

« Je place l'humain au centre de l'entreprise »

Économiste de formation, **Guibert del Marmol** a quitté en 2006 le monde de l'entreprise pour mieux y revenir en qualité de conseil en gestion durable. Persuadé que **la transformation profonde du management est difficilement réalisable sans un travail personnel des dirigeants**, il trace une voie où éthique et valeurs individuelles nourrissent une nouvelle philosophie des compétences et de l'épanouissement.

PROPOS RECUEILLIS PAR **NICOLAS BOAGERTS** – PHOTOS **CHRISTOPHE SMET**

Le profit ne doit pas être la raison d'être d'une entreprise, c'est juste la conséquence indispensable. Le but d'une entreprise est de créer de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes : son propriétaire, les associés, les employés, les clients, l'environnement. Les effets bénéfiques de ce principe vont bien au-delà de l'entreprise : ils rayonnent sur notre monde. En l'absence d'une gouvernance mondiale, les décisionnaires économiques ont un impact important sur nos modes

de production et de consommation. Les entreprises sont souvent pointées du doigt mais peuvent offrir une opportunité fantastique pour développer, outre de nouveaux produits et services, un nouveau rapport de l'humain envers lui et le monde dans lequel il évolue.

Comment intervenez-vous auprès de ces entreprises pour les éveiller à cette vision ?

J'accompagne des chefs d'entreprise et les convaincs de remettre l'humain et le bien-être commun au centre des préoccupations. Les entreprises qui

se posent ces questions-là et redonnent un sens à ce qu'elles font sont plus rentables à terme. Notre système économique est devenu soumis au marché financier, donc au court terme. Pour assurer leur pérennité, il faut que les entreprises redéfinissent leur vision, leur mission et leurs vraies valeurs, et qu'elle soient présentes au sein de leur ADN et non uniquement sur leurs brochures de présentation. Il est important que toutes les parties prenantes se réalisent à travers l'entreprise et y retrouvent leurs valeurs. Cette philosophie doit être traduite

dans les objectifs et la stratégie. Quel impact peut avoir ce changement sur l'émotionnel, le relationnel des personnes concernées ? Quelles sont les questions essentielles qui émergent ? On ne fait pas bouger une structure sans bouger les personnes. Il s'agit pour eux de travailler sur qui ils sont et ce qu'ils veulent profondément. Qu'est-ce qui nous fait lever le matin ? Qui sommes-nous ? Quel sens, quelles valeurs portons-nous dans notre vie ? Quel est notre talent inné ? Comment allons-nous arriver à créer ensemble de la valeur pour tout le monde ? C'est la maxime millénaire de Socrate : « Connais-toi toi-même et tu connaîtras le monde et ses dieux ». Être en accord avec qui l'on est, se reconnecter avec soi, avoir une vision intégrale (holistique) du monde, et le vivre au quotidien génère l'enthousiasme.

Quel rôle tient le dirigeant d'entreprise dans cette nouvelle donne ?

Il doit être inspiré et inspirant, oser vivre sa reconnexion, ce qui n'est pas évident car il doit présenter ce changement devant un conseil d'administration. Ensuite, il doit développer un capital affectif : accueillir, proposer, montrer empathie et compassion, célébrer la diversité, le métissage et maîtriser son ego. Une fois que ces conditions sont réunies, on a une ouverture de conscience, une transformation. Ma passion est d'aider ces hommes aux pouvoirs conséquents à se transformer. Mon but est de toucher 3 à 5% de « maîtres penseurs » qui vont transmettre à 20% de suiveurs. Puis de passer des 3-5% de départ à 20% pour que la progression se fasse en proportion.

Vous vous situez dans le mentoring plutôt que le coaching. Quelles sont les différences ?

Le terme de coach est souvent mal utilisé. Il s'agit avant tout d'un accompagnement. Le mentoring consiste à embrasser et comprendre le doute,



la peur, la solitude, les problèmes avec le conseil d'administration, les syndicats ou la bourse et de réfléchir ensemble. C'est un peu comme si je leur prêtais une paire de lunettes. Je leur propose l'effet miroir de celui qui comprend leurs préoccupations, car je suis sorti de la course du rat et je connais le chemin.

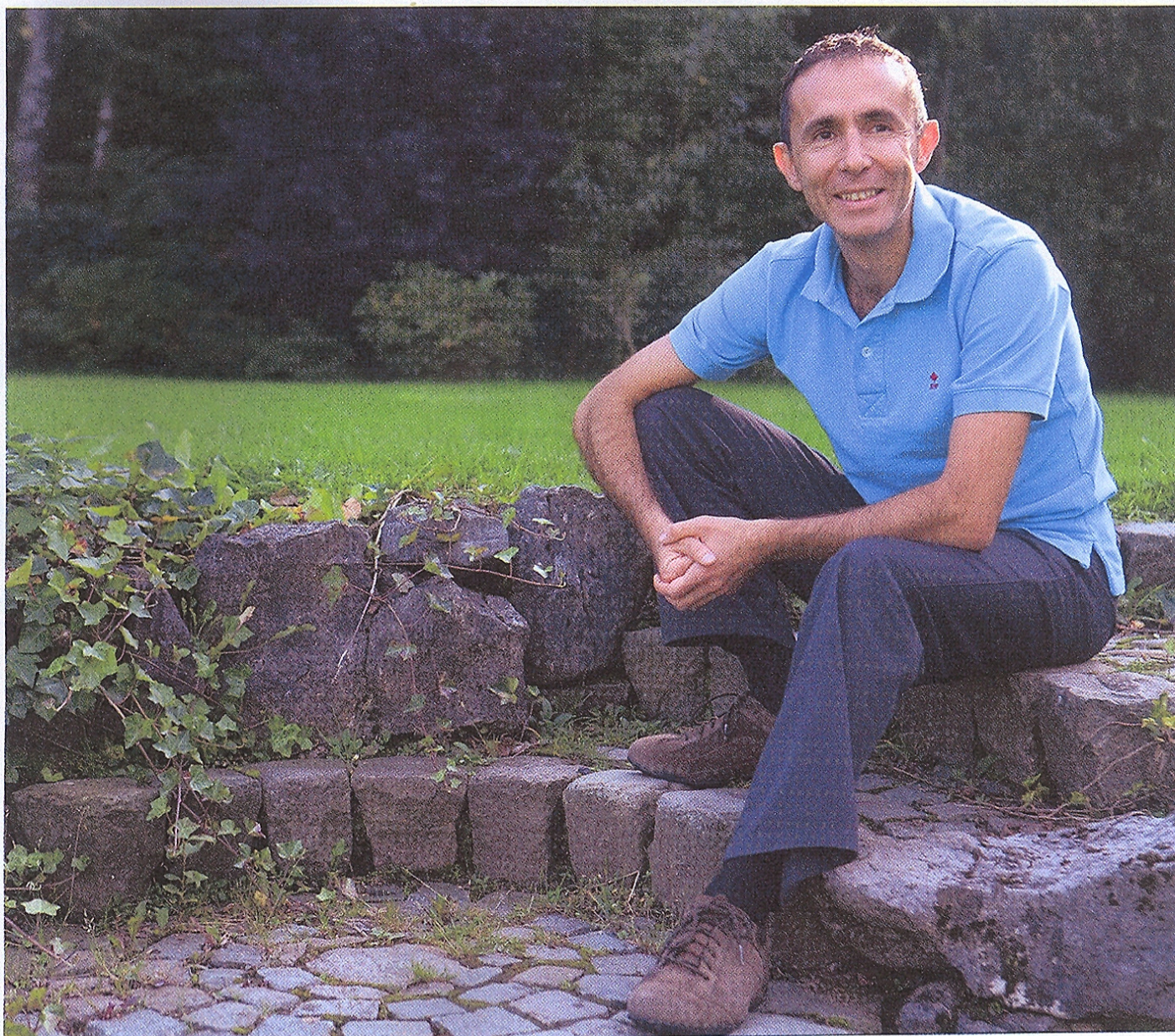
Ce propos est audible à tous les niveaux de l'entreprise ?

Lorsqu'on parle de transformer le changement en opportunité, il s'agit d'avoir un discours que le patron comme le délégué syndical peuvent entendre. Tous en réalité attendent ce changement. Le vrai verrou se situe au niveau du conseil d'administration, de la direction. Il faut leur parler avec

leurs propres codes. Les encourager à prendre en considération les impacts collatéraux qui nous toucheront tous. Bien pensé, ce système reste rentable en respectant des valeurs et en insufflant la joie de contribuer à un monde meilleur. Impossible de changer le monde durablement sans modifier l'état d'esprit qui l'a vu naître.

Dès lors, il est important de devenir le changement que l'on veut voir dans le monde. En ce sens, le chef d'entreprise n'est plus un chef de guerre, mais un chef d'orchestre. Le monde qui arrive est tellement complexe qu'il faudra de toute façon s'adapter, pour passer de la compétition à la coopération.

<http://www.cardelmanagement.com>



PATRICK TEGAS, DIRIGEANT D'UNE SOCIÉTÉ DE PRODUCTION DE PÂTES FRAÎCHES

« Faire le lien entre le savoir être et le savoir-faire »

« J'ai débuté mon parcours professionnel dans une multinationale, où je me suis vite senti en difficulté, loin de mes valeurs. J'avais envie de prendre mon destin en mains. Lorsque j'ai racheté l'entreprise en 1997, elle était dans un état de faillite virtuelle. L'infrastructure était désastreuse, mais nos partenaires ont cru dans le projet, les hommes et les valeurs de base que nous défendions : une nourriture authentique qui respecte l'homme et son environnement, pour contribuer à l'harmonie du monde. J'ai pris conscience plus tard à quel point ce fut une conversion, un chemin

initiatique vers mon être profond, pour donner du sens au quotidien. D'abord, j'étais assez directif. C'est au moment où j'ai lâché prise que les autres parties prenantes ont pu s'élever dans le projet, à leur rythme. J'ai organisé un séminaire avec Guibert del Marmol et Luc Petit-Barreau pour réfléchir autour de la vision, de la mission et des valeurs. En trois jours, à travers le tir à l'arc Zen, nous avons appris le détachement, le lâcher-prise. Ce fut un moment très touchant, qui a engendré une profonde adhésion, une harmonie dans les relations. Pour moi, c'était l'aboutissement de tout un processus personnel et

naturel vers l'entraide et le dialogue. À présent, jour après jour, je sens à quel point le projet existe, s'incarne. Nous faisons très vite le lien entre le savoir être et le savoir-faire. Les décisions s'inscrivent dans la mission et les valeurs de l'entreprise : les solutions les plus écologiques, l'électricité verte. C'est une question de cohérence, sans laquelle des émotions se manifestent tout de suite : inquiétude, peur, agressivité. Cette vigilance demande un entretien permanent. C'est le travail de toute une vie. »



CHRISTOPHE MIKOLAJCZAK, COACH

« Il faut tenir compte de la singularité de chacun »

« Formé dans le canon de la culture managériale, j'ai eu un coup de cœur pour le conseil stratégique en top management et pour l'impulsion de grands changements. J'ai travaillé cinq ans avec passion pour un cabinet de conseil. Suite à une période de questionnement quant à l'équilibre de vie que je voulais choisir, j'ai entamé une démarche de transformation personnelle qui m'a aiguillé vers le coaching ontologique et la gestalt. J'ai eu à cœur de combiner l'aspect relationnel avec le conseil à travers le coaching transformationnel, centré sur les enjeux de leadership

dans le changement culturel en entreprise. Mon intervention se fait au niveau de l'individu, de l'équipe et de la culture de l'entreprise, pour définir un projet créatif d'évolution. C'est un va-et-vient entre le ressenti, le comportement et les couches relationnelles que sont les associés, les employés, et toutes les parties prenantes du projet. Reconnaître qu'il y a de la place pour chacun, c'est redécouvrir le lien, la dimension dialectique. Dans une relation très hiérarchique, sans délégation, le staff se trouve désinvesti. Mon rôle sera de trouver un chemin vers la confiance, de regarder l'interface

relationnelle entre deux personnes ou deux groupes de personnes afin d'y ramener le dialogue. Notre génie humain, c'est notre capacité à être créatif. Il a besoin d'être reconnu comme une fin en soi afin d'évoluer, de changer le vivant. De la sorte, on crée une assise personnelle, un engagement collectif sur des valeurs fondamentales partagées. Tenir compte de la singularité de chaque parcours, de chaque histoire, c'est entretenir un regard d'émerveillement constant. »