



**Observatoire du Management Alternatif  
Alternative Management Observatory**

**Compte-rendu**

**La reconquête du sens au quotidien  
D'une expérience personnelle à une réforme  
managériale**

**Par Guibert DEL MARMOL**  
Consultant indépendant  
Fondateur du Cabinet *Cardel Sustainable Management*

Séminaire Roland Vaxelaire  
24 septembre 2007

Majeure Alternative Management – HEC Paris  
Année universitaire 2007-2008

## **Genèse du compte-rendu**

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, Directeur Qualité, Responsabilité et Risques du Groupe Carrefour, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication.

Les séminaires Roland Vaxelaire sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et du Master Spécialisé Management du Développement Durable et de leurs responsables.

## **Origins of the “minutes”**

The Majeure Alternative Management, a final year's specialised track at the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, Director of Quality, Responsibility and Risk at Groupe Carrefour, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

These workshops are recorded in full and the minutes are edited by the guest speaker concerned prior to its publication.

The Roland Vaxelaire workshops take place on HEC campus in the presence of the students and directors of the Majeure Alternative Management and of the Specialised Master in Sustainable Development.

### Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.



## **La reconquête du sens au quotidien D'une expérience personnelle à une réforme managériale**

Présentation de l'invité : Guibert del Marmol était l'invité du séminaire du 24 septembre 2007. Licencié en Sciences-Commerciales et financières, il a dirigé pendant 15 ans diverses entreprises de services à caractère international. Il a fondé il y a 2 ans le cabinet « Cardel Sustainable Mangement » spécialisé en matière de gestion durable. Il accompagne aujourd'hui les dirigeants d'entreprise et leur comité de direction dans la définition et la mise en place d'une gestion responsable et durable. Au-delà de son expérience managériale, Guibert del Marmol possède également une forte expérience dans le domaine des interactions esprit/corps. C'est au travers de cette compétence qu'il forme également les dirigeants d'entreprise au concept de leadership « Inspiré/Inspirant ».

Résumé du compte-rendu : À la suite d'un accident de santé, Guibert del Marmol est hospitalisé. Il parvient à se reconstruire grâce à des techniques empruntées aux médecines orientales. C'est alors qu'il se pose la question du sens de son existence et qu'il a l'idée de la relier au monde de l'entreprise au sein duquel il réalise une brillante carrière. Il crée son propre cabinet de conseil en management et est aujourd'hui de plus en plus sollicité. Pourquoi les entreprises sont-elles à la recherche d'une autre forme de management ? Quels sont les problèmes auxquels les managers sont confrontés au quotidien ? Comment peuvent-ils devenir de véritables leaders ?

Mots-clés : Changement managérial, leadership, ressources humaines

## **The daily re-conquest of sense From a personal experience to a managerial reform**

About the guest: Guibert del Marmol was the guest speaker of the september 24, 2007 workshop. He holds a degree in business and financial sciences and he has managed during 15 years various international enterprises in the service industry. Two years ago, he has founded « Cardel Sustainable Management », a firm specialised in sustainable management. He currently advises corporate managers and their boards on the definition and implementation of a responsible and sustainable management. Beyond his managerial experience, Guibert del Marmol has a strong experience in the interactions between the mind and the body. It is via this skill that he trains corporate managers to the concept of inspired/inspiring management.

Summary : Due to a health problem, Guibert del Marmol is hospitalised. He then manages to reconstruct himself using techniques borrowed from oriental medicines. He then questions the meaning of his life and has the idea of extending his reflection to the corporate world, where he pursues a successful career. He sets-up his own firm in business consulting and is increasingly solicited. Why are corporations seeking another form of management? What are the problems faced by the managers in their daily life? How can they become real leaders?

Keywords: Managerial change, leadership, human resources.

## EXPOSÉ de Guibert DEL MARMOL

Je voudrais commencer par remercier HEC et Roland Vaxelaire de m'avoir convié parmi vous aujourd'hui. Je vais me présenter. Mon nom est Guibert del Marmol, j'ai la même formation que la vôtre. Je sors d'une Ecole de Commerce belge. J'ai travaillé dans pas mal de secteurs différents. J'ai commencé ma vie professionnelle dans le secteur de la finance pour la Société Générale de Belgique qui est devenue le groupe Suez. Ensuite, j'ai travaillé dans le domaine de la promotion et du marketing pour la course autour du monde à la voile avant d'entrer dans le domaine du loisir. J'ai dirigé pendant sept ans une entreprise qui gère des parcs d'attraction en Belgique et en France qui s'appelle Walibi. Et puis j'ai été directeur de la stratégie et de la planification pour le groupe Sodexo Belgique-Luxembourg. J'ai dirigé ensuite pendant huit ans une société qui s'appelle DB Associés qui est un bureau de conseil en matière d'environnement de travail. Nous avons développé au départ de la Belgique cette activité dans huit pays différents sur plusieurs continents ce qui m'a amené à avoir une expérience forte de direction d'entreprises, notamment en France mais également à l'international et de siéger au conseil d'administration de sociétés dans divers pays. J'ai donc dirigé des entreprises pendant quinze ans, je suis tombé dedans assez jeune. J'ai été nommé directeur général à vingt-neuf ans d'une entreprise qui était cotée en bourse. Cela m'a donné une petite expérience de ce que sont les affaires et surtout de ce que sont les hommes qui la composent.

*Une expérience personnelle amène Guibert del Marmol à se poser la question du sens de son existence*

Roland a insisté pour que je donne un témoignage. Le point de départ de mon histoire, c'est un incident ou plutôt un accident. En 1994, j'étais jeune patron à l'époque, j'avais trente ans et j'ai eu ce qu'on appelle un burn-out professionnel. Une mauvaise gestion du stress qui m'a amené sur un lit d'hôpital avec une pathologie assez dure puisqu'on a diagnostiqué une tumeur grosse comme une balle de golf dans la boîte crânienne. Quand vous avez trente ans, un chemin tout tracé, pas mal de succès dans les affaires et dans la vie et lorsque les médecins vous annoncent cela, c'est un premier choc. Heureusement pour moi, les choses se sont bien passées mais j'ai dû stopper ma carrière pendant quelques mois pour me faire opérer, faire des rayons... enfin tout ce qu'on imagine.

Quand je me retourne sur mon parcours, ce fut probablement une des plus grandes chances de mon existence. Jusque là, j'avais été comme la majorité de mes contemporains, dans la compétition, dans l'avidité avec les dents qui rayaient le parquet, un Ego très développé qui m'avait servi à beaucoup de choses mais il est très probable que je vivais dans l'illusion et dans le mirage entretenu par la société et les médias. Et pour avoir frôlé la mort à l'âge de trente ans, on n'en revient pas tout à fait pareil. Quand je suis sorti de l'hôpital, les médecins m'ont annoncé une vie qui allait être très compliquée car il y avait eu des dégâts collatéraux suite à l'opération. En fait, j'ai compris une chose lors de cette expérience humaine, c'est que la médecine n'était pas une science exacte mais plutôt un art divinatoire et que le médecin savait certaines choses mais que c'était surtout le patient qui, par son écoute intérieure, était capable de relever certains défis incroyables. Je me suis dit que la vie m'avait envoyé un message et qu'il était peut-être temps que je change mon mode de fonctionnement. La médecine me disait quelque chose mais j'avais le sentiment que mon corps m'envoyait un message et qu'il y avait sûrement un moyen de se reconstruire, de se remonter de façon beaucoup plus durable. Effectivement, j'ai changé mon mode de vie. Je me suis remis à faire énormément de sport, à courir environ vingt kilomètres par semaine, soixante à quatre-vingt kilomètres le week-end en vélo. J'ai fait beaucoup d'alpinisme, j'ai été grimpé très souvent à plus de 4000 mètres dans les Alpes et dans l'Himalaya. Soit dit en passant, j'y reviendrai plus tard mais ce sont des choses qui contribuent à vous laver l'esprit, à voir le monde différemment. Je me suis mis à manger très différemment, tout en étant à l'écoute de mon corps et pas du tout par dogmatisme. Et puis j'ai compris que c'était la mauvaise gestion de mes émotions et le stress qui m'avaient presque tué. Ce n'était pas tellement le stress de gérer des affaires, c'était plutôt le stress négatif qu'il y avait dans les conseils d'administration. Je n'avais pas de problèmes pour gérer les opérations, j'avais beaucoup plus de problèmes pour gérer un conseil d'administration d'une société cotée en Bourse où les gens ne sont pas particulièrement rationnels mais souvent émotionnels. Il y a des notions de politique, beaucoup de coups bas qui se donnent et vous prenez beaucoup de coups au cœur. Et cela est parfois difficile à gérer quand vous avez un Ego assez grand. Bref, pour avoir compris cela, j'ai changé mon mode de vie et je me suis mis à cultiver le bonheur à chaque instant c'est-à-dire à me concentrer sur le moment présent, à essayer de voir le bon côté des choses et surtout à développer plus d'intérêt, plus d'amour même pour les gens qui m'entouraient.

J'ai continué ma vie professionnelle. J'ai quitté l'entreprise pour laquelle je travaillais parce que, finalement, je n'étais plus en accord avec la stratégie qui était voulue. J'ai pris la fonction de Directeur Général dans d'autres sociétés. J'ai continué à me soigner de façon classique mais j'ai aussi utilisé des techniques alternatives qui viennent d'Orient. Je pratique la méditation environ quarante minutes par jour et des techniques de visualisation. Toute cette alchimie faite de sport, de nourriture, de médecine alternative que les orientaux connaissent très bien a eu un effet absolument incroyable sur mon corps. Normalement, je ne devrais pas être devant vous ou à l'état de plante peut-être. Les médecins n'ont pas compris. Certains m'ont demandé de venir témoigner devant des étudiants de dernières années pour les aider à comprendre le pouvoir du mental sur le corps. C'est donc la bonne nouvelle pour moi. Je me suis reconstruit physiquement grâce à ces techniques alternatives et cela m'a permis de reprendre une vie correcte et très agréable. Mais la chose la plus importante je crois c'est qu'au travers des techniques que j'ai utilisé pour me reconstruire, j'ai le sentiment d'être entré dans un état de conscience élargi c'est-à-dire que j'ai commencé à me poser la question du sens de ce que l'on faisait, de la place de l'homme dans la société et en tant que patron des responsabilités des entreprises parce qu'il y a pleins de non-sens et d'illusions dans ce que l'on fait au quotidien. La notion de développement durable s'est présentée dès lors tout naturellement à moi. Une des techniques que j'ai beaucoup utilisée pour combattre le stress et reconstruire ma santé était le jogging. J'allais courir à peu près trois fois par semaine entre huit et dix kilomètres dans la forêt. J'avais la chance d'avoir de très beaux bureaux, qui étaient situés en bordure de la forêt à Bruxelles. Dès que j'avais un souci, un stress, à midi je mettais mes chaussures et j'allais courir. C'est toujours la même chose, au kilomètre trois, vous avez évacué le stress, au kilomètre cinq, vous avez trouvé la solution à votre problème et entre le kilomètre cinq et le kilomètre dix, probablement sous l'effet de l'endorphine que sécrète le cerveau, vous êtes dans un état de conscience élargie où vous êtes extrêmement innovant et vous activez l'hormone du bonheur. C'est connu, les médecins vous le diront. Et donc entre le kilomètre cinq et le kilomètre dix, j'avais l'impression que je ne faisais qu'un avec la forêt et que mes pieds ne touchaient même pas le sol. J'ai alors commencé tout naturellement à ressentir et à développer cette fibre de ce qui nous lie à la nature avec toujours un questionnement de plus en plus fort sur la responsabilité de ce que je faisais, sur le sens de l'existence et surtout sur la responsabilité des entreprises. J'ai passé également beaucoup de temps en haute montagne. Au départ le corps n'aime pas ça et pour y accéder, vous devez vous mettre dans une sorte d'état second. Ce que je peux vous assurer pour avoir gravi pas mal de sommet dans les Alpes et certains dans l'Himalaya, c'est qu'on ne revient jamais

pareil d'une course en montagne. Il y a comme un lavement ou je dirais une purification et les choses apparaissent plus claires. Et donc cette quête du sens, de la vie, de ce qu'on fait vous apparaît de plus en plus grandissante.

*Guibert del Marmol cherche alors à lier la question du sens de l'existence à celle du management*

Comment cela se traduit-il dans la gestion des affaires au quotidien ? De façon innée et quasi naturelle, je me suis dit que ma raison d'être en tant que patron était bien plus large que celle de faire du profit. Quelque part, elle est de créer de la valeur ajoutée ou des effets bénéfiques pour tous les intervenants de l'entreprise, à commencer par le personnel. La valeur d'une société n'est jamais que la somme de ses talents, cela il faut le savoir et j'y reviendrai tout à l'heure. Certains actionnaires m'ont parfois reproché d'avoir perdu 2% de rentabilité. Par contre, j'ai toujours eu une loyauté des troupes qui était exemplaire ce qui nous a permis de passer à travers les différents problèmes.

Au fur et à mesure, j'ai donc développé une sorte de conscience et je me suis posé un jour la question de savoir ce qui finalement me faisait lever le matin, ce qui donnait du sens à mon existence et ce qui donnerait du sens à mon existence future. J'ai passé le cap de la quarantaine il y a quelques années. Quand vous arrivez au-dessus de la colline, vous vous demandez ce que vous allez faire pour les quarante prochaines années de votre vie. Vous êtes Directeur Général en Occident, vous êtes bien payé, vous avez une maison confortable. J'ai une femme, des enfants, le foyer est harmonieux et ils ont accès à une scolarisation qui est bonne. Dans notre pays, les soins de santé sont excellents. Je me suis dit : « Qu'est-ce que je peux faire ? » Et tout naturellement, je me suis dit que ce qui donnera du sens à ma vie, c'était de pouvoir contribuer au mieux-être des générations futures et de mes enfants. Je me suis demandé comment je pouvais traduire cela au quotidien dans mon entreprise. Pourquoi allais-je encore pousser la porte de mon entreprise avec enthousiasme et passion ? Et là, je me souviens d'une réunion internationale. Peut-être connaissez-vous cela aussi, une grande messe internationale où tous les patrons viennent présenter leurs objectifs de l'année. Vous avez une pression maximum des actionnaires qui veulent toujours plus. Il faut une progression de 10, de 20% ce qui est parfois un anachronisme total puisque la progression mondiale est de 5% par an. Qui va payer la différence ? C'est simple, ce sont les générations futures. Il y a toujours un perdant dans l'opération. J'entendais parler mes alter egos et à un moment, la



chose m'a paru totalement déraisonnée et illusoire. Je me suis alors dit qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas. Ils étaient tous en train de présenter des chiffres alors que la moitié savaient pertinemment bien qu'ils n'attendraient pas leurs objectifs puisque la demande venait d'en haut. Ils étaient censés les exprimer avec conviction mais cela sonnait faux. Je me suis dit qu'il y avait quelque chose qui n'allait plus et qu'il y avait un manque de cohérence entre ce que j'avais développé pendant dix ans, ce que je croyais profondément et ce que je faisais au quotidien. Je me suis dit que le plus gros problème auquel j'étais confronté était que les valeurs que j'enseignait à mes enfants ne correspondaient plus aux valeurs qu'on me demandait de vivre dans l'entreprise au quotidien. J'ai donc pris un stylo et j'ai voulu écrire ce qui me ferait lever à partir du lundi suivant. J'ai marqué quatre choses. La première est la notion de liberté. Je pense que l'état premier d'un homme est un état d'homme libre et c'est pour cela que nous avons beaucoup de chances de vivre dans une démocratie. Le plus important est d'être libre, en bonne santé et de pouvoir faire un maximum de choses. Le deuxième mot que j'ai marqué, c'était « people ». Ce qui me ferait lever le matin, c'était la qualité des gens avec lesquels j'allais travailler au quotidien. Le plaisir de grandir avec eux. La troisième chose que j'ai marquée sur mon bloc-notes était la notion de sens. Pour moi, il me semblait évident qu'il fallait trouver du sens à ce que je faisais et pouvoir contribuer quelque part à la communauté. Et puis le quatrième mot était la notion de projet. Je pense que tant que vous avez des projets, vous restez jeune.

Je me suis dit que j'allais changer les choses et j'ai commencé à développer un autre discours dans l'entreprise. Entre-temps, l'entreprise que je dirigeais et dont j'étais un des actionnaires avait été rachetée par un groupe français. Je leur ai dit qu'ils avaient racheté une entreprise de service et que la qualité et la valeur de l'entreprise étaient donc étroitement liées à celle des hommes et à leur engagement profond par rapport au nouveau projet d'entreprise. Il fallait également que les valeurs vécues dans l'entreprise correspondent au projet de vie personnel des collaborateurs. En clair il fallait donner du sens à ce que l'on faisait et inscrire l'entreprise dans quelque chose de plus large que simplement le rendement financier et la valeur de l'action. J'ai proposé à l'entreprise de quitter ma fonction de Directeur Général sur la Belgique pour lancer toute l'activité Développement Durable. C'était intéressant parce que l'entreprise est active dans le domaine de l'immobilier. On conseillait les clients pour définir quelle était la meilleure localisation pour leurs immeubles administratifs, on conseillait des grands groupes comme Total sur les types de configuration, l'organisation technique de leurs bâtiments, leur image, etc... nous aidions les entreprises à transformer leurs actifs immobiliers

d'un coût en un outil stratégique. Au travers de cette ouverture d'esprit au développement durable, je m'étais rendu compte que l'industrie de la construction immobilière en général était l'une des rares industries qui n'avait pas encore réduit les émanations de CO2. Il faut savoir que l'industrie de la construction et de l'immobilier durant tout son cycle de production, de l'extraction dans les carrières pour constituer le ciment par exemple à la transformation, au transport, à la construction, utilise 40% des ressources énergétiques au niveau mondial et émet plus ou moins 40% du CO2 dans l'atmosphère. C'est la seule industrie avec celle de la logistique qui, sur ces dix dernières années, n'avait pas réduit l'impact de CO2. Il m'a donc semblé tout à fait naturel en tant que conseiller de leur dire qu'il était possible d'agir différemment et qu'ils avaient un outil fantastique car si l'on pense le bâtiment de façon très différente, on réduit les coûts, on s'inscrit dans un projet de société et en plus, on répond aux attentes des clients collaborateurs et des clients consommateurs.

*Guibert del Marmol décide de quitter l'entreprise pour créer sa propre activité de conseil*

Cette démarche est très importante car elle m'a poussé à m'immerger très profondément dans la notion de développement durable, à lire énormément et à rencontrer des personnes exceptionnelles. J'ai rencontré certains explorateurs, des gens qui ont traversé le Pôle Nord, le Pôle Sud, des gens qui ont vraiment expérimenté ce qu'était la problématique. Quand vous vous baladez en haute montagne, vous voyez bien que les glaciers fondent, vous voyez bien le problème qu'il peut y avoir dans l'Himalaya ou dans les Alpes. La montagne devient extrêmement dangereuse avec le réchauffement climatique. Au-delà d'une conviction, j'ai acquis une connaissance pratique des enjeux et surtout, là où je considérais au départ que c'était une opportunité et qu'il fallait absolument aider nos clients à intégrer cette notion de triple bottom line, de responsabilité environnementale et sociale, j'ai découvert que le problème était beaucoup plus vaste et que les entreprises avaient un rôle majeur à jouer dans ce domaine. J'y reviendrai à l'instant. Alors, ayant fait tout ce travail dans ce domaine, ayant expérimenté ces choses-là dans ma vie de manager à l'international et bien il est arrivé un jour où je me suis dit que ce que l'on me disait de faire dans un grand groupe, même si je dirigeais une grosse filiale et si j'étais au Directoire, n'était plus en cohérence avec ce que je voulais faire et avec mes valeurs profondes. J'ai donc décidé de quitter l'entreprise, j'ai nommé quelqu'un d'autre à ma place. Je l'ai fait correctement, j'ai annoncé que je quitterais l'entreprise à l'échéance de douze mois et pendant un an, j'ai formé deux personnes susceptibles de prendre ma succession. Je me suis dit que j'allais essayer de faire ce que

j'aimais vraiment et quelque part de mettre ensemble mes convictions profondes issues des épreuves que la vie m'avait fait expérimenter et mon expérience de patron. J'ai donc développé une activité qui est aujourd'hui une activité de conseil et d'accompagnement dans ce que j'appelle la gestion durable. Une gestion durable est une gestion responsable et cohérente. Partant du principe que l'entreprise doit créer de la valeur ajoutée et des effets bénéfiques pour au moins quatre parties. La première partie est l'actionnaire qui a tout à fait le droit d'être rémunéré de son investissement encore ne faut-il pas surrémunéré le court-terme au détriment du long-terme. La seconde partie est l'humain, le patrimoine humain de l'entreprise. Il faut vraiment créer de la valeur pour ces gens-là parce que la valorisation de l'entreprise n'est jamais que la somme de ses talents. La troisième partie est l'environnement car si vous n'avez pas d'environnement viable, il n'y a pas d'entreprise, il n'y a pas de clients, il n'y a pas d'actionnaires. Et la quatrième partie est la société au sens large. Je considère que l'entreprise est un organisme vivant qui interagit avec la société et ne peut pas s'en couper. En plus de cela, je n'ai aucun problème avec la réussite, avec la performance, avec l'argent mais je conçois difficilement une entreprise qui réussit dans un monde qui échoue. Voilà des choses très importantes.

*Guibert del Marmol analyse les évolutions du monde actuel pour mettre en perspective son activité*

Le point de départ de mon action aujourd'hui est la rupture de paradigme dans le monde dans lequel on vit. Tous nos repères ont complètement changé en quinze ans de temps, il existe une rupture de paradigme complet et cela s'articule autour de trois axes principaux.

Tout d'abord, il y a la globalisation de l'économie, le monde est totalement différent. Il est devenu un village, les Etats ne sont plus souverains c'est-à-dire par rapport à la globalisation, tant qu'il n'existera pas de gouvernance mondiale, les Etats auront toujours trois temps de retard. Seules les entreprises qui sont puissantes, qui ont de l'argent et des moyens peuvent décider d'investir, de fermer et d'agir. Voilà la première chose. La mondialisation entraîne également autre chose. L'économie de l'information, l'avènement de l'Internet et de ses technologies font que le monde ne dort plus jamais. Tout est impermanent, tout devient chaotique, ce qui se passe maintenant à Shanghai va impacter des villes deux heures plus tard en Europe. Ce sont des notions nouvelles, ce n'était pas le cas auparavant. Je me souviens, j'allais souvent au Etats-Unis pour les affaires et à l'époque, aller aux Etats-Unis n'était pas

rien. Les lignes téléphoniques n'étaient pas ce qu'elles sont aujourd'hui, vous n'aviez pas l'Internet. Aujourd'hui, il m'arrive d'aller aux Etats-Unis pour passer 24 heures ou 36 heures et puis d'atterrir de nouveau à Bruxelles ou Paris. Et ça, c'est la vie normale car où que vous soyez, vous pouvez vous connecter et communiquer. Pour moi, la globalisation de l'économie entraîne donc une instabilité et un monde beaucoup plus chaotique. Un monde beaucoup plus communiquant mais également un monde beaucoup plus dangereux, beaucoup plus incertain.

Deuxième élément, c'est l'état de la planète. Il y a urgence. Je ne suis pas du tout défaitiste, je regarde toujours le bon côté des choses comme l'alpiniste sur sa paroi, qui regarde en haut et ne regarde pas le vide sous ses pieds. Mais, croyez-moi ce qu'Al Gore a exprimé dans son film n'est que la partie visible de l'iceberg parce qu'au-delà du réchauffement de la planète, il y a des problèmes qui sont encore plus stressants et inquiétants. Le problème de l'eau est un des problèmes majeurs. Mais il y a d'autres problèmes extrêmement importants comme la disparition des espèces végétales et animales qui font la biodiversité. Heureusement, il y a des choses qui évoluent dans ces domaines-là. La chose est bien réelle et mesurée. Je donne souvent cours à des hommes d'affaires et je leur dis qu'il est temps de changer, de donner un cap différent au navire et je leur montre la courbe comparée de l'évolution du produit intérieur brut depuis l'an zéro jusqu'à aujourd'hui. C'est une Professeur d'Oxford (Angus Maddison) qui a fait ce travail. C'est très intéressant parce qu'en dollar actualisé de 1990, entre l'an zéro et la fin du XIX<sup>ième</sup> siècle, on reste en produit intérieur brut annuel à 104 milliards de dollars et puis en moins de 150 ans, on passe de 104 milliards de dollars à 33 000 milliards de dollars. Et là, vous voyez l'asymptote qui grimpe. Et ce qui est intéressant, c'est d'observer la courbe d'émission du CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère à côté. Elle est parfaitement similaire. Vous avez encore quelques intégristes de la cause payés par des lobbies qui persistent à affirmer que cela n'existe pas. Mais c'est vérifié, vous n'avez qu'à discuter avec les scientifiques. 90% des articles scientifiques recensés sur Internet attribuent bien le réchauffement de la planète et les problèmes écologiques à la main humaine. Là où les scientifiques ne sont pas tous d'accord, c'est sur les dégâts collatéraux possibles. On n'a jamais vu dans une période aussi courte des variations aussi importantes. Or, on ne sait pas très bien qu'elle est l'inertie de la planète. C'est cela le débat. Ce qu'on sait également, c'est que quand les entreprises décident de bouger et d'aller vite, il y a moyen d'inverser le processus. Grâce au carottage que l'on a fait dans la banquise, il est possible de mesurer l'évolution de la composition de l'atmosphère en fonction des époques. Et bien, depuis qu'on a commencé à instaurer les pots catalytiques des voitures, les gaz à effet de serre ont

commencé à se réduire. C'est-à-dire qu'on peut bouger, on peut faire des choses mais encore faut-il avoir la volonté concrète de ne pas simplement être dans une logique d'avidité à court-terme. Je laisserais d'autres intervenants parler plus précisément de l'état de la planète avec des chiffres.

Et puis, cette rupture de paradigme s'appuie autour d'un axe qui est une évolution sociodémographique extrêmement importante. Roland a parlé de la problématique de la surpopulation. Pour pouvoir nourrir ces gens, il va falloir qu'on change nos modes de production. Pour pouvoir les chauffer, il va falloir qu'on trouve autre chose. Il va falloir qu'on trouve autre chose que l'énergie fossile. Voilà une première chose. Dans l'état actuel des choses, si on ne fonctionne que par des technologies connues, on ne pourra pas à l'échéance de dix ans, nourrir 9 milliards d'habitants, 12 milliards d'habitants. Ça c'est très clair.

De plus, dans nos pays occidentaux qui sont quand même assez nantis, je parle plus précisément de l'Europe et des Etats-Unis, il y a un autre phénomène sociodémographique qui est assez interpellant, c'est l'émergence d'une nouvelle conscience. Je ne sais pas si certains d'entre vous ont entendu parler d'un concept qui s'appelle les créatifs culturels. Deux scientifiques aux Etats-Unis ont fait une étude pendant 14 ans sur 100 000 américains pour comprendre quelles étaient les attentes profondes de ces gens. Ils se sont rendus compte qu'il y a 14 ans, il y avait 5% des américains qui ne se considéraient ni démocrates, ni républicains, ni conservateurs, ni modernistes et qui voulaient une autre société. Une société où il y ait plus de respect pour la nature et pour l'écologie, sans être écologistes. Une société où, par exemple, on approcherait les soins de santé de façon beaucoup plus holistique et pas simplement en mettant sur le marché des molécules synthétiques subissant le lobby des sociétés pharmaceutiques. Une société également où la notion de sens de spiritualité et humaine serait remise au centre du débat. Ce n'est pas une question de religion, c'est une question de sens, de valeur, de sagesse et de bien commun. Ces gens voulaient aussi un retour des valeurs féminines dans la gestion de la société. Les valeurs féminines ne doivent pas être confondues avec les valeurs des mouvements féministes. Les valeurs féminines sont plus des valeurs de coopération, de bienveillance et d'ouverture. La bonne nouvelle c'est qu'en quatorze ans, cette proportion est passée de 5% à quasiment 30% de la population américaine aujourd'hui. Des études sont en train d'être faites en Europe. Je pense que votre président a commandité une étude à ce sujet là car c'est un problème pour les politiciens. Donc en Europe, il y a déjà des pays où 35% de la population sont des créatifs culturels. Ils pensent

qu'ils veulent autre chose, ils veulent un retour à des valeurs plus concrètes. Pourquoi est-ce que tout cela est intéressant ? Car c'est le contexte dans lequel doivent évoluer les entreprises.

**Un étudiant :** *Je ne vois pas exactement quelle est la question qu'on pose à ces gens-là ? Qu'est-ce qu'ils veulent changer exactement dans la société ?*

**G.D.M :** Moins de matérialisme, une place prépondérante de l'écologie.

**Et. :** *C'est écologiste ?*

**G.D.M :** Non, non pas simplement. C'est la notion de sens. Vous savez qu'aux Etats-Unis, le matérialisme est poussé à outrance et que c'est l'économie qui dirige l'action des gens. Les créatifs culturels veulent une approche de la médecine très différente, beaucoup plus globale, qui ne soit pas seulement curative mais également préventive par l'intégration de techniques alternatives. Ils ne veulent pas plus de religion mais plus de spiritualité.

Dans un monde idéal, une société doit être structurée de la façon suivante. Vous avez au centre un premier cercle qui est la sagesse. La sagesse est l'amour de la vie et l'expérience. C'est le bien commun, c'est le souci du bien commun. Autour, vous avez le monde politique qui est une force de régulation qui doit s'occuper du bien commun. Et vous avez un troisième cercle qui est la force économique, c'est une force de réalisation. Or, aujourd'hui, dans le monde occidental, c'est le monde économique qui est au centre avec la performance financière. Le monde politique est à son service et trop souvent, le bien commun est occulté. Les créatifs culturels sont donc des gens qui veulent inverser le système. On leur a posé la question. Quelles étaient leurs attentes profondes ? Quelle était pour eux la société dans laquelle il voulait vivre ?

Je vous parle de cela pour vous montrer que le cadre, le contexte pour les entreprises a complètement changé. Globalisation, instabilité, état de la planète et puis des publics qui sont très différents dans leurs attentes. Ce sont de nouveaux enjeux, de nouveaux défis pour les entreprises. Pour continuer à se développer et à être durables, les entreprises aujourd'hui sont en recherche de trois choses. La première chose, c'est l'expertise. Les entreprises sont plus en compétition sur les talents que sur les clients. En France, je pense que vous avez 10,4% de chômeurs et qu'il y a encore un million deux cent mille postes non pourvus. Et dans les domaines IT et de la recherche, on manque de spécialistes. On a le même problème en

Belgique et c'est un problème qui est tout à fait omniprésent en Occident. Donc l'expertise, c'est vraiment clé. Ce sont les hommes qui font les marchés. Comme je l'ai dit tout à l'heure, la valeur de la boîte n'est jamais que la somme des talents. Obtenir la bonne personne, au bon endroit en temps utile est un avantage compétitif. Deuxième enjeu pour les entreprises, c'est la notion de transparence. Vous ne pouvez pas ne pas être transparents. Vous pouvez vous faire attaquer en permanence. Les gens sont éduqués et informés et il est extrêmement important d'intégrer cela dans les processus et dans les décisions que vous prenez. Les gens qui se font taper le plus durement sur les doigts aujourd'hui sont les gens qui communiquent une chose et agissent d'une façon différente avec un manque profond de cohérence, on y reviendra plus tard. Troisième enjeu pour les entreprises, c'est la flexibilité. Vous savez que le monde est chaotique et doit se réorganiser en permanence, donc les entreprises doivent s'adapter. La durée de vie d'un produit ou d'un service est beaucoup plus courte. Vous avez des entrants sur le marché qui sont multiples et nombreux donc vous devez rester flexible dans votre organisation, dans votre mode de fonctionnement et dans votre mode de management. On va y revenir dans un instant. Voilà les nouveaux enjeux internes à l'entreprise.

### *Les nouveaux défis managériaux des entreprises*

Je pense que les entreprises aujourd'hui ont vraiment pris le pas sur la politique. Etant donné qu'elles sont vraiment internationales et qu'elles profitent de la mondialisation, elles ont une responsabilité qui est profonde, c'est celle d'aller au-delà du profit. Bien entendu, c'est un pré-requis. Le bénéfice ou la rentabilité n'est pas un but en soi. C'est juste indispensable. La raison d'exister d'une entreprise est de créer de la valeur ajoutée ou si vous préférez des effets bénéfiques pour au moins quatre publics, comme je l'ai exprimé tout à l'heure, l'actionnaire, le patrimoine humain de l'entreprise et notez qu'on ne parle plus de gestion de ressources humaines mais bien de patrimoine humain, l'environnement et la société au sens large, la société civile et l'intérêt général. Ce sont les conditions sine qua non de développement harmonieux, de survie et de pérennité de l'entreprise. Il faut vraiment l'intégrer. Alors c'est très bien mais ça demande de repenser fondamentalement pas mal de choses. Ça demande de repenser fondamentalement le mode de fonctionnement d'une entreprise, son management et sa raison d'être. La première des choses, c'est que pendant des années, on a toujours eu des systèmes extrêmement planifiés et structurés, dans des organisations que l'on appelait tayloristes. Mais aujourd'hui, pour pouvoir gérer cette



impermanence omniprésente dans le monde des affaires, il faut passer de structures qui sont rigides à des structures flexibles.

J'ai demandé à une physicienne quel était le mode d'organisation universel et elle m'a répondu que c'était l'atome. L'atome possède un noyau central qui exerce une force centripète, une force d'attraction. Gravitent autour les électrons qui sont soumis à une force centrifuge. Et entre les deux, la physique quantique vient de démontrer que ce n'était pas du vide. C'est de l'information, des fréquences et de l'énergie. Et je me dis que le parallélisme avec le monde de l'entreprise est évident. Pourquoi ? Parce que pour passer de structures rigides à agiles, pour pouvoir répondre à cette impermanence du marché, vous devez changer votre mode d'organisation et vous devez aller vers des choses qui ressemblent à l'atome. Et pour l'entreprise, ça veut dire quoi ? La force d'attractivité, la force centripète est exercée par quoi ? Par le métier de base dans lequel elle excelle, par les métiers dans lesquels elle crée de la valeur ajoutée et mesurable. C'est la première chose. Et la deuxième chose, par l'attractivité des gens qui incarnent ces entreprises. C'est ce qui fait qu'on aura envie de travailler avec eux, c'est ce qui fait qu'on aura envie de joindre son projet de vie personnel au projet de vie de l'entreprise. Deuxième chose, que sont les électrons ? Ce sont les intervenants. C'est ce qu'on appelle les stakeholders en anglais. Ce sont le personnel, les fournisseurs, les clients, l'Etat, le politique et ce sont des gens qui vont et viennent suivant les forces d'attraction du marché. Et entre les deux, c'est de la communication, c'est de l'énergie. Donc cette physicienne me dit : « Tu le prends comme tu veux mais c'est la meilleure structure, c'est la seule structure universelle et c'est aussi la seule structure qui parvient à gérer le chaos. » C'était quand même déconcertant de simplicité. Mais c'est évident je dirais car l'atome est dans le sol, il est dans l'air, il est vraiment omniprésent et il ne faut pas chercher plus loin ce qui est présent sous nos yeux à tout moment.

Je me suis alors dit que mon point d'entrée allait être au niveau de l'atome. Comment renforcer l'attractivité de l'entreprise par la mise en place d'une gestion qui soit plus responsable et plus cohérente ? Et surtout comment renforcer l'attractivité des gens qui la dirigent. Changer ce mode d'organisation signifie pour l'entreprise changer la finalité de ce qu'elle crée et la façon dont elle pense. Et cela nécessite une gestion responsable et cohérente. Responsable pour des raisons de transparence. Vous n'êtes pas seuls au monde. Vous devez commencer par mesurer la valeur que vous créez pour toutes les parties, vous devez le communiquer et surtout vous devez le mettre en pratique. Le plus gros problème aujourd'hui



en matière de développement durable, c'est le manque de cohérence, c'est-à-dire, c'est le fossé qui existe entre ce qui est annoncé, ce qui est écrit dans les rapports de développement durable et ce qui est vécu en entreprise. C'est assez simple, la majorité des entreprises ont d'abord été dans le domaine du développement durable pour des questions de risques management en se disant : « Si j'ai un pétrolier qui coule, cela va me coûter tellement cher si on découvre que j'ai un bateau pourri, qu'il faut que je fasse quelque chose ». Et puis, depuis un certain temps, comme il y a eu une prise de conscience forte sur la notion d'environnement et de responsabilité, les entreprises se disent qu'elles vont développer un marketing vert, un marketing responsable pour répondre aux attentes des gens. Oui, mais je connais beaucoup d'entreprises dont une qui est belge qui est très connue qui est InBev, le premier brasseur au monde, membre de toute une série d'associations et pour laquelle il existe une énorme dichotomie entre ce qui est annoncé, écrit sur le site Internet et ce qui est vécu au quotidien, simplement dans la relation qui est entretenue avec certains de leurs intervenants.

Finalement, vous ne pouvez véritablement développer une gestion responsable et cohérente que si le patron a une conviction profonde de ce genre de choses et si elle est vécue dans tous les processus de l'entreprise. Deuxième chose, c'est repenser la finalité de l'entreprise par une vision et une mission claires et des valeurs vécues. Pourquoi entend-elle exister et quelles solutions veut-elle proposer au marché ? Il y a un exemple que j'aime bien qui est celui de Hewlett Packard aux Etats-Unis. Il faut savoir qu'ils ont un centre de recherche et développement extrêmement développé à Palo Alto, et pour eux la R&D est vraiment la clé du système. Or, comme toutes les entreprises, ils avaient des problèmes pour recruter les profils IT qui sont des gens de plus en plus difficiles à trouver. Et le patron californien de cette division qui était quelqu'un de plus éclairé, s'est dit : « Mais on a un problème de fond dans ce qu'on appelle la Mission Statement ». La mission de cette activité qui était écrite en grand était : « Nous voulons être le meilleur centre de recherche du monde ». Ce qui constituait une vue assez nombriliste. En fin de compte, on était dans la compétition et on dépensait beaucoup d'énergie pour pas grand-chose. Et finalement, il s'est dit : « On se trompe, on fait fausse route, on doit changer un mot ». Il a gardé la même phrase, il en avait la conviction profonde et il le vivait, et il a écrit : « Plutôt que d'être le meilleur centre de recherche du monde, nous voulons être le meilleur centre de recherche pour le monde ». Et la résonance a été assez extraordinaire parce qu'aujourd'hui des gens viennent de partout pour travailler au sein de ce centre alors que cette division extrêmement importante qui est le cœur du cœur chez HP connaissait des problèmes pour recruter. Simplement, des

gens d'autres générations qui sont plus attentifs à cette notion d'équilibre à trouver ou de syntonisation entre la vie privée et la vie professionnelle se disent : « Finalement, je vois bien mon projet de vie dans cette entreprise dont je partage les valeurs ».

### *Une proposition pour un « Alternative Management »*

Ce nouveau type d'organisation nécessite une vraie gestion des talents, vous ne pouvez plus gérer par la peur. Dans des structures pyramidales classiques, hiérarchiques, c'était « command and control », on donnait un ordre et puis on contrôlait. Mais comme il y a pénurie de talents aujourd'hui, vous devez avoir l'adhésion des gens et vous ne pouvez plus retenir les gens comme cela. Cela veut dire que vous devez créer les conditions de succès qui font que les gens auront envie de venir travailler avec vous, vous devez aider les gens à se développer et accepter qu'ils s'en aillent. Mais c'est en les laissant dans leur pouvoir et en créant les conditions de succès que vous allez attirer à vous les meilleurs. C'est cela une vraie gestion des talents. Comme je l'ai évoqué, une gestion par l'envie et non pas une gestion par la peur. Et puis, chose extrêmement importante, il faut créer des circuits de communication extrêmement fluides. Souvenez-vous entre le noyau et l'électron, ça bouge dans tous les sens, c'est de l'information. Et pour créer les circuits de communication extrêmement fluides, il faut que en tout haut-lieu, on ait la volonté de partager l'information, il faut qu'en tout haut-lieu, on ne vous voit plus comme des divas ou des maîtres incontestés mais simplement comme des parties prenantes, des gens qui, au travers de l'expérience, ont acquis un savoir-faire. Il faut que l'on vous considère moins comme un général d'armée et plus comme un chef d'orchestre. Une personne qui assemble les talents, qui assemble les solistes et fait jouer une partition. Et cela demande une autre posture mentale d'un point de vue managérial. En clair, pour résumer, cela doit faire du sens bien au-delà simplement du compte de résultat et du bilan que la société sort chaque année.

Tout cela veut donc dire également un autre mode d'organisation, un autre mode de fonctionnement, ça veut dire un autre mode de management. Idéalement, pour gérer ce genre de situation et pour renforcer l'attractivité de l'entreprise, il faut ce qu'on appelle des patrons inspirés et inspirants, qui sont capables de mettre en place ce qu'on appellera une gestion éclairée. Une étude, faite à Harvard, montre qu'à ce jour, environ 5% des personnes ont une capacité à avoir une vision extrêmement large tout en étant très présents au quotidien au contact des troupes. Ce sont des gens qui font passer l'intérêt commun avant leur intérêt

personnel, des gens qui sont bien conscients qu'ils ont d'abord une responsabilité avant d'avoir des droits. Alors on peut se dire que 5% ce n'est pas beaucoup. Oui, mais il y a des études de sociologie qui montrent que quand vous arrivez à 5 ou 10%, vous atteignez une masse critique pour faire bouger 50% derrière vous. C'est extrêmement intéressant de penser cela.

### *Du patron inspiré...*

Qu'entend-on par inspiré et inspirant ? La première chose, être inspiré c'est ce que moi j'appellerai avoir la connaissance de soi-même. J'ai eu dans mes activités professionnelles des gens qui étaient extrêmement brillants, qui sortaient des meilleures universités européennes, d'autres sortaient d'universités américaines. Et très souvent à l'embauche, je leur posais la question : « Mais finalement, qu'est-ce qui vous fait lever le matin ? Quelles sont les valeurs auxquelles vous ne dérogez jamais ? Quel est votre talent ? Qu'est-ce qui donne du sens à votre vie ? Ce sans quoi vous ne voulez pas vivre ? » Très peu de gens peuvent répondre à cela. Et rassurez-vous, cela ne vient pas tout de suite, il faut être expérimenté. Pour être inspirant pour les autres, il faut être inspiré et savoir qui l'on est profondément. En anglais, on appelle cela la self-awareness et c'est extrêmement important de voir que beaucoup de patrons ne savent pas répondre à ces questions.

La deuxième chose est que pour être inspiré, il faut avoir ce que j'appelle une connaissance holistique. Voilà comment je définirais les choses. C'est-à-dire une compréhension du monde dans lequel vous vivez, il vous faut savoir que tout est interconnecté, que tout interagit, que le sourire que vous faites à la standardiste quand vous arrivez le matin en tant que responsable va bien au-delà du sourire qu'elle vous renvoie. Cela a des effets sur toute l'entreprise, cela a des effets sur vos clients, cela a des effets décuplés même en dehors de l'entreprise. Et tous les actes que vous posez sont comme ça. Les scientifiques vous diront que dans l'univers, rien n'est linéaire, tout est courbe, tout revient toujours au point de départ. Il faut le savoir, il faut le savoir dans les actes que vous posez et c'est un de vos penseurs Charles Peggy qui disait « l'homme sait ce qu'il fait, il sait rarement ce que fait ce qu'il fait ». Ce sont les effets induits. Mais faites l'exercice avec un bol de lait, vous prenez un bol de lait, vous laissez tomber un caillou au milieu, les ondes iront jusqu'au bord et reviendront au milieu. C'est exactement comme ça dans le monde des affaires. Cette conscience collective, cette conscience élargie est extrêmement importante. Et donc, vous pouvez commencer à être

inspiré quand vous avez la conscience de vous-même. Qui êtes-vous profondément ? Pourquoi vous levez-vous le matin ? Qu'est-ce qui donne du sens à votre vie ? Quelles sont les valeurs qui vous font lever ? Et quand vous avez une compréhension du monde de la place que vous y tenez. Ça, c'est une quête qui est de tous les instants, que couvrent 5% des alchimistes comme ils le disent à Harvard.

*... au patron inspirant*

Mais si vous êtes inspiré pour vous le matin dans votre miroir, c'est sympathique mais cela ne fait pas avancer les choses. Alors comment devenir inspirant ? Et bien des gens qui sont inspirants, qui parviennent à traduire leurs valeurs au quotidien, ce sont d'abord des gens qui font preuve de courage. Croyez-moi, la plupart d'entre vous vont occuper des postes à responsabilité, certains deviendront peut-être des divas ou ténors de l'économie. Plus vous montez, plus vous êtes seul. Et quand vous êtes tout en haut, la solitude est totale. Vous êtes seul face à tout le monde. Vous êtes seul face au personnel, vous êtes seul face aux syndicats, au banquier. Et donc il faut du courage, il faut des convictions profondes et si vous avez reconnecté aux valeurs qui vous font lever le matin, il faut du courage pour le vivre au quotidien. Le plus grand cri de désarroi que j'entends aujourd'hui de la part des patrons et, croyez-moi certains sont des ténors qu'on voit tous les jours dans la presse, c'est le problème qu'ils éprouvent entre les valeurs qu'ils enseignent à leurs enfants et ce que le système économique leur impose de faire aujourd'hui. Et donc vivre en cohérence et en conséquence avec qui on est demande du courage. De temps en temps, vous devez vous opposer à tout le monde si vous avez la conviction profonde que c'est pour le bien commun. Et ce n'est pas le fait de licencier, c'est comment on licencie ? Vous avez d'abord une première responsabilité qui est la pérennité de l'ensemble et de temps en temps, parce que vous ne contrôlez pas tous les facteurs exogènes, il vous faut restructurer. Par contre, ce qui est impardonnable si vous n'avez pas une approche humaine, c'est le comment vous restructurer. Il y a ce que vous faites et plus important encore, il y a le comment vous le faites. Ça, c'est la notion de courage.

La deuxième notion pour être inspirant, c'est ce que j'appelle la capacité innée à créer un capital affectif. Le fait qu'on veuille venir au travail avec vous par envie simplement. Et pour développer ce genre de choses, en fait il faut idéalement trois choses. Il faut développer les notions d'empathie et de compassion. Je me souviens d'avoir donné un exposé à une quarantaine de patrons anglo-saxons et ils m'ont dit « mais, tu es en train de parler d'amour,

l'amour cela n'a rien à faire dans l'entreprise ». Je leur ai dit : « mais je ne vous parle pas de l'amour niais ou de l'amour romantique ». C'était un parterre anglais, je leur ai dit : « If you want to manage people, you have to love human beings ». Les gens doivent sentir que vous avez un intérêt réel pour l'humain. L'empathie, c'est comprendre la posture mentale de l'autre personne, cela ne veut pas dire que vous dites oui à tout, vous ne devez pas être bon, vous devez être juste, équitable et transparent. La compassion, ce n'est pas de la pitié, c'est un intérêt, c'est la compréhension des douleurs que peuvent avoir les gens. C'est très important car ça, plutôt que de le dire, il faut le vivre et les gens le voient. Ils le voient et ils le sentent.

Le deuxième élément pour créer un capital affectif est la diversité. La valeur ajoutée provient de la différence. La consanguinité des systèmes et des réseaux nécrose le système. Mettez ensemble des gens de culture différente, de formation différente mais partageant les mêmes valeurs de base, les mêmes valeurs humaines, vous allez trouver des solutions vraiment innovantes. Et pour cela, il faut s'ouvrir au monde et voir l'autre ou l'inconnu comme une opportunité absolument fantastique. Cela veut dire changer le système. En matière de management, on fait souvent référence aux universités américaines. J'ai passé pas mal de temps dans ces coins-là également. Les meilleurs chercheurs sont rarement américains, ils sont français, européens, slaves, indiens, chinois. Et c'est le mix de toutes ces cultures, de toutes ces personnalités différentes mais cherchant la même chose qui fait que l'on trouve des solutions absolument extraordinaires. Et le dernier élément pour pouvoir créer un capital affectif, c'est probablement la chose la plus dure pour un patron, c'est l'humilité. Le système est ainsi fait qu'on est aujourd'hui dans un système de patron-diva dont le plus gros ennemi est souvent l'Ego. Il y a des graphes qui montrent la dichotomie entre la courbe d'évolution des salaires des grands patrons et la courbe d'évolution des salaires moyens. Je n'ai rien contre l'argent. Je trouve cela très bien que vous gagniez trois millions d'euros par an mais pour autant que vous produisiez de la valeur pour toutes les parties. Ce qui est rarement le cas. Souvent, ce sont des manipulations financières, des spéculations, des plus-values. Cette notion d'humilité est très importante.

### *Un leadership charismatique*

Voilà idéalement ce que doivent incarner les patrons du XXI<sup>ème</sup> siècle, ce qu'on appelle les patrons alchimistes. Il s'agit de passer du système du manager à un leadership authentique, un leadership charismatique. C'est très intéressant car il y a une femme, chercheuse et

physicienne au MIT, le Massachusetts Institute of Technology et qui, aujourd'hui, donne des cours à la London Business School. Elle a écrit un livre qui n'est pas traduit en français mais qui s'appelle « Le Capital Spirituel ». Elle explique que dans l'entreprise, vous avez trois niveaux de capital différents. Le premier capital, c'est le capital matériel, composé de l'argent et du pouvoir, qui occupe 80% du pouvoir de l'entreprise. Il est géré par votre quotient intellectuel et de votre capacité à processor. On a tous appris cela très bien. L'intelligence rationnelle, c'est ce que je pense. Quand vous avez cela, elle dit que vous pouvez être un manager, vous savez gérer des processus. Elle dit qu'il y a une dimension supplémentaire, un deuxième niveau, elle appelle cela le « social capital », le capital social qui est géré par l'intelligence émotionnelle. Daniel Goldman est un américain qui a développé la notion d'intelligence émotionnelle, cette capacité à développer l'empathie, à comprendre la psyché humaine et à agir en conséquence. Cela veut dire qu'au-delà des chiffres, il faut pouvoir lire dans l'invisible, comprendre dans quelle posture mentale, dans quelles difficultés se trouvent les gens autour de vous. Cela, c'est ce que je sens, on n'est plus dans ce que je pense. Elle dit que lorsqu'on passe de l'un à l'autre, on passe de manager à leader. Mais être un leader charismatique ne veut pas dire que vous êtes un chic type parce que des dictateurs ou des gens extrêmement arrogants ou dogmatiques peuvent parfois être des leaders charismatiques. Ce qui fait ensuite toute la différence avec un leader charismatique, c'est le « capital spirituel » qui est toujours un peu difficile à prononcer en français à cause du mot spirituel qui fait référence à la religion alors que ce n'est pas du tout cela. Ce qu'ils appellent le capital spirituel, c'est la notion de sens, de valeurs vécues et de bien commun. En clair, c'est la notion de sagesse, ce que j'exprimais toute à l'heure. Aux Etats-Unis, ils appellent cela le quotient spirituel. Nous on appelle cela l'intelligence intérieure. Débarrassés de nos peurs, de nos croyances, de nos cultures, on a en nous une intelligence qui sait et qui sent beaucoup plus rapide que l'intelligence cérébrale quand on se donne de la redécouvrir et qui nous indique par où il faut aller. Et quand vous touchez à cette intelligence intérieure, vous touchez profondément à qui vous êtes et vous pouvez commencer à répondre à la question existentielle : Qu'est-ce que je viens faire ? Pourquoi vais-je me lever le matin ? Qu'est-ce qui va donner du sens à mon existence ? Surtout comme dans la majorité des cas chez les patrons, quand vos besoins sécuritaires que sont l'argent, la reconnaissance sociale et l'estime de soi ont déjà été couverts.

## Conclusion

J'en terminerais avec cela, je pense que des gens comme cela existent. Il y a un livre que j'ai beaucoup aimé, c'est « 80 hommes pour changer le monde ». J'ai été fasciné par ce livre, je l'ai lu deux fois. Une première fois pour bien comprendre les histoires et une deuxième fois pour bien décrypter les postures mentales des deux intervenants. Qu'est-ce qui a fait basculer leur existence à un moment ? Qu'est-ce qui fait qu'au-delà de l'argent et des besoins financiers, ils se soient engagés avec conviction ? J'ai même conseillé aux professeurs d'université de remplacer le manuel de ressources humaines de dernière année et de lire cela.

## DÉBAT

**Roland Vaxelaire :** L'idée maintenant, c'est que vous puissiez revenir sur l'expérience de Guibert del Marmol, sur sa maturation, sa réflexion de patron et sur ce qu'il essaie de mettre en place dans des grandes entreprises puisqu'il travaille pour des grands groupes comme l'UCB et Mac Kinsey pour faire changer et évoluer leur façon de donner du conseil et d'organiser des sociétés de service. Et je crois que ce qui est intéressant. C'est un peu le 17%-33%, c'est parce qu'on arrive à pouvoir à faire changer les choses de cette manière-là qu'on peut arriver à évoluer et à avoir une nouvelle vision du management des entreprises. Je suis sûr que vous avez des questions, des remarques ou des commentaires à formuler.

### La mise en place de l'activité

**Un étudiant :** *J'aimerais bien entendre des exemples pratiques de la façon dont vous avez mis en place votre activité. Par exemple, dans vos rapports avec vos collaborateurs.*

**G.D.M :** Alors, mon expérience de management qui n'est pas parfaite puisque je me suis construit par des échecs et des erreurs. J'ai beaucoup chuté même dans ma gestion pour me rendre compte que je commettais des erreurs. Dans les entreprises de service, la clé, ce sont vraiment les hommes. La première des choses, c'est que j'ai toujours eu beaucoup de femmes

dans mes comités de direction et j'ai toujours donné par exemple la fonction de DRH à une femme. Et elle était pour moi à la fois une caisse de résonance et une chambre d'écho. Ma DRH a toujours été quelque part ma conscience. Moi, je devais agir vis-à-vis du monde extérieur, vis-à-vis des banquiers, vis-à-vis des actionnaires et donc pour trouver cette ligne et détecter ce manque de cohérence qu'on peut avoir de temps en temps, j'ai toujours demandé à ces personnes là de me rappeler à l'ordre. Vous devez vous entourer idéalement de gens qui sont beaucoup plus compétents que vous dans leur domaine et leur demander de parler vrai. Parfois, cela ne fait pas du bien à entendre mais c'est un service énorme qu'ils vous rendent et c'est un service énorme que vous rendez à la société. Donc, il y a toujours eu beaucoup de femmes dans les comités de direction et non pas parce qu'il fallait faire bien vis-à-vis de l'extérieur. On a toujours la chance à Bruxelles d'être très pluriculturels et j'ai toujours fait attention à avoir des cultures différentes. C'est cela qui est enrichissant, c'est comme cela que l'on trouve des cultures innovantes. D'ailleurs, quand j'ai quitté l'entreprise, quand j'ai choisi un successeur, j'ai été très rapidement convaincu que la clé de la réussite était les hommes. C'est au DRH que j'ai proposé la fonction de DG. C'est étonnant parce que dans certaines entreprises, le DRH n'est même pas au comité de direction. Cette personne, cette femme avait été formée à HEC Liège. Elle était passée par le marketing, elle était passée par Carrefour. Elle avait occupé chez nous une fonction de contrôleur de gestion, de directeur financier. Et puis finalement, elle avait dirigé les RH de façon très progressiste et il m'a semblé très naturel de lui proposer en premier une fonction de DG ce qui était assez surprenant pour l'environnement car ce n'est pas la filière classique pour devenir directeur général, de venir par la filière des ressources humaines. Je pense qu'à terme d'ailleurs, les patrons devront passer par la filière développement durable. Le problème c'est que pendant des années, pendant une décennie, c'est assez simple, ce sont les ingénieurs qui ont dirigé le monde. Ils produisaient et puis il suffisait de vendre. Puis ce sont les marketeurs qui ont dirigé les entreprises et le marketing était la filière pour devenir patron. Et depuis une dizaine d'année, l'économie est devenue principalement un capitalisme financier et on est tombé dans l'excès. Le poids des directeurs financiers est devenu beaucoup trop lourd. Il suffit d'ailleurs de voir leurs salaires. Or, ces gens là ne comptent que les chiffres qui sont nécessaires alors que la clé de l'entreprise, ce sont vraiment les hommes. Et les entreprises progressistes sont conscientes de cela. Je sais que Microsoft a organisé des passerelles et les gens qui travaillent en ressources humaines ont d'abord travaillé dans le département marketing. Pourquoi ? Parce qu'ils conçoivent qu'il y a deux types de clients aujourd'hui. Il y a le client consommateur mais également le client collaborateur, cette capacité à tirer à soi les meilleurs. Et ce que je dis



est peut-être avant-gardiste mais j'ai la conviction profonde que d'ici quelques années, les grands patrons de ce monde seront des gens qui seront passés par la filière développement durable ou en tout cas, qui se seront inoculés profondément cette conviction. Pourquoi ? Parce que la responsabilité d'une entreprise devient plus large que simplement le profit. Le patron devra rayonner autour. Voilà une expérience, un exemple.

Je vais vous donner aussi l'exemple d'un client avec qui j'ai mené une mission. Cette personne est propriétaire aux Etats-Unis et en Europe, il est moitié européen, moitié américain. Après avoir fait un travail avec lui de réflexion, c'est vrai qu'une amitié s'est nouée, c'est vrai qu'on a fait des courses en montagne, c'est vrai qu'on partage beaucoup la méditation ce qui ouvre un peu le cerveau. Et il m'a dit un jour : « Je n'ai pas besoin de gagner plus d'argent. Avoir un ou deux millions d'euros supplémentaires ne me rendra pas plus heureux. Par contre, ce qui donnera du sens à mon existence, c'est que les entreprises que je détiens rayonnent, créent de la valeur pour les publics avec lesquels elles interagissent. » Et il m'a donc demandé de repenser la finalité des entreprises, de passer du meilleur du monde au meilleur pour le monde et surtout d'identifier qui, dans l'entreprise, est capable de porter ce projet. Car c'est beaucoup plus qu'une démarche cérébrale. Si vous dirigez les gens par le cerveau, vous ne ferez que les commander. Si vous parlez avec les cœurs, vous les guiderez véritablement. Et donc, il fallait identifier dans l'entreprise les patrons et les directeurs généraux qui étaient capables d'emmener les gens. Je cite volontiers cet exemple car les résultats sont très bons. Je ne considère pas du tout que ce soit grâce à moi car c'est toujours un travail d'équipe. Ce client m'a dit : « C'est absolument incroyable. Moi, en tant que propriétaire, je voulais ça pour garantir la pérennité de la société, pour peut-être un jour la transmettre à mes enfants. Le Directeur Général, qui était quand même très orienté sur la bottom-line, ne comprenait pas très bien ce que je lui voulais. Mais une fois qu'on a insufflé cela dans l'entreprise, elle a changé complètement. Le personnel s'est accaparé le projet et j'ai l'impression que l'entreprise avance toute seule. Des gens comme ça existent de plus en plus. Mais la clé, c'est vraiment l'homme ou la femme derrière l'étiquette du Directeur Général, ce sont les convictions profondes que vous pouvez faire quelque chose, que votre vie a un sens et que vous ne trouverez votre bonheur qu'en réalisant celui des autres.

## **Le rôle des politiques**

**Un étudiant :** *Dans cette transformation de l'entreprise, est-ce que vous voyez un rôle pour les politiques ?*

**G.D.M :** Idéalement oui. Comme je vous le disais, une société idéale est organisée autour de la sagesse, du monde politique et du monde économique. La sagesse est la conjonction de deux choses, l'amour de la vie et l'expérience, le souci du bien commun. Et le monde politique doit être au service de cela. Il doit être une force de régulation pour lutter contre les excès. Et il doit être plus une force de régulation que de réglementation parce que lorsque vous commencez à tout réglementer et nous connaissons cela dans certaines parties du pays en Belgique, vous tombez dans l'assistanat. D'abord, cela devient coercitif et les gens n'osent plus rien faire par eux-mêmes. Si l'Etat est là pour tout régler, vous êtes dans l'assistanat et vous retirez aux gens leur premier droit qui est celui d'être des hommes libres. Quand vous créez des dépendances à la drogue ou même à l'assistanat, les gens ne sont plus libres. Et pour répondre à votre question, le politique doit être une force de régulation et l'économie une force de réalisation. Bien sûr, les hommes ont besoin d'un job pour vivre mais surtout pour se réaliser. Le problème aujourd'hui en Belgique, c'est que le souci du bien commun et de la communauté vient en cinquième position sur l'ordre des priorités des hommes politiques. Ils vont éditer des règlements en développement durable s'ils voient que ça peut apporter des voix et si ça répond aux attentes des citoyens. Mais ils sont toujours en réactif ou en défensif. Sauf les grands hommes d'Etat. Je ne sais pas si vous en avez en France, peut-être que votre président va faire de bonne chose. En Belgique, on les cherche de plus en plus. Ces gens manquent de courage.

## **L'impact de la démarche sur les personnes rencontrées**

**Un étudiant :** *J'ai une question qui est indirectement liée au business mais plus à votre expérience de spiritualité et de la reconquête du sens de la vie. Je conçois que c'est un petit peu en décalage mais je me permets de poser cette question parce que je pense que la société sera sauvée par les hommes c'est-à-dire qu'elle retrouvera son sens si les hommes retrouvent*

*du sens. Donc cela va exactement dans ce que vous disiez. Je me pose une question personnelle et je pense que votre expérience pourrait éclairer tout le monde ici. La recherche du sens ou la redécouverte du sens de la vie par l'homme est quelque chose de fondamental et pour faire vite, on peut peut-être voir deux dimensions, c'est-à-dire une dimension de l'homme qui est fils de la Création, c'est-à-dire qu'il n'a pas de prises sur la naissance, sur la mort, ni sur les règles auxquelles sont soumises son corps. Et ça le définit dans une certaine dimension qui est l'aspiration à la spiritualité. Deuxièmement, c'est que c'est un être social c'est-à-dire qu'il s'épanouit au sein d'une communauté, au sein d'une société. Voilà deux dimensions fondamentales pour lui. Le problème aujourd'hui, c'est que le poids social est venu recouvrir le poids de la spiritualité c'est-à-dire que l'homme ne se définit qu'en tant que membre de la société, c'est-à-dire dans ses aspirations et dans ses ambitions. On n'a plus du tout cet esprit « je suis un être ». Alors, cette redécouverte du sens pour un homme peut passer comme vous le disiez par la méditation, la recherche de self-awareness mais quand on a cultivé cet esprit en soi, être inspirant revêt une importance fondamentale. Ce n'est plus simplement être bienveillant, c'est aussi essayé d'insuffler ce désir de reconquête de sens aux autres. Et je voulais savoir si dans votre vie professionnelle, vous avez réussi à insuffler ce désir de reconquête de sens aux gens avec lesquels vous avez travaillé. Ou est-ce qu'au final, c'était surtout de la bienveillance et essayer de redonner un petit peu de sens au travail ?*

**G.D.M :** Qu'est-ce que je peux vous répondre ? Je suis resté en contact avec tous les gens que j'ai côtoyés et certains me voient à titre amical car ils ont souvent des dichotomies et des problèmes par rapport aux questions fondamentales qu'ils se posent. Il n'y a plus de liens de subordination, ils viennent spontanément me voir et je me dis que quelque part, il y a quelque chose, il y a une graine qui a été plantée et qui a poussé.

**Et. :** *Est-ce que cela satisfait le méditant qui est en vous ?*

**G.D.M :** Ce que je vous ai expliqué est authentique mais ce n'est pas la vérité car la vérité unique n'existe pas. Ce que je fais toujours, c'est que j'explique mon expérience, je la dépose sur la table et je dis aux gens : « vous la prenez, vous en faites ce que vous voulez mais c'est à vous de construire votre vérité ». La méditation, le sport, une certaine hygiène de vie m'ont aidé à me soigner. Pour d'autres, ce sera autre chose. Effectivement, j'ai vu des gens qui se relevaient, pas simplement parce que je les ai accompagnés mais parce qu'ils ont trouvé dans ce que je mettais sur le buffet les ingrédients qui leur convenaient. Dans les séminaires que

j'organise, je laisse les gens dans leur plein pouvoir, je leur fais expérimenter toute une série de choses en leur disant que la réponse est en eux. Il n'y a pas de gourou à l'extérieur, vous n'avez qu'un seul gourou, c'est vous. Mais à un moment, il faut reconnecter avec cela, voilà tous les ingrédients qu'on vous propose et on essaie de vous faire reconnecter à la notion de sens. Pour répondre à votre question, j'ose espérer que oui car j'ai gardé des contacts avec tous les gens que j'ai rencontré en quinze années de direction générale. J'ai des contacts encore avec tout le monde et que quand j'ai quitté l'entreprise, beaucoup ont voulu me suivre.

**Roland Vaxelaire :** Je pense que c'est une vraie question et je pense que vous touchez vraiment un élément de l'Alternative Management. Quand vous voulez donner de l'éducation, vous développez un discours qui est pour convaincre et vous vous dites « je suis dans un domaine social, il faut absolument que j'arrive à convaincre, je vais chercher des arguments rationnels, je vais trouver des référents, des choses comme cela ». Alors l'approche de Guibert ou des patrons de ce type-là, ce n'est pas du tout d'essayer de convaincre. Ce qu'ils veulent, c'est par l'exemple et par le fait de vous faire vivre une expérience, vous amener à prendre personnellement conscience qu'il y a moyen de faire autrement. Alors ça vous paraît peut-être un peu compliqué mais c'est vrai que par le biais de la méditation, par les arts martiaux, par la recherche de la force à l'intérieur, nous nous sommes dits avec les patrons que j'ai pu côtoyer dans ces séminaires que Guibert del Marmol ne nous avait pas convaincu mais qu'il nous avait fait vivre des choses qui sont bien plus fortes que cela.

Je vais prendre un tout petit exemple. Dans ce séminaire, il y a un exercice qui est de marcher sur une poutre. Le premier jour, j'étais incapable de faire plus de deux pas sur cette poutre sans tomber. Guibert nous disait de marcher, de tomber et de revenir. On était une dizaine de patron d'entreprise. Et puis, le dernier jour, on marchait tous sur cette poutre, je tirais à l'arc sur cette poutre et je mettais dans la cible. Donc, c'est pour vous montrer que vous pouvez arriver par une recherche intérieure, par un équilibre intérieur à changer la vision que vous avez de votre environnement: « En fait, je ne suis plus sur une poutre ! Je suis en totale harmonie avec l'endroit où je marche. Peu importe l'endroit où je marche, que ce soit une poutre ou autre chose. Je me concentre sur tout à fait autre chose, c'est le fait que je dois mettre une flèche dans cette cible qui est à 15 mètres ». Alors, il s'agit de montrer qu'un patron d'entreprise peut trouver, en allant chercher à l'intérieur de lui-même, les moyens pour changer sa vision.

Je prends un autre exemple comme ça, ce sera plus pragmatique. On travaille énormément en Chine. Lisez un livre qui s'appelle « Le Traité de l'Efficacité » de Julien, vous verrez.

D'ailleurs, nous le vivons tous les jours car nous avons une quinzaine de magasins en Chine. Le principe d'efficacité ici en Europe, c'est « vous n'êtes pas efficaces car vous n'avez rien fait » et plus vous faites, plus vous avez l'impression d'être efficaces. Il faut être pratique, il faut agir sur l'évènement. Si vous n'agissez pas sur l'évènement dans nos cultures, on dit que vous allez échouer. On va donc valoriser les gens qui bougent beaucoup dans l'entreprise, les types qui gueulent, qui disent « oui j'ai organisé une réunion, je travaille comme un fou... ». En Chine, le principe d'efficacité est vraiment différent. Il s'agit de dire : « J'ai analysé ». Le meilleur général en Chine, c'est celui qui n'a jamais fait la guerre. Pourquoi ? Parce qu'il est arrivé à ce que les évènements se mettent en place à son avantage. Et je crois que cela montre bien cette double notion, c'est-à-dire cette notion de dire « nous, il faut qu'on convainque ». Il n'y a pas un art martial qui va vous dire : « je dois vous convaincre de le mettre par terre ». Il va vous dire : « Faites-le ! ». Et à force de vous entraîner, vous allez arriver à pouvoir le mettre par terre.

**G.D.M :** Le problème tient entre trois verbes dans nos sociétés, entre les verbes, avoir, faire et être. Dans notre société occidentale baignée par le matérialisme, l'objectif premier est d'avoir. Pour accumuler, vous agissez en conséquence, donc vous faites. Et dans ce domaine, l'éthique est souvent à géométrie variable. Dès que vous avez accumulé, alors vous êtes aux yeux de la société. Regardez les médias, on adule les gens parce qu'ils ont accumulé. La tradition orientale, c'est tout à fait l'inverse. Qui êtes-vous profondément ? La technique des asiatiques est de sortir de son corps et de reconnecter à ses cellules. D'abord, être, savoir qui on est. Et puis faites. Vous verrez, vous aurez. C'est aussi simple que cela.

### **Face au poids des structures**

**Un étudiant :** *J'ai une question qui concerne votre niveau d'expérience. On a l'impression que vous avez une expérience qui vient du haut donc vous avez eu des responsabilités de Direction Générale et les changements que vous avez voulu initier, vous avez pu le faire parce que vous aviez un impact direct sur les structures de votre entreprise. Et je pense un peu à moi très égoïstement, quand on a en soi cette démarche de recherche de sens, qui est fondamentalement reconnectée à l'envie de faire participer les autres à cela et qu'on se*

*retrouve parachuté dans l'entreprise à un niveau qui n'est pas décisionnel, comment peut-on faire pour ne pas subir les structures ? Est-ce qu'on peut quand même faire du sens ?*

**G.D.M :** Oui mais je vais vous dire : « Travaillez sur votre harmonie ». Parce que l'harmonie de l'ensemble n'est jamais que la somme des harmonies individuelles. Et votre harmonie, c'est quoi ? Vous avez différents corps, vous avez un corps physique, vous avez un corps mental, vous avez un corps émotionnel et au-dessus, vous avez un corps spirituel. Ce que vous faites dans l'un émerge dans l'autre. Et croyez-moi, si vous faites cela, vous vous mettez à rayonner. Vous n'avez même pas besoin de convaincre, de dire, il n'y a qu'à être. Tant que vous considérez que vous n'êtes pas en danger psychique ou physique dans un endroit qui ne vous convient pas, centrez-vous sur qui vous êtes profondément. Ce sont des choses simples, c'est vraiment de l'harmonie. Quand les gens me demandent ce qu'ils peuvent faire pour aider le monde, je leur dis « Mais commence à travailler sur toi. Tu te mettras à rayonner et l'harmonie de l'ensemble n'est jamais que la somme des harmonies individuelles ». La raison pour laquelle je travaille avec les patrons est je me dis : « Bon sang si ces gens se mettent à rayonner plutôt que briller, si ces gens se mettent en harmonie avec eux-mêmes, l'impact qu'ils peuvent avoir est absolument colossal. » Moi, j'apprends assez peu par le discours, j'ai été comme vous à l'Université, j'ai suivi des conférences et j'ai été formé à réfléchir. Nous sommes des hypertrophiés du cerveau gauche, de la rationalité et des atrophiés du cerveau droit, du créatif, du sensitif. Donc, il faut reconnecter ces deux choses là. Soyez justes avec vous-mêmes, travaillez sur votre harmonie.

Si votre développement personnel est inconcevable dans l'environnement où vous vous trouvez, changez de société. Le monde des entreprises est tellement en recherche de talent que cela ne devrait pas poser problème.

### **Autour de l'engouement suscité par la démarche de Guibert del Marmol**

**Un étudiant :** *Je voulais savoir si au travers vos expériences et vos rencontres, vous sentez qu'il y a de plus en plus de gens dans cette démarche, qu'il y a un vrai mouvement qui se crée autour de cette recherche intérieure ?*

**G.D.M :** La question est exemplaire et je ne vous aurais pas répondu la même chose il y a un an. Aujourd'hui, je sens qu'il y a un vrai mouvement. Heureusement pour moi, mon agenda

se remplit. Je vous ai dit que j'avais commencé cette activité il y a deux ans, j'avais une fonction de DG dans un Directoire à l'international. J'avais tous les avantages de la fonction, j'étais bien payé, j'avais de la reconnaissance et l'entreprise avait été élue entreprise de l'année en Belgique. Quand je leur ai dit que je partais, ils m'ont dit que j'étais fou. Je leur ai répondu que l'entreprise ne correspondait plus à mes valeurs et que je partais faire ce que j'aimais. Ensuite, il m'a fallu un certain temps pour conceptualiser tout ce que je vous explique et les gens se sont dit que je me faisais plaisir comme ceux qui partent en Inde pendant trois mois. Par contre, les femmes ont tout de suite compris la quête du sens. Et puis certaines personnes plus progressistes m'ont dit que j'avais raison mais que ça leur faisait peur. Et aujourd'hui, je rentre facilement dans des grandes entreprises, je commence à voir des gens comme Mc Kinsey ou Carrefour, Sodexo, d'autres grands noms. J'ai même été voir Jacques Rogge, le président du Comité Olympique international. Je me disais que j'étais tellement fou dans ce que je faisais qu'il fallait que je valide auprès de quelqu'un que je considérais comme étant un sage et qui avait une vue globale sur les états d'être des grands de ce monde. En plus, il est médecin. Je ne sais pas comment j'ai fait mais j'ai obtenu un rendez-vous à Lausanne, au Comité Olympique pour lui présenter toute cette réflexion. Il m'a dit que cela résonnait en lui et que cela faisait vraiment du sens pour la gestion des athlètes. Et donc, ça bouge très vite. Aujourd'hui, je rentre facilement dans les entreprises et très facilement dans le monde anglo-saxon. Je pense que les anglo-saxons ont été dans les excès du système capitaliste financier et ils sont en train de se demander comment ils en sont arrivés là.

Il y a un monde où j'ai un peu plus de difficultés pour l'instant, c'est le monde financier. Pourquoi ? Parce que c'est le problème auquel on est confronté. D'un capitalisme entrepreneurial, on a glissé vers un capitalisme principalement financier. Il y a le diktat de Wall Street qui veut qu'on tous les trimestres, on fasse plus. Et on ne crée pas de valeurs avec ça. On crée une valeur financière à court-terme, de la spéculation. Et donc, quand je tiens ce discours devant une assemblée de chefs d'entreprise, il n'y a aucun problème avec les patrons industriels. Par contre, c'est plus dur avec les banquiers.

**Et. :** *Et juste pour compléter, vous connaissez beaucoup d'exemples de personnes qui une fois ayant réussi leur mariage, une fois ayant gagné des millions d'euros, etc... se posent la question de ce qu'ils vont faire maintenant et de ce que ça veut dire. Est-ce qu'il faut vraiment attendre ce moment-là ?*

**G.D.M :** Non, c'est un problème générationnel. Vous avez trois générations, les baby-boomers nés entre 1945 et 1960 qui ont reconstruit le monde et qui sont dans une logique très reconnaissance sociale, argent, workaholic. Vous avez la génération « x » née entre 1960 et 1980 qui entre déjà beaucoup plus dans une notion d'équilibre vie privée/vie professionnelle, « sens de ce que je fais ». Et puis il y a la génération « y » née entre 1980 et 2000 pour qui d'après les études sociologiques que j'ai, il y a la quête du sens qui est omniprésente. Il n'y a qu'à voir les ONG, je dirais. Aujourd'hui, les églises se vident mais les ONGs se remplissent donc on cherche quelque chose.

**Roland Vaxelaire :** C'est très important de poser ce genre de questions, il ne faut surtout pas attendre. De notre temps, c'était inadmissible qu'on se pose ce genre de question. On devait sortir en psychologie ou en sociologie. Ce n'était pas bien vu dans les Ecoles de commerce. C'était réservé aux babacools.

### **Un exemple d'échec**

**Un étudiant :** *Est-ce que vous auriez un exemple d'échec, une expérience qui n'aurait pas marché. Qu'en avez-vous appris pour votre travail de coach ?*

**G.D.M :** J'ai eu un gros échec un jour dans un problème de réorganisation. C'était après l'effondrement des tours en 2001, il y a eu un coup de froid sur l'économie. Nous étions une petite société, une PME mais qui était présente à l'international. Tout l'argent, tout le cash qu'on sortait de la filiale dans laquelle j'étais à Bruxelles servait à financer les différents pays où les entreprises étaient en start-ups. Et quand il y a eu le coup de froid sur l'économie, je me suis retrouvé avec des pays qui étaient brinquebalants et une angoisse grandissante dans l'entreprise. Les intervenants devenaient de plus en plus agressifs. Il fallait prendre des mesures pour la pérennité du système, j'avais les banquiers qui étaient aux abois, j'avais le personnel qui ne comprenait plus que les années fastes étaient terminées, les clients qui étaient pris dans la même tourmente. Il fallait prendre des décisions. J'ai commis une énorme erreur. J'ai dû restructurer une filiale gravement atteinte et plutôt que de m'écouter, plutôt que de prendre mon DRH, j'ai pris mon directeur financier. On voyait monter la marée et il y avait des gens qui demandaient à être remboursés. J'ai commis une énorme erreur parce



qu'écoulant mon directeur financier et perdant, dans la peur qui m'entourait, cette capacité à regarder au-delà de la vague, j'ai fait cette restructuration avec le directeur financier. Et ça ne s'est bien passé. Je pense que les gens que j'ai voulu mettre dehors m'en veulent encore. Parce qu'à un moment, que s'est-il passé ? Je suis retourné dans le rationnel, je suis retourné dans la peur qui était omniprésente autour de moi. Quand vous êtes patron, surtout quand ça tangue, vous devez tenir le manche fermement et doucement et toujours regarder au-delà de la vague ce que je n'ai plus fait au bout d'un moment et ça, c'est une erreur sur laquelle j'ai beaucoup appris. D'abord, cela m'a touché humainement, c'est pour cela que j'ai toujours beaucoup de compassion pour les gens car vous ne pouvez apprendre véritablement que par l'expérimentation. Ce que vous vivez se grave en vous. Être un vrai patron, ce n'est pas ne pas se tromper, c'est surtout apprendre au rythme de nos erreurs.

**Et. :** *Qu'en avez-vous tiré ? C'est sur la manière de vous entourer ?*

**G.D.M :** Oui. Quel que soit le monde qui vous entoure, l'atmosphère qui vous entoure, l'important c'est d'être bien centré sur qui vous êtes véritablement. Donc, quand vous êtes bien ancré et centré, le vent peut souffler de tous les côtés, vous savez où vous allez. Vous êtes sur un navire qui va de Saint-Malo à Rio, la tempête fait rage, vous savez que vous allez à Rio in fine donc vous allez agir en conséquence. Mais ne perdez pas de vue l'objectif final. Et là, sur l'emprise de la pression des banques et de la peur qui s'était installée autour de moi, j'avais lâché cela, j'avais regardé simplement l'immédiat. Idéalement, un bon patron doit pouvoir utiliser son cerveau gauche pour analyser le compte de résultat qui est complètement détruit dans ces moments là et le cerveau droit pour sentir déjà ce qui arrive plus loin. C'est aujourd'hui ce que j'essaie de faire expérimenter aux gens. C'est pour avoir vécu cette erreur, c'est pour avoir souffert d'un point de vue humain que je me suis dit qu'on l'apprend par l'expérimentation.

**Un étudiant :** *Mais, vous pensez que vous auriez pu agir différemment ? Car j'ai l'impression que ce management inspiré est possible quand l'entreprise est sur la courbe ascendante et que tout va bien mais quand elle est face à la compétition, il semble que les choses se passent moins bien.*

**G.D.M :** C'est plus facile d'avoir ce genre de développement quand une entreprise est rentable. Quand vous lancez une entreprise, il faut être inspirant parce qu'il faut que les gens

viennent à vous. Mais c'est parce que les entreprises sont riches qu'elles doivent prendre en considération les intérêts des autres. Maintenant je peux vous dire que c'est en mer qu'on voit le marin. Quand vous avez bien travaillé ces notions d'inspiré et d'inspirant, quand vous êtes bien ancré et quand la tempête fait rage, c'est un outil fantastique. Car les gens ne vous reprochent pas ce qui se passe, les gens se mettront autour de vous. Sinon, ils quittent le navire. Dans une entreprise, quand les valeurs quittent le navire, il y a tout qui s'écroule. C'est donc effectivement plus facile quand il y a de l'argent mais c'est indispensable en temps de tempête.