écologie. Et surtout en s'attachant à les rassurer et à installer la confiance.

Travailler en amont sur l'humain

Quand j'étais formateur à Genech, j'animais des stages destinés à des agriculteurs qui reprenaient la ferme de leurs parents. Durant trois jours, on travaillait ensemble pour qu'ils aient l'opportunité de formuler leur projet à partir de leur histoire familiale et de leur éducation : Qu'allaient-ils faire de ce qu'on leur avait inculqué ? Etaient-ils en train de reproduire le modèle familial ou de s'y opposer ? Qu'avaient-ils choisi de

développer dans leur exploitation ? lors de reprise d'une ferme, il serait utile de faire ce travail avec les agriculteurs en amont, à partir de leur culture familiale et de leur histoire personnelle. De cette manière, le projet serait singulier du fait de leur propre singularité d'homme. En clair, le projet serait bâti à *partir de ce qu'ils sont*. Pour quelles raisons trouveraient-ils intéressant de se convertir au bio, de s'engager dans la spirale vertueuse du 100% bio ? Seraient-ils prêts à venir faire un stage où, ensemble, ils réfléchiraient sur leurs racines, les parcours de vie de leurs ancêtres – via le génogramme –, le patrimoine culturel qu'ils ont hérité de leurs parents, les croyances, les habitudes de vie ? Pourquoi font-ils ce qu'ils font ? Qu'est-ce qu'ils auraient aimé faire qui les motive plus encore ? Comment s'y prendraient-ils pour réaliser leur rêve ? Rassemblés autour de cette réflexion commune, ils auraient l'occasion de créer du lien entre eux. C'est bien leur récit personnel qui va leur permettre de rejoindre le récit collectif – l'utopie.

La seule motivation me semble insuffisante, en tous cas partielle. D'où la nécessité d'un travail en amont qui porterait sur l'humain. On sait déjà que ces agriculteurs convertis au bio ont conscience que leur priorité n'est plus seulement de vendre au juste prix mais de recevoir une gratification bien plus essentielle à leurs yeux : la reconnaissance de leurs concitoyens. Les inviter à écrire une nouvelle histoire qui leur sera personnelle, c'est les amener à se réinventer, à tirer fierté d'un beau projet qu'ils auront eux-mêmes décidé et qui colle à leur authenticité.

Comme je l'ai dit, la porte d'entrée de mon engagement écologique, c'est l'homme. Mon utopie se traduit par une forme d'optimisme quant au comportement des générations montantes. Pour transformer le monde, il faut commencer par soi. Se comprendre soi-même pour comprendre les autres et ainsi pouvoir agir pour le bien-être de la communauté, la solidarité, le partage. Pourquoi les élites qui nous dirigent au plan national et international ne pourraient-elles pas passer par la case « se comprendre d'abord dans son fonctionnement psychologique », autrement dit mettre d'abord en œuvre leur propre transformation intérieure ? Comment fédérer nos sociétés autour de cette idée ? Il s'agit avant tout d'écrire une nouvelle histoire de l'éducation.

10 Et après ?

Comment écrire une nouvelle histoire de l'éducation ? Etrangement, ce chapitre du « nouveau monde en marche » développé par Cyril Dion dans son livre « Demain », ne trouve sa place qu'en fin de parcours, bien après la transition énergétique et économique. A mes yeux, c'est pourtant la priorité des priorités. Je me souviens de cette intervention – évoquée plus haut – que j'ai eue à mener sur le thème : « Que faire après l'échec scolaire ? » devant un public composé d'enseignants et de formateurs. J'avais décrit mon cheminement personnel, raconté comment je m'étais extirpé de mon expérience négative d'échec scolaire, comment j'avais finalement conquis un jour cette forme d'autonomie qui m'avait rendu la capacité à ramasser mes forces intérieures pour fédérer mais aussi enseigner. Cet élan puissant qui m'a porté à trouver mes propres portes d'entrée pour apprendre à apprendre aux autres !

De cette faiblesse dont je souffrais j'ai fait une force parce que je parlais des gens – de là où ils en étaient. A partir d'une vraie conscience de l'altérité : les autres sont différents, ils ont forcément en tête des projets que je peux les aider à faire émerger. Et pour que ces projets voient le jour, il faut qu'ils

aillent chercher la matière en eux-mêmes – c’est le sens de la pédagogie par projets. Je cultive cette ambition : pouvoir dire à celui qui vient vers moi que son rêve deviendra réalité s’il le transforme avec ses propres ressources, sans attendre que la solution lui vienne de l’extérieur.

Ce qui m’amène à un constat dont j’ai subi moi-même les conséquences : dans mon enfance, les enseignants se succédaient à la table du maître pour nous emmener d’une matière à l’autre sans transition, sans lien logique. Où était l’unité de ces accès multiples au savoir ? Certes, beaucoup d’entre nous sortent de leur formation initiale avec la capacité à faire eux-mêmes le lien entre les domaines de savoir. Mais d’autres restent sur le bord du chemin parce qu’ils n’ont pas trouvé la capacité à mixer eux-mêmes l’afflux des connaissances qu’ils ont eu à ingurgiter. Plus tard, ils se retrouvent plongés dans un magma inextricable.

Or c’est à ce moment – l’accès initial au savoir – que tout se joue. Comme le rappelle judicieusement Vandana Shiva¹², célèbre activiste indienne qui s’insurge contre l’acaparement des semences par les multinationales : *« Il est illusoire d’imaginer qu’une catastrophe seule pourrait éveiller les consciences en un jour. C’est un processus qui nécessite une éducation. (...) Je crois au potentiel humain. (...) Nous devons faire grandir ce potentiel de l’humanité en éduquant les générations présentes et futures. »* C’est bien ce potentiel humain auquel j’ai fait appel en créant la *Ferme du Sens*, ces

¹² Citée par Cyril Dion dans son livre *« Demain et après... Un nouveau monde en marche »*.

ressources tapies en nous dès l'enfance et qu'il importe d'actualiser le plus tôt possible pour permettre l'avènement de « cet être différent à construire » dont parle Pierre Rabhi.

Offrir ses talents à l'humanité

Dans « Demain », Cyril Dion plaide pour que les enfants de ce siècle puissent développer leur capacité au bonheur, à l'épanouissement, au savoir être. Et il évoque cette nouvelle conscience à éveiller en eux : la perception de notre planète et de l'humanité comme « *un tout interdépendant* ». Ce qui suppose de développer chez la jeune génération des qualités d'empathie, de coopération (plutôt que de compétition) et de lien à la nature. De quelle manière ? Peut-être en dépistant précocement ces intelligences multiples que secrètent nos cerveaux et que nous utilisons parfois en-deçà de leur potentiel en privilégiant l'une ou l'autre. On peut contester ce qui apparaît comme un mode de classement de nos aptitudes précoces. Pourquoi nommer chacune de ces formes d'intelligence ? L'important est que l'enfant, puis l'adolescent, puis l'adulte connaisse une évolution de son intelligence propre. L'idéal, selon moi, étant que chacun – parce qu'il est bien dans sa peau – soit à même d'ouvrir son esprit de manière à ce que toutes ses intelligences s'interconnectent. Mieux encore, j'adhère totalement à la vision de Philippe Desbrosses, créateur en 1999 de l'association *Intelligence Verte*. Cette intelligence verte (qui vise à réhabiliter des variétés et des

espèces anciennes ; à protéger la biodiversité naturelle et humaine ; à redéployer les connaissances populaires et les " savoirs " traditionnels ainsi que les technologies issues des progrès scientifiques réellement utiles à l'intérêt général, comme l'agriculture biologique ; ou encore à promouvoir toutes les formations bio qui contribuent au rapprochement des humains et la nature, et enfin à éveiller le monde des affaires à une économie qui préserve la biodiversité) m'apparaît comme une intelligence holistique – voilà qui me convient.

Dis-moi quelle est ton histoire

Avant de mettre en œuvre un projet, vérifions d'abord la réalité de nos motivations. Voilà ce que j'invite à faire les personnes qui viennent me demander conseil. Prenons l'exemple d'un couple tenaillé par l'envie de créer ensemble. Je commence par leur demander de mettre noir sur blanc leurs motivations : pour que l'intelligence du projet soit manifeste de A à Z, il faut que le moteur qui l'inspire soit clair et précis. Quelles sont leurs aptitudes à tous deux, leur personnalité distincte ? Quels sont les facteurs qui pourraient les mener à la réussite ? Quels en sont les freins ? Mon intention est de les libérer de leurs blocages – les porteurs de projets butent souvent sur la mise en doute de certaines de leurs compétences. Je les invite à prendre appui sur leurs ressources et à faire abstraction de leurs lacunes : *Laissez de côté ce que vous ne savez pas faire, concentrez-vous sur ce que vous savez faire.* Dans le même temps, je les amène à vérifier si l'un n'empiète pas sur le

territoire de l'autre. Je m'assure aussi que leurs valeurs sont très largement partagées. Dans le cas contraire, ils devront clarifier leurs points de désaccord et savoir en parler régulièrement ensemble.

Je pense à ce couple dont l'un voulait vendre du pain sans gluten, un produit bio et local, tandis que l'autre défendait le pain local mais pas forcément bio... S'ils n'adoptent pas le même langage, si leur axe de développement et de communication n'est pas le même, le consommateur ne s'y retrouvera pas et eux-mêmes s'exposent à des conflits. Je leur ai proposé de coucher d'abord par écrit non seulement leurs motivations et leurs valeurs mais aussi la répartition des rôles qu'ils entendaient mettre en place. Ensuite, ils reviendraient me voir. J'ai souvent affaire, en effet, à des personnes qui, en toute bonne foi, mettent la charrue avant les bœufs. Armés d'un business plan en bonne et due forme, ils cherchent d'abord une aide financière : *Voilà, je veux me lancer dans telle activité.* Une telle démarche présente un inconvénient majeur : qui est la personne que j'ai en face de moi ? Quelle est son histoire ? Non seulement, je n'en sais rien mais souvent le projet lui-même est à peine formulé. Je lui demande alors de décrire son projet en un seul feuillet, de manière suffisamment claire et accessible à tous.

Cette intention d'aider les porteurs de projets à progresser sur ce terrain de la clarification – mélange de coaching et de pédagogie – nous ramène à l'enseignement auprès des plus jeunes. Selon moi, le maître-mot est bien la confiance donnée à l'enfant qu'on ne va pas assommer d'un flot de connaissances

qu'il s'agira de « faire rentrer » d'autorité... Non, ce n'est pas grave si l'enfant ne maîtrise pas telle ou telle discipline à tel âge. Il est peut-être plus faible ici, mais plus fort là. Ce n'est pas le champion de la dictée, mais il est performant en sport, en musique, il sait fédérer ses camarades, il excelle à diffuser son empathie... L'idéal serait que l'enseignement puisse être partiellement individualisé – utopie !

Reste que selon moi l'empathie, la posture d'accompagnement, la mise en confiance de l'enseignant demeurent indispensables, assorties de la mise en avant du collectif. Ainsi le professeur pourrait-il transmettre cette idée que le plus fort dans telle discipline tirerait bénéfice à se rapprocher du plus faible (et réciproquement), afin de faire jouer la complémentarité et de dédramatiser l'apparent décalage entre celui qui sait et celui qui ne sait pas... jusqu'à en faire un levier puissant ! De fait, la pédagogie par projets peut être amorcée même auprès des plus petits. Nous sommes bien là encore dans l'apprentissage de l'altérité – l'attention portée à la relation.

Mais les enseignants sont-ils aujourd'hui formés dans ce sens ? A trente ans, j'ai été embauché comme formateur sans avoir jamais enseigné. Aujourd'hui, un jeune qui n'a pas réussi à se couler dans le standard des concours de médecine et qui pourtant ferait un excellent praticien, ne pourra pas s'épanouir dans sa vocation. Et pourtant il est fait pour ça ! L'une des clés essentielles de la transition éducative serait d'initier toute formation par une exploration des motivations des futurs professeurs. Pourquoi l'Education nationale, au lieu de

multiplier les réformes en tous sens, ne songerait-elle pas à regarder beaucoup plus en amont ? Ne serait-il pas plus pertinent de mobiliser et de sélectionner les enseignants sur leurs motivations plutôt que sur des critères définitifs en termes de contenus et de connaissances ?

Lieu informel, démarche éducative

Déconstruire l'existant, voilà l'idée. Comment ? En instaurant la nécessité d'un travail sur soi préliminaire à la prise de responsabilité dans tous les domaines de la vie d'un pays. La transition vers un nouveau modèle implique qu'on s'intéresse non seulement à l'écologie, mais aussi à l'économie, à la politique, au travail, à la solidarité, à l'éducation. Tout est lié ! Seraient concernés les dirigeants et responsables de tous poils de nos grands services publics (Education, Santé, Police, Justice...). Précisément dans ces endroits qui manquent cruellement d'effectifs. Je pense par exemple à la pression subie par les personnels des hôpitaux ou aux policiers qui mériteraient d'être formés, accompagnés, coachés pour qu'ils aient l'envie chevillée au corps de pratiquer leur métier avec enthousiasme !

J'ai eu l'occasion récemment d'observer la qualité (très médiocre) des repas servis dans les établissements de soins. Où serait la fatalité pour les patients ou les personnes âgées hospitalisées de mal manger ? J'imagine : pourquoi ne créerait-on pas une association dont la mission serait de s'appuyer sur les réseaux de l'économie sociale et solidaire pour proposer,

dans les structures hospitalières mais aussi les dispositifs d'aide alimentaire aux plus démunis, des produits bio et bon marché (transformation des restes dans l'esprit « zéro déchet », par exemple)? La démarche serait créatrice d'emplois tout en respectant le droit de tous à bien manger et à être bien considérés en tant que personnes. Quand j'envisage ma vie d'après, je songe à ce genre de projets, avec ce fil rouge de l'alimentation (une porte d'entrée pédagogique) et de l'éducation, deux domaines qui me tiennent à cœur.

Comme je l'ai dit, j'ai aménagé au-dessus du fournil de ma boulangerie – rebaptisé *Fournil des saveurs* – des locaux tout en bois (j'y ai même installé mon propre bureau), un espace disponible à destination de porteurs de projets alternatifs, si possible orientés développement durable. Un espace qui accueillerait plus largement toute personne (quel que soit son âge) désireuse de se lancer dans une activité – entreprise, association, ou tout autre forme d'organisation – en lien avec la nature (et plus spécifiquement l'alimentation), susceptible de sensibiliser en amont aussi bien l'agriculteur que les dirigeants de services publics ou de grandes entreprises publiques.

La démarche serait éducative et holistique dans son esprit puisqu'elle s'inscrirait dans un système de valeurs porteur d'un autre rapport au monde, au vivant, d'une autre acception de la relation à l'autre. L'idée serait bien de partir de l'autre là où il est et de lui ouvrir des pistes sans lui indiquer comment faire : l'accueillir, l'écouter, creuser avec lui son projet, l'aider à le reformuler afin qu'il soit immédiatement lisible, l'amener à décliner par écrit ses finalités, ses objectifs à court terme, et

ensuite passer le relais. Je m'imagine volontiers incarner ce type de « mentor », allant de l'un à l'autre pour l'accompagner dans le cheminement de son projet : *Où en es-tu aujourd'hui ?* Une fois que les personnes auraient écrit leur projet, je pourrais les diriger vers les organismes dédiés à la création d'entreprise (Chambre de commerce, boutiques de gestion...), sauf s'il s'agit d'une activité strictement bénévole.

Le projet que je viens d'évoquer pourrait prendre la forme d'un lieu de ressourcement, un milieu ouvert où se rencontreraient des gens que j'aiderais à développer leur potentiel en autonomie et avec plaisir, qui auraient envie de se mobiliser sans savoir par où commencer pour se mettre en mouvement. En guise d'entrée en matière, je pourrais leur faire visiter *la Ferme du Sens* – au titre d'outil pédagogique – leur raconter l'histoire de l'entreprise, et ainsi leur insuffler l'énergie qui pourrait leur manquer. Et ensuite lancer la discussion autour d'une table avec les autres...

Ce lieu serait un lieu de passage et d'échanges, à l'instar de la *Ferme du Sens* à ses débuts. Un endroit informel où les gens se retrouveraient sans savoir à l'avance ce qui va se passer – parti pris gestaltiste (l'ici et maintenant) – et qui pourrait prendre le nom de *SigNature*, pour « signe » et « nature » (mon projet est signifiant dans un contexte dédié à la nature). Le côté informel du lieu répondrait à l'esprit d'autonomie qui m'est cher : pas de règles de fonctionnement pour gérer cet endroit de contacts et de liens sociaux où chacun construit à partir de ce qu'il est.

Mourir vivant

Je suis encore surpris de la facilité avec laquelle j'ai cédé mon entreprise, plus précisément de la sérénité qui m'habite aujourd'hui : j'ai réussi à lâcher sans heurts pour laisser la place aux repreneurs de *Saveurs et Saisons*. En somme, le processus – qui a duré un an –, aura été conforme au sens étymologique du mot « transmission » : du latin *mittere* (laisser aller puis envoyer vers l'autre côté). Non sans avoir à l'esprit l'idée de ma propre disparition. On m'a souvent demandé pour quelle raison j'avais cédé si tôt mon entreprise (à 61 ans), puisque *ça marchait tout seul* ? La réalité est que les années passent vite, et je veux *mourir vivant* ! Je tiens à profiter des années qui se profilent devant moi. Je pense que j'aurais été frustré d'attendre plus longtemps avant de céder – des années de trop –, avec le sentiment de ne pas avoir pris le temps de réfléchir et de trouver la disponibilité intérieure pour me mobiliser sur d'autres projets.

Je suis allé au bout d'un chemin, j'en suis satisfait. Mes jeunes repreneurs m'ont remercié de leur avoir laissé une société en bonne santé, tant il est rare qu'une entreprise continue à croître dès sa reprise. Mais c'est le fait d'une équipe autonome. Moi-même, je retourne au magasin en tant que client sans aucun état d'âme, et certains de mes clients ne se sont pas aperçus que je n'étais plus là... Reste encore à lâcher sur la boulangerie. Là aussi je pense être arrivé au terme de l'aventure. J'envisage de la céder en 2018 : c'est au tour de mon associé de lui donner l'envergure qu'elle mérite.

Quant à « perpétuer mon œuvre », le mot m’embarrasse dans la mesure où mon intention est plutôt de perpétuer des convictions et des valeurs qui me sont propres. Mieux encore : un état d’esprit, une démarche humaine, un type de comportements, une manière de construire une entreprise, une posture de recul par rapport au contexte plus général du monde tel qu’il est. Mon rapport au monde m’invite à m’intéresser au mode de vie de ceux qui vivront dans les cinquante années qui viennent.

Et dans le même temps, je peux imaginer que j’ai bâti une œuvre, au sens premier du terme (*opus*, le produit concret d’un travail). Mais aussi avec cette préoccupation esthétique qui m’a toujours habité : le souci d’aménager un beau lieu, doté d’une belle histoire. Une démarche esthétique, cohérente, et par là même lourde de sens, dont j’aimerais que d’autres s’inspirent.

Une forme de sagesse

Pour l’heure, mon envie – outre celle de mener de nouveaux projets dont je viens d’évoquer quelques pistes encore imprécises –, est de porter une attention renforcée aux personnes qui seraient en souffrance dans mon entourage (famille, amis, voisins, relations, rencontres). Je suis heureux quand je fais plaisir aux gens. J’ai déjà eu l’occasion de le faire dans le contexte professionnel, je voudrais aujourd’hui exercer mon empathie dans un registre plus personnel – pas seulement écouter l’autre, mais le distraire, ajouter de la vie à la vie. Ce qui relève sans doute d’une forme de sagesse. Celle-là même

qui fait prendre conscience au fondateur d'une entreprise (ou du repreneur) qu'à un moment il n'ira pas plus loin parce qu'il a trouvé la limite à sa créativité et à son envie de (re)faire la même chose. Cet homme-là accepte de passer la main parce que cette *œuvre* est désormais aboutie, selon lui. D'autres que lui, ensuite, vont bâtir leur œuvre à partir de la sienne.

A contrario, celui qui s'accrocherait désespérément à son entreprise en se préoccupant de son seul devenir social aurait oublié cet esprit de sagesse. En transmettant *Saveurs et Saisons*, j'ai d'abord transmis des hommes, un savoir-faire et un savoir être susceptibles d'aider mes repreneurs à développer l'activité, à faire prospérer ses résultats. Certes, une entreprise est un ensemble de ratios et de résultats – j'ai bel et bien vendu ma société sur un résultat – mais selon moi l'argument de vente principal est bien la qualité humaine et le potentiel d'innovation de l'entreprise. Là est ma vision de la performance – à la différence d'une propension actuelle à cultiver la performance comme le moyen de lutter contre une insuffisance intrinsèque des salariés, ce qui entretient une forte pression sur l'encadrement intermédiaire : *Ce n'est jamais assez !*

Comme je l'ai dit plus haut, il n'y aurait pas de performance économique (ou bien moindre) sans la performance humaine – cette capacité à être autonome, à se prendre en charge et à assumer ses responsabilités. Quant à l'affectivité, elle change de mains, elle aussi. Durant le processus de la transmission, le personnel commence déjà à nouer un nouveau lien relationnel

et affectif avec le repreneur. Ce que j'ai accepté avec une aisance... qui m'a étonné.

Villeneuve d'Ascq, Septembre 2017

Annexes

L'homme du développement durable

L'homme du développement durable, adepte d'une croissance soutenable, pourrait faire apparaître des qualités intrinsèques nécessaires à l'émergence d'un monde nouveau.

Ses qualités humaines :

- Sens critique
- Autonome
- Libre
- Vivant
- Créatif
- Confiant
- Optimiste
- Raisonne global, le tout et la somme des parties
- Stable
- Respecte son rythme et celui de la nature
- Capable de se remettre en question
- Capable de faire des choix
- Authentique

Ses acquis psychologiques :

- Ose le changement
- Prend des risques
- Brave l'insécurité
- Ecoute ce qu'on dit de lui
- Reste en contact avec ses désirs

Ses qualités spirituelles :

- Pas attaché au matériel, à l'argent
- Veut partager et transmettre
- Aime la différence

Son engagement social :

- Veut promouvoir le savoir être et non l'avoir
- Prend des risques pour construire de l'humain et non de la dépendance humaine
- Ne s'épuise pas au travail
- Préserve sa santé par l'équilibre alimentaire, physique et affectif
- Est en accord avec son métier, il peut y mettre du sens
- Est reconnu dans son activité qui lui donne la confiance
- Sait ce que font les autres
- Veut construire une société plus juste, plus équitable, responsable de ce qu'elle génère
- Agit collectivement pour améliorer le fonctionnement de la société
- Raisonne en termes de ressources humaines, surtout dans la construction d'un projet
- Propose à la génération montante une autre façon de penser ou d'agir, de se préserver
- Transmet des valeurs plus que des compétences
- Considère que l'argent doit être mieux réparti

Son rapport à l'économique :

- Pense qu'il faut générer des produits, des services et des conseils durables et utiles aux générations actuelles et futures

- Considère l'argent comme nécessaire au développement de l'économie et non comme un outil de spéculation
- Conçoit le développement comme forcément juste, équitable, équilibré et viable
- Considère le consommateur comme une personne à qui transmettre des valeurs et non pas comme un outil marketing
- Se sent prêt à vendre ce qui n'est pas facile à vendre (parce qu'en dehors du standard)
- Cherche la coopération, pas la compétition
- Aime personnaliser, refuse les modèles tout faits.

La politique autrement

Un programme politique novateur répondrait à un certain nombre d'objectifs qui me tiennent à cœur :

-Créer des entreprises en fonction de l'urgence des besoins de notre société plus que des études de marché.

-Accélérer la création de petites et moyennes entreprises en enseignant la recherche d'identité, le récit de vie et la gestion de projet personnel en fin de lycée et dans les premières années d'études supérieures.

-Arrêter à moyen terme les délocalisations, tirer la qualité des produits vers le haut, diminuer les charges salariales, faire des économies partout où c'est possible, diminuer notre consommation avec un mode de croissance durable, aller vers une société zéro déchet.

-Laisser les personnes choisir leur temps de travail et donc payer les gens en-deçà ou au-delà de la grille.

-Proposer une généralisation de la générosité et du partage des salaires avec la mise en place d'un SMA (salaire maximum autorisé) et l'instauration d'une grille de rémunération allant de 1 à 4.

-Aider plus particulièrement les personnes hors système, en difficulté dans le modèle de référence, à créer leur activité en partant de leur potentiel intrinsèque.

-Mettre un terme à toute forme de marketing classique qui consiste à faire consommer des produits dont le citoyen n'a pas besoin, donc ne plus manipuler le consommateur pour, au contraire, le rendre acteur du changement par son acte d'achat. Le marketing consiste à répondre de façon précise aux besoins de nos citoyens à un instant T, je pense au contraire qu'il faudrait créer le manque, transformer les messages divulgués à

nos citoyens dans le sens de l'authenticité, afin de redonner au consommateur la liberté de penser par lui-même et de se poser les bonnes questions. Sinon il reste dépendant d'un système qu'il n'a pas choisi.

Ecouter est essentiel bien sûr, mais confronter les points de vue l'est plus encore. Le marketing tel qu'il s'entend aujourd'hui ne fait que tirer les gens vers le bas - toujours plus de biens de consommation ne fait que remplir les gens de choses inutiles. Il faut aller vers un marketing humain et éthique, oser s'affranchir de la finalité/ futilité immédiate : cupidité et profit à court terme.

-Rendre le client responsable en l'informant de toutes les dérives, le rendre attentif à une consommation raisonnable et responsable. Le client n'est pas roi, c'est faux, ce sont les leaders, les responsables, les entrepreneurs, les détenteurs de pouvoir qui ont à jouer un rôle d'éducateur. Ces derniers doivent proposer un modèle qui transmette les valeurs du développement durable. Ils ont à s'engager dans une communication où il ne s'agirait pas de répondre à la demande des clients mais au contraire de leur indiquer le chemin des valeurs d'une société durable - éthique, justice et qualité.

-Il est temps de rendre le citoyen autonome et non victime d'un système qui le rend dépendant, lui fait perdre son sens critique et sa capacité de discernement, lui ôte sa liberté d'action. A mes yeux, l'indépendance est une forme de recul sur soi et sur les autres, mais aussi sur la société tout entière. C'est se donner la chance de faire des choix autonomes et responsables, d'incarner une forme de cohérence sur laquelle je compte beaucoup.

Ode à Sophie

Je voudrais rendre hommage à ma femme Sophie : sans elle et notre histoire commune depuis quarante ans, sans ses précieux conseils depuis toujours, je n'aurais sans doute pas été en capacité de me réaliser, de trouver ma voie à la fois sur un plan personnel et professionnel.

Sur le plan personnel, comme je le dis dans ce livre, elle a été – elle l'est encore aujourd'hui - mon premier tuteur, mon accompagnatrice de toujours dans la révélation à moi-même. Elle m'a éveillé dans le sens d'une meilleure compréhension de la complexité des relations humaines qui m'ont été d'un grand soutien tout au long de mon cheminement et dans ma vie de tous les jours.

Elle m'a fait confiance la première dans la reconnaissance de mes qualités, de mes compétences, de mon potentiel. Elle m'a également aidé à appréhender mes difficultés comportementales, ce qui m'a ouvert les yeux pour gérer au mieux mes ombres et mes conflits intérieurs.

Sa confiance, elle me l'a toujours donné, et pourtant je ne suis pas si facile à vivre, contrairement aux apparences peut-être.

Sur le plan professionnel, tout en se réalisant elle-même dans son métier de psychothérapeute qu'elle affectionne particulièrement et qui me passionne également (c'est un métier qui va à l'essentiel de la personne), elle a été à mes côtés dans mes différentes entreprises depuis toujours, et ce de façon concrète, en travaillant avec moi en tant que salariée une demi-journée par semaine. Le constat de cette expérience de travailler ensemble est excellent. Pas toujours simple de

travailler en couple, et pourtant quelle richesse partagée ! En femme avertie au regard affuté, elle m'a souvent fait réfléchir pour éviter des erreurs. Ce qui m'a fait gagner beaucoup de temps et de qualité dans mes projets.

Nous avons témoigné un jour devant des futurs chefs d'entreprise sur l'aventure du couple dans la création et la gestion d'une entreprise. Nous leur avons dit que l'engagement devait être partagé à deux, dès le départ, pour s'épargner de grosses difficultés par la suite en cas de problèmes d'envergure.

Une fois, au moment de prendre une décision qui engageait le développement de *Saveurs et Saisons*, je n'ai pas tenu compte de son avis. Elle ne « sentait pas » mon nouveau projet et je ne l'avais pas écoutée sur les raisons de son ressenti. C'était durant une courte période où on travaillait un peu moins ensemble, je m'en suis mordu les doigts car les conséquences ont été catastrophiques, à la limite du dépôt de bilan.

Son cheminement personnel, sa passion pour la psychothérapie et le développement humain, tout a déteint sur moi depuis longtemps, et ce centre d'intérêt commun nous a non seulement propulsés dans une forme de compréhension mutuelle mais m'a aussi apporté des aptitudes d'encadrement dans mon entreprise, de même qu'une manière d'être le plus authentique et le plus cohérent possible. Pas facile pour autant !

Cette page à elle seule représente beaucoup pour moi et suffira, je l'espère, à lui dire l'impact important de sa posture bienveillante à mon égard durant toutes ces années, sur ma personne et sur mon parcours.

Ce livre apporte aussi la preuve que via nos expériences communes et notre coopération mutuelle, notre histoire partagée nous a permis, l'un comme l'autre, d'aller vers ce pour quoi nous étions faits.

Elle aura été à mes côtés jusqu'à la signature de la vente de mon entreprise chez le notaire il y a quelques mois, moment précieux pour tourner la page d'une aventure réussie qui fût la nôtre.

Bibliographie

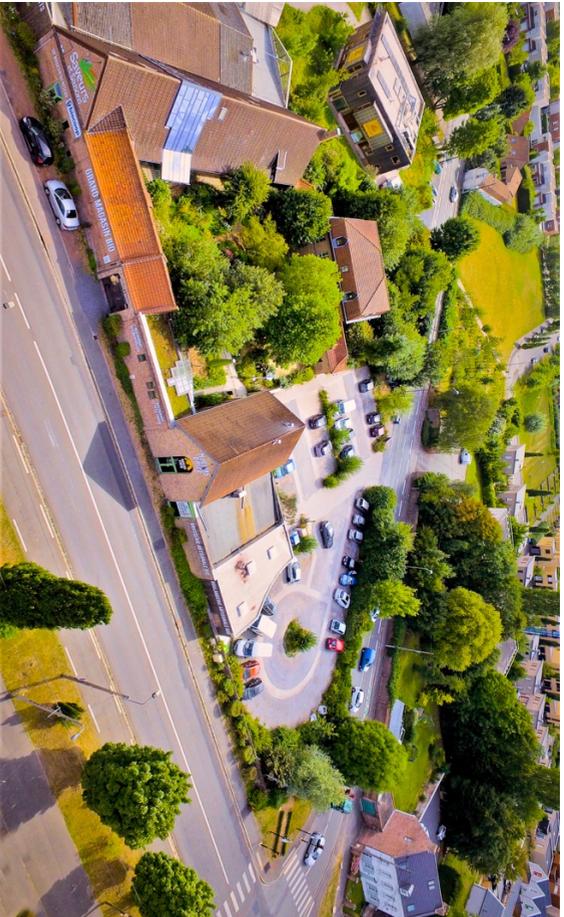
Dion Cyril, *Demain et après... Un nouveau monde en marche*, Actes Sud, 2016.

Pierre Fluchaire, *La révolution du rêve*, Editions Dangles, 1985.

Peck Scott, *Le chemin le moins fréquenté, apprendre à vivre avec la vie*, Laffont, 1987.

Rabhi Pierre, *Vers la sobriété heureuse*, Actes Sud, 2010.

Rojzman Charles, Igor et Nicole Rothenbühler, *La Thérapie sociale*, Chronique sociale, Lyon, 2015.



La Ferme du Sens en 2017 : à gauche, « Saveurs et Saisons » et sa verrière. Au second plan à gauche, le fournil bio.





Le nouveau Fournil en fin de construction, avril 2011.

Pros du bio

André Dumelz, agriculteur à Maing, a démarré sa production biologique en 1965. « On n'a pas attendu que cela devienne à la mode », explique-t-il à la porte du moulin qui lui sert à fabriquer sa propre farine naturelle. Pour lui, « le pain est arrivé à l'état de non-valeur. La baguette ne nourrit plus, parce qu'une plante qui pousse trop vite ne contient pas tout ce qu'elle devrait ». Cet adepte de la biodynamie - forme de culture qui tient compte des aspects planétaires - croit en cette agriculture qui oublie la notion de rendement et de productivité pour se concentrer sur la qualité, des arômes notamment. On connaît l'influence de la lune sur les cultures. Mais les autres planètes ? « C'est scientifiquement prouvé », renchérit André Dumelz. Un calendrier planétaire est donc édité chaque année en suivant ce que mit à jour Steiner, philosophe allemand, qui avait déjà prédit au début du siècle que les vaches deviendraient folles si elles mangeaient de la viande.

Si André Dumelz produit des pommes de terre et quelques légumes avec son épouse et des voisins bénévoles attirés par un certain retour aux sources, c'est à son moulin qu'il doit l'essentiel de son activité. Pour donner naissance à une farine complète.

Le pain, voilà qui réunit André Dumelz, producteur, et Thierry Decoster, l'heureux patron de la boutique « Saveurs et saisons », à Villeneuve d'Ascq. « Le message qu'on veut transmettre ici est qu'il est possible de faire autrement ». Bien manger en pensant à son environnement, par exemple.

Alain, boulanger chez « Saveurs et saisons » tient le même discours : « La recette du bon



pain, c'est un chef (un levain traditionnel), du levain (un mélange farine et eau pétri la veille) et du sel de Guérande. Alors que le boulanger traditionnel vend surtout de l'amidon et du gluten, nous proposons un pain riche de tous les minéraux ». Ici, « Bio » est une façon de vivre, qui s'étend de la réhabilitation d'une ferme vouée à disparaître, jusqu'aux relations humaines. Message repris dans deux associations, basées à « Saveurs et saisons » : « Pour une approche de l'homme dans son environnement » et prochainement « Les jardins de la solidarité ». Pour apprendre le respect de l'environnement. Pour donner à chacun l'énergie nécessaire à la réalisation de ses rêves.

Em. C.

**Saveurs et saisons : route de Sainghin, à Villeneuve d'Ascq. Tél. 03 20 64 02 00.
André Dumelz, 27, rue Victor Hugo, à Maing. Tél. 03 27 24 53 02.**



Thierry Decoster dans un caddie... écolo ! Il est en plastique recyclé !

Thierry Decoster est loin d'avoir eu sa voie toute tracée. « Je fais partie des élèves non studieux », confie-t-il. « J'ai dû me débrouiller sans diplômes ». Après divers contrats en alternance, il réussit à se faire embaucher comme commercial dans une entreprise de produits chimiques pour l'agriculture, dont il devient le gérant. Celle-ci est rachetée quelques années après et il se retrouve sans emploi à l'âge de 30 ans, marié et père de famille. « J'ai beaucoup réfléchi, j'avais envie de changer de vie », se souvient-il.

Après une formation à la création d'entreprise, il décide d'arrêter de travailler pour s'occuper de ses deux filles et pratiquer des activités bénévoles, tout en suivant une formation de psychothérapeute. Il en garde le souvenir d'une « expérience extraordinaire » qui lui a permis de mieux se connaître. Au bout de deux ans, le couple, qui était installé à Nantes, revient dans le Nord.

Thierry Decoster y trouve un poste de directeur commercial dans une entreprise de semences agricoles. « Je ne m'y sentais pas bien, je suis resté quinze jours ! », raconte-t-il. C'est alors qu'il participe à un atelier de sensibilisation à une méthode de psychothérapie, animé par un ingénieur agronome, responsable de centre de formation en alternance à Genecch. Celui-ci l'embauche comme formateur.

Thierry Decoster découvre ce métier qui révèle son don pour réunir les gens, les accompagner et les faire avancer. Il le pratiquera pendant sept ans auprès d'étudiants et de salariés. C'est pour animer des stages qu'il commence à s'intéresser à l'agriculture biologique.

« La Ferme du Sens abrite aussi un restaurant, des jardins biologiques... »

Il mûrit alors de nouveaux projets qui vont lui permettre de donner un sens à ses différentes expériences professionnelles. En 1994, il rachète à Villeneuve-d'Ascq, avec neuf associés, la ferme Desquiers, alors en ruine. Les bâtiments sont restaurés progressivement avec des matériaux écologiques. Ils abriteront des entreprises et des associations qui mènent des actions concrètes en faveur du développement durable. La ferme est rebaptisée « La Ferme du Sens ».

En 1996, Thierry Decoster installe dans l'ancienne grange un magasin d'alimentation biologique, Saveurs et Saisons, avec une boucherie-charcuterie et une boulangerie-pâtisserie artisanales. Fort de son expérience de formateur, il embauche d'abord des gens en difficulté et soutient les porteurs de projets bio qui viennent s'installer sur les lieux. « Il y a aussi un restaurant, Pouce et Nature, des jardins biologiques associatifs, une brasserie artisanale, Moulins d'Ascq, une boutique de coton, Aquanatura, et depuis peu un peintre-décorateur qui fabrique lui-même ses peintures écologiques. »

Depuis 2003, Thierry Decoster se passionne également pour sa fonction de président d'A Pro Bio (Association pour la Promotion de l'Agriculture Biologique) qui a pour objectifs de rendre le bio accessible à tous et d'accompagner les créateurs d'entreprises.

FLORENCE TYBOU

SAVEURS ET SAISONS, 270, rue des Fusillés à Villeneuve-d'Ascq. Tél. 03 20 64 02 00. www.saveursetsaisons.com

Du pain bio en zone franche

Saveurs et Saisons vient de donner naissance à l'Ami du Pain, une boutique 100% bio, dans une zone franche à Roubaix. On y trouve toutes les variétés de pains fabriqués dans la boulangerie de Villeneuve-d'Ascq, des sandwiches, des pâtisseries, des produits à tartiner, ainsi que les ingrédients nécessaires pour fabriquer du pain bio chez soi : levains et farines de froment, sarrasin, seigle, épeautre...

« J'ai eu envie de rapprocher le bio des gens, de participer à la rénovation et à la restructuration des quartiers en créant des petites boutiques sympas avec un cadre agréable », explique Thierry Decoster. Si l'expérience roubaissienne est concluante, d'autres verront le jour...

L'AMI DU PAIN, 13, rue de l'Épéule à Roubaix. Tél. 03 20 25 03 34.

Rien que du bio !

Depuis douze ans, Thierry Decoster s'investit dans le bio. Au sein de « La Ferme du Sens », à Villeneuve-d'Ascq, il a monté une boutique de produits biologiques « Saveurs et Saisons ».



14 Villeneuve et Sud-Est de Lille

LA VOIX DU NORD JEUDI 21 SEPTEMBRE 2017

Cuire le pain grâce à des panneaux solaires ? Le Fournil bio l'a fait !

Mardi, les 34 panneaux photovoltaïques installés sur le toit du Fournil bio de la Ferme du Sens ont été inaugurés. En place depuis quelques mois, ils ont pour objectif de prendre en charge une partie de la consommation en énergie des machines à pain. Une initiative qui s'inscrit dans la démarche du circuit court.

PAR ADRIEN THERY
villeneuve@lavoixdunord.fr

VILLENUEVE-D'ASCQ.

Dans le bio, il faut être cohérent. Et ça dit cohérence, dit « aller jusqu'au bout de l'idée ». C'est, en substance, ce qu'ont voulu faire Florent Leroy (responsable développement chez Saveurs et Saisons) et Johan Gut (Enercoop) en installant 34 panneaux photovoltaïques sur le toit du Fournil bio de la Ferme du Sens, qui, depuis 2011, produit du pain bio et artisanal. Une initiative bienvenue, qui permet de produire 10 % de la consommation d'énergie du bâtiment et des machines à l'année. « Faire du bio, c'est plus que vendre des produits, c'est avoir un vrai modèle de développement, un vrai modèle de société. Quand je suis arrivé à Saveurs et Saison, j'ai creusé le sujet de l'énergie. Et j'ai trouvé qu'il y avait un parallèle intéressant à faire entre l'énergie et l'alimentation, notamment au niveau du circuit court. Aujourd'hui, 99 % de l'électricité produite par ces panneaux est consommée sur place, directement » explique Florent Leroy.

PARTICIPATION ÉCOCITOYENNE

Après une campagne de financement participatif, lancée fin 2015, qui impliquait directement les clients du magasin et des citoyens concernés par la cause du bio, 34 panneaux photovoltaïques ont été installés en décembre 2016. « Le coût des panneaux et de l'installation avertisse les 25 000 euros » commente Johan Gut, de la coopérative Enercoop, qui fournit de l'électricité d'origine renouvelable. « Saveurs

et Saisons voulait compléter leur démarche, et ils ont fait appel à nous. Les panneaux sont disposés sur le toit du bâtiment, sur les versants Sud, Est et Ouest. Ils ne manquent jamais de soleil. »

15 000 PAINS PAR SEMAINE

Produire 10 % de la consommation totale d'énergie c'est peu, mais c'est déjà pas mal, lorsqu'on sait à quel point les fours et autres machines à pain peuvent être gourmands en électricité. « Le Fournil distribue environ 15 000 pains à la semaine, c'est une énorme dépense d'énergie... » souffle Florent Leroy. Mais alors, pourquoi ne pas avoir

« Faire du bio, c'est plus que vendre des produits, c'est avoir un vrai modèle de développement, un vrai modèle de société. »

installé plus de panneaux ? La raison est simple. « On n'a pas pensé ce projet dès le départ. Sur le toit du Fournil, il y a déjà un groupe frigorifique qui prend de la place, et qui fait de l'ombre. Installer plus de panneaux n'aurait servi à rien, car ils n'auraient pas pu être assez alimentés et on aurait perdu en auto-consommation. »

Coup de chance aussi. L'horaire de travail des boulangers correspond pile au moment où les panneaux photovoltaïques produisent le plus d'énergie. « C'est un vrai coup de chance, explique Florent Leroy, nos capteurs ont signalé que les pics d'ensolaillement étaient calés sur les horaires de travail. On ne pouvait rêver mieux. » ■



Le Fournil bio produit 15000 pains à la semaine. Et forcément, cette production demande énormément d'énergie.

À venir, un espace de coworking

VILLENUEVE-D'ASCQ.

« On a sans doute été les premiers à expérimenter ce genre de projet. Mais on l'a fait avec les moyens du bord. Et regardez ce que ça donne, trente ans après. » Thierry Decoster, fondateur de Saveurs et Saisons, et plus généralement de tout ce qui touche de près ou de loin à la Ferme du Sens, est ravi du développement de son bébé. Avec l'installation des panneaux photovoltaïques, l'entrepreneur a réussi l'un de ces derniers paris. « C'est Florent (Leroy) qui m'a proposé cette idée. Et à partir du moment où le projet me plaît, je

laisse la main. »

Loin d'être totalement repu, il a toujours une idée derrière la tête pour faire gonfler sa « ruche d'entreprises ». « Au-dessus de la boulangerie, un espace de coworking va être installé. Il faut que ce soit informel. » Son but ? « Permettre aux gens de faire du lien social, je veux que les gens de tous bords se rencontrent, échangent, participent à un projet. J'aspire aussi à cheminer avec eux, à travailler sur leur projet. » L'espace est encore en travaux, mais devrait ouvrir début 2018.

■ A.T.H.



L'espace est situé à l'étage du Fournil bio.

Le Fournil bio en chiffres

25

C'est le coût, en milliers d'euros, de l'achat des panneaux photovoltaïques et de leur pose sur le toit du Fournil. C'est la société Cap Vent qui s'est chargée de la pose des panneaux.

34

C'est le nombre de panneaux photovoltaïques installés sur le toit du Fournil bio. La place occupée par le groupe frigorifique ne permettait pas l'installation de davantage de panneaux.

6

C'est le chiffre, en Mégawatt-heure, d'énergie produite par les panneaux depuis décembre 2016.

