



Compte-rendu Séminaire du 02.02.2008

« *Une gestion durable et responsable* »

par Guibert del Marmol



TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	3
II. NAISSANCE D'UN NOUVEAU PARADIGME	3
III. VERS UN NOUVEAU MODELE	7
IV. UN AUTRE MODE DE FONCTIONNEMENT	8
V. CONCLUSION	10
VI. DEBAT	11



I. Introduction

J'ai été chef d'entreprise de diverses sociétés internationales pendant 15 ans. Après un cancer, une remise en cause totale de mon mode de vie et de ma carrière s'est enclenchée. Aujourd'hui, je dirige une société¹ qui s'occupe de l'accompagnement des leaders afin de remettre du sens dans leur entreprise et de les conseiller dans le domaine de la gestion durable.

Je pars du principe que l'apparition d'un nouveau paradigme doit mener à adopter de nouveaux comportements. Nous sommes à la croisée des chemins et il se pourrait que nous rencontrions de nouveaux modes d'être.

II. Naissance d'un nouveau paradigme

Selon moi, les principaux indicateurs de l'apparition d'un nouveau paradigme sont :

- La Mondialisation
- L'état de la planète
- Les évolutions sociodémographiques

A un nouveau paradigme, il faut se doter de nouveaux modes impliquant notamment :

- Un autre mode de fonctionnement
- Un autre type d'organisation
- Un autre mode de management

Avec la mondialisation, le monde est devenu plus instable, plus chaotique et plus complexe. C'est un village qui ne dort jamais, où tout va plus vite. On est face à plus de risques (mais, aussi, d'opportunités). La pression du temps augmente et l'économie est en « surchauffe ». En effet, les cycles de vie des produits (impermanence matérielle) et services sont de plus en plus courts tandis que les turbulences et leur amplitude sont de plus en plus fortes (le stress de l'individu est plus grand et augmenté par la peur de l'inattendu). D'une manière globale, les changements sont de plus en plus rapides.

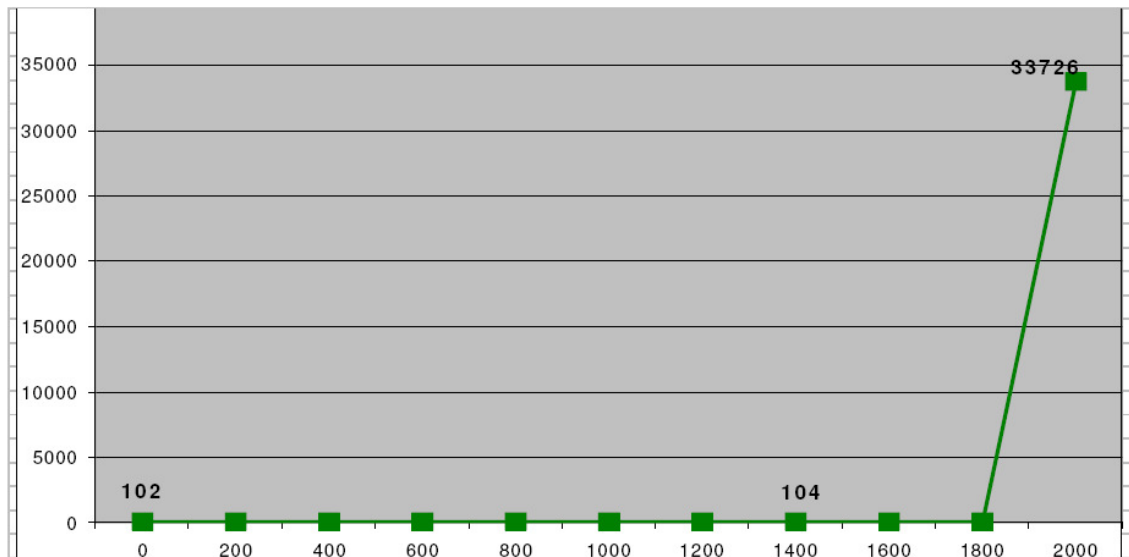
¹ Cardel Sustainable Management

II.1. Indicateurs économiques

Les indicateurs économiques de ces changements peuvent être regroupés comme suit :

- Le PIB mondial est passé de 110 milliards \$ à 33.000 milliards \$ entre 1785 et 1990
- La population, de 300 million (en 1700) à 6 milliards (aujourd'hui)
- La France est 5 fois plus productive aujourd'hui qu'en 1950, la Chine 20 fois.
- Cela prend 150 fois moins de temps d'aller de Paris à Marseille aujourd'hui qu'en 1750

PIB annuel généré dans le monde depuis l'ère chrétienne (en billion de dollars depuis 1900)



\$ value of 1990

Source OCDE Angus Maddison 2001

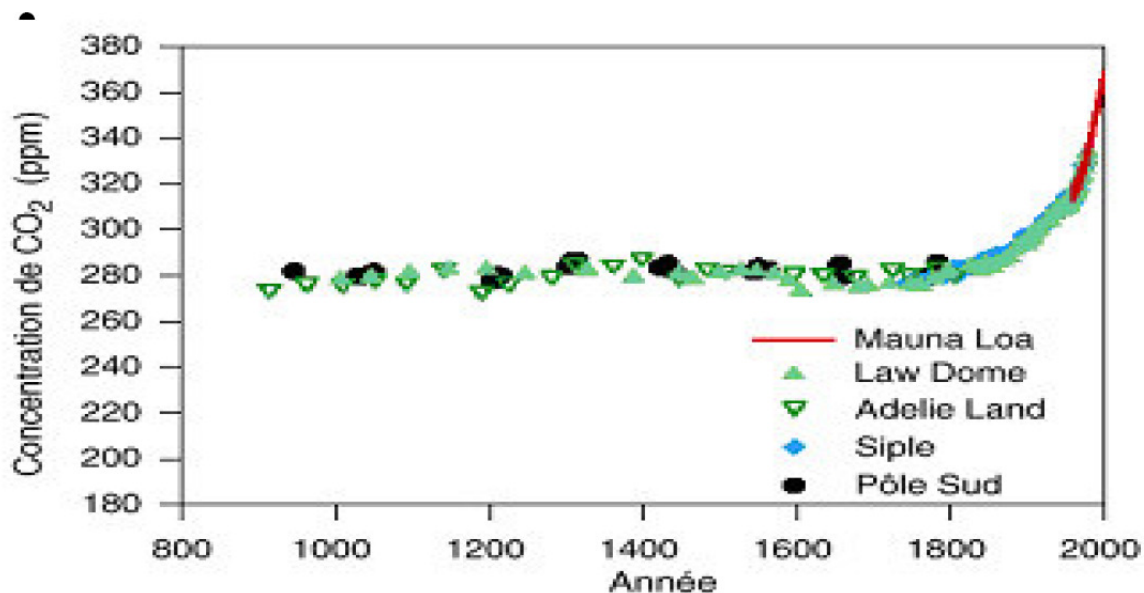
L'évolution a été encore plus forte ces vingt dernières années ce qui nous autorise à dire que le Président Kennedy serait plus étonné par notre évolution que César à l'époque des grands conquérants.

Il y a un lien entre la façon de consommer, de produire et l'impact sur la planète. En recensant les études scientifiques consacrées au réchauffement de la planète, 95 % d'entre elles sont d'accord pour l'attribuer à la main humaine. On n'a jamais vu une amplitude telle sur un laps de temps aussi court :

- L'ouragan Katerina est le premier à se produire en Atlantique Nord.
- Les experts estiment que les prochaines guerres auront pour cause l'accès à l'eau.
- Des problèmes commencent à naître autour des pêches intensives (les réserves n'ont pas le temps de se reproduire).

Ces quelques éléments dressent un tableau certes noir mais il faut souligner les initiatives encourageantes tant du côté individuel (Alain Hubert, Nicolas Hulot, ...) que de la part des entreprises, habituellement plus rapides à se mobiliser que le politique. Au niveau sociétal, la conscience de la nécessité de changer le mode de consommation ou d'opter pour une croissance responsable et durable s'amplifie. Notez que le mouvement s'est aussi amorcé dans les entreprises chinoises et que la création de classe moyenne s'accélère. Mais la Chine doit faire face à des problèmes de mal gouvernance et de corruption des dirigeants. Elle n'a point encore de leader éclairé.

Evolution du CO₂



II.2. Etat de la planète : cadre écologique

- CO₂ : accroissement de 8 millions (T) à 6.500 millions depuis 1800
- Diminution de la masse forestière depuis 1850 de 59,19 à 38,7 million de km²
- 300 % d'augmentation des ouragans depuis 1960
- 10 % des glaciers ont disparu
- Réserves en eau : baisse d'1 mètre par an !
- 25 % des ressources halieutiques disparues
- 15 millions d'Ha de forêts détruites par an

Pour exemple, citons le Congo qui a de magnifiques ressources mais elles ne sont pas utilisées de manière raisonnées via une politique cohérente.



II.3. Evolutions sociodémographiques

Dans le monde :

- Nous sommes passés de 6 à 9 milliard d'habitants...

En Occident :

- « Décrochage » démographique. Qu'est-ce à dire ? Aujourd'hui, la compétition se joue plus sur les talents que sur la recherche de clients. Le besoin d'ouvriers qualifiés est également pressant.
- Comportements et attentes différentes des nouvelles générations (appelées x et y) par rapport aux baby boomers. Ces derniers accordent de la valeur à la réussite professionnelle, à la reconnaissance, au respect de la hiérarchie et de la structure. La génération x souhaite plutôt un équilibre entre la vie privée et la vie publique. Elle a moins de loyauté envers l'entreprise et use de communication informelle. La génération y, quant à elle, passe plus de temps plongée dans le virtuel (Internet, jeux) et manie des codes particuliers. Ces deux générations se situent donc en dehors des repères classiques de la génération des baby boomers (relevons, entre autres, le noyau familial éclaté).
- Emergence de nouvelles catégories d'individu dans la société : les créatifs culturels.

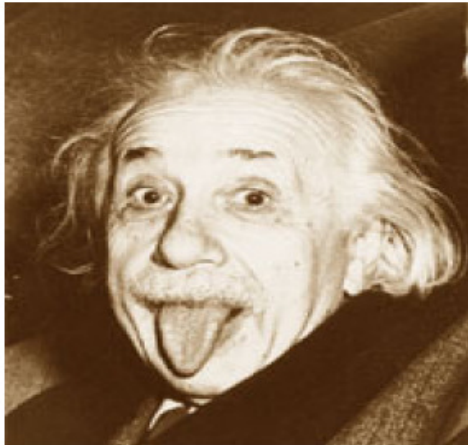
II.4. Les créatifs culturels

- Les créatifs culturels rassemblent près de 30 % des populations occidentales (en Europe et aux Etats-Unis. Il font partie de la *upper* et *middle class*). Le noyau dur de ces créatifs culturels représente 17 % (cf. les rapports du Club de Rome ou de Club de Budapest).
- Caractéristiques principales :
Authenticité, implication, apprentissage permanent, vision planétaire, promotion de l'entreprise responsable et durable, approche féminine, solidarité, accomplissement personnel, spiritualité (recherche du sens, du bien commun), développement durable, tournés vers la médecine holistique.
- Ce qu'ils veulent éviter :
Matérialisme, toujours plus, « moi » d'abord, différences sociales entre ethnies et classes, ségrégation.

Les politiciens commencent à comprendre qu'ils ne peuvent plus débiter des discours manichéens à l'intention de ces personnes.

III. *Vers un nouveau modèle*

« Aucun problème ne peut être résolu avec le même état d'esprit qui l'a engendré. » (Albert Einstein)



L'écart entre le développement technologique et le développement spirituel est significatif. Par exemple, le développement des nanotechnologies sera-t-il exploité pour plus de profits ou pour le bien commun ?

III.1. Vers un nouveau modèle

Au-delà de la nécessité de faire sien un autre mode de fonctionnement et un leadership « authentique », ce nouveau modèle entraîne de nouveaux défis et des responsabilités pour les entreprises. Lesquels ?

- Nouveaux enjeux :
 - Expertise : cela implique de trouver la bonne personne au bon moment.
 - Transparence et cohérence. Par exemple, le blog de Wal-Mart², les témoignages des employés sur Internet et la baisse en bourse ont occasionné un virage à 180° de l'entreprise au niveau social et économique. Aujourd'hui, les managers de Wal-Mart demandent aux employés (1,25 millions de personnes) de faire une chose pour elles-mêmes (par ex., arrêter de fumer).
 - Flexibilité
- Rôle central dans la société :
 - Aller au-delà du profit financier...

Une société comme Total sait qu'elle doit évoluer. Elle a fait construire des écoles et de nouvelles infrastructures en Birmanie selon des normes européennes.

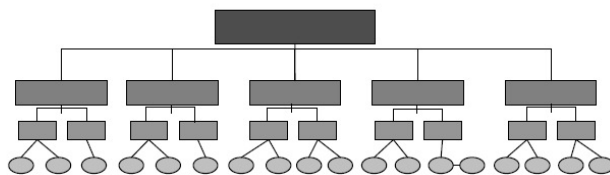
² <http://walmartwatch.com/blog>

D'une manière générale, les entreprises doivent être conscientes de la création et de la destruction de valeurs. C'est que l'entreprise a un rôle central dans la société, même dans le contexte difficile du passage d'un libéralisme d'entrepreneur à un capitalisme financier créant un décrochage, une bulle financière. Or, il ne faut pas perdre de vue que la raison d'être principale d'une entreprise est la création de valeur ajoutée réelle. En effet, l'être humain n'est pas à cataloguer dans les ressources humaines mais dans le « patrimoine » de l'humanité. La création d'une valeur ajoutée pour l'environnement peut, précisément, être initiée en s'inspirant de la nature (renouveler les déchets pour les utiliser ou s'en nourrir autrement). La pensée environnementaliste utilisant l'adage « du berceau au berceau » estime que les matériaux entrant, par exemple, dans la construction d'un immeuble devraient idéalement être recyclables à l'infini ou transformables en composte afin de nourrir à nouveau le sol qui les a engendrés et pour qu'ils repoussent à nouveau. Une entreprise qui évolue dans un environnement pollué et corrompu, progresse mal. La bonne nouvelle c'est qu'elle peut agir sur la pollution et la corruption.

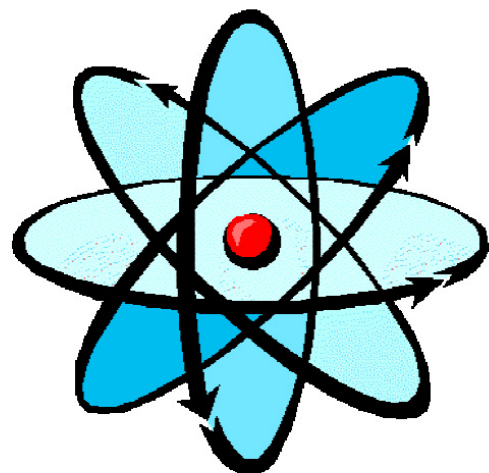
Un précepte soufi énonce que, au centre de la vie humaine se loge la sagesse et qu'à la périphérie nous trouvons l'amour de la vie, l'expérience et le souci du bien commun. Nous y ajoutons la politique en tant que force de régulation (et non de réglementation) et l'économique comme moyen pour se réaliser.

IV. *Un autre mode de fonctionnement*

De mécaniste à organique, de rigide à agile !



Quelle forme d'organisation est la plus universelle ? L'atome. Entre les forces centrifuge et centripète, fréquence et communication s'insèrent.



Cette forme d'organisation appliquée à l'entreprise donnerait un point central d'attraction défini comme étant le métier, c'est-à-dire le sens accordé à ce qu'elle fait ; les électrons gravitant autour simuleraient les parties prenantes (*stakeholders*) et le marché. Dans l'entre-deux s'inscrit l'information, délivrée et produite dans tous ses états.

IV.1. Qu'est-ce qui est une nécessité pour l'entreprise ?

Une gestion « responsable et cohérente » signifie la conscience de là où elle crée et de là où elle détruit, sans effet de manche.



Une vision, une mission claire et des valeurs vécues ! Les employés n'auraient pas à annoncer des valeurs et une vision mais seraient les récepteurs d'un discours sur les compétences, récit dans lequel on dit ce que l'on fait et pourquoi on le fait. Francis Scott Fitzgerald écrivait : « La sagesse suprême était d'avoir des rêves assez grands pour ne pas les perdre de vue pendant qu'on les poursuivait³. » La vision englobe le « pourquoi » et les valeurs le « comment » ; vision et valeurs doivent rejoindre le « faire ». Le patron d'entreprise doit abandonner ses envies de contrôle pour une maîtrise, à l'image du travail d'un chef d'orchestre. Gérer par l'envie et non par la peur en reconnaissant le côté contingent avec un client qui part, revient, choisit. Fort des dimensions du capital sagesse, du sens et de la notion de sens commun, le manager doit garder à l'esprit et appliquer :

- Une vraie gestion des talents
- Une gestion par l'envie et non par la peur
- Des circuits de communication fluides

L'entreprise doit créer de la valeur qui ait un sens pour elle-même et pour la société. Quant au leader de type alchimiste, représentant environ 5 % des patrons et ne cherchant pas à faire la Une des journaux mais à avoir un rayonnement sur leur entourage, il génère environ 10 % de « chevaliers » et fait basculer de manière positive 60 % de personnes.

Voici un tableau inspiré par Danah Zohar et qui dévoile la nécessité du passage de manager à leader authentique :

Capital matériel Argent & pouvoir	Intelligence rationnelle	Ce que je pense
Capital social	Intelligence émotionnelle	Ce que je sens
Capital sagesse	Intelligence intérieure	Ce que <u>je suis</u>

Inspiré de « Spiritual Capital » by Danah Zohar

Un leadership authentique devrait, pour lui-même, inaugurer la réintégration de la notion de sens. En outre, une attitude à la fois inspirée et inspirante suggère :

- Conscience de soi
- Conscience collective
- Courage : il s'agit du courage de vivre en cohérence avec ses valeurs. Le journal *The Economist* présentait un article sur l'état schizophrénique des patrons concernant les valeurs contradictoires soutenues par eux entre, d'une part, les

³ Certains participants ont peut-être écrit dans leurs notes que Guibert del Marmol citait ici Oscar Wilde mais il n'était pas sûr de la référence.

valeurs qu'ils veulent transmettre à leurs enfants et, d'autre part, les valeurs de l'entreprise. Le courage exige de l'individu d'exposer sa personne, de donner de soi.

- Créer un capital affectif, c'est-à-dire empli d'empathie, de compassion, de justesse, d'équité et de transparence. Cela revient à se demander quelle humanité nous voulons promouvoir.

Il faut aussi célébrer la diversité et, à travers elle, créer de la valeur ajoutée par la communication. Ces attitudes nous enjoignent de passer du contrôle à la maîtrise et de suivre la définition de l'humilité qui nous voit propriétaire de rien et dépositaire de tout. Par ailleurs, le savoir-faire aussi bien que le savoir être de l'individu doivent être montrés.

Pour obtenir une bonne gestion durable, il convient d'user de tous les principes philosophiques utiles et des comportements conseillés par le management. Le plus souvent, les entreprises qui sont dans la perspective du développement durable invoquent un *marketing issue* ou un *risk management*. Or, un management authentique se pratique avec du sens et pas seulement dans un but financier.

V. Conclusion

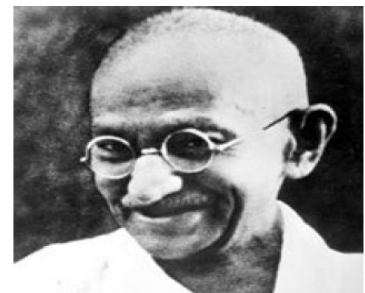
Dans notre situation complexe actuelle où nous sommes bombardés d'informations, une chose importante pour garder le cap est l'intuition. Il faut l'avoir et la garder en mouvement. Il y a l'intelligence qui sait et l'intelligence qui sent. Cette dernière se trouve probablement dans nos cellules et se révèle plus rapide que l'intelligence qui sait. Certains scientifiques disent que l'information n'est pas dans le cerveau mais dans l'environnement, dans la mémoire des cellules, dans le trans-générationnel ou dans la mémoire ontogénique.

Pour ce qui est de la question générale du sens, je dirais que la réponse est en nous. Différentes techniques nous permettent d'y accéder :

- méditation ;
- biofeedback (cf. technique développée par le docteur David Servan Schreiber) ;
- musique de Bach ou de Mozart.

Toutes ces méthodes peuvent conduire l'individu à un état de conscience élargie. Les notions de justesse et d'ancrage me sont aussi précieuses. Ayons conscience du fait que nous n'utilisons que 10 % de notre masse cérébrale et que 90 % de notre environnement est méconnu. Au-dessus de la religion et des dogmes, qu'y a-t-il ? Il y a l'histoire de la conscience humaine. Le but ? Elargir la conscience humaine.

Avant de passer au débat, j'aimerais terminer cet exposé par cette phrase de Ghandi : « Vous devez être le changement que vous voulez voir en ce monde. » Il nous invite à travailler sur les 4 corps regroupant le corps physique, le corps mental (psychologie), le corps émotionnel et le corps spirituel (sens).





VI. Débat

Intervention 1 : *Plus on fait de profits, plus on a tendance à oublier les risques associés (je pense au phénomène des subprimes). Pourriez-vous nous parler de votre pratique en tant que consultant ?*

Guibert del Marmol : La formation se déroule sur 12 jours et s'adressent à maximum 6 personnes. Les participants reçoivent des outils qui pourront leur servir – et j'y tiens – au quotidien. C'est un premier niveau. Ceux qui reviennent approfondissent quelques pistes :

- Prendre conscience de l'être
- Développer sa conscience pour en faire un outil au quotidien et selon des registres particuliers
- Travailler sur les peurs (conscience du corps, techniques de méditation, etc.)
- Devenir des êtres rayonnants et porter cette émanation vers les autres.

Les personnes qui passent pour la première fois dans une haute montagne sont obligées de tracer. Ce type de situation nous amène à penser : « Ne croyez rien, expérimentez. N'apprenez pas mais retenez. » Certaines personnes n'apprennent rien, d'autres se dépassent.

Un participant de longue date aux séminaires et que vous connaissez bien, Roland Vaxelaire, me racontait dernièrement que, à une réunion du CAC40, il avait déclaré que les choses n'évolueraient pas aussi longtemps que l'on ne gérait pas avec le cœur. L'assemblée s'est levée pour l'applaudir. Il a réussi à parler à leur âme. Mais ces dépassements dépendent de notre volonté et les façons d'y parvenir ne conviennent pas à tout le monde (on dit qu'il y a 40 000 manières de méditer).

Intervention 2 : *Malgré la possibilité d'élargir sa conscience, ce que vous décrivez requiert le travail de toute une vie.*

Guibert del Marmol : Vous avez raison. Mais pour certaines personnes, le saut est quasi quantique. Je pense au patron de « True North » qui a réussi à être présent à lui-même et a eu un rayonnement sur les autres, ce qui reste une exception. Les individus doivent commencer par annihiler leurs peurs et se reconnecter à quelque chose qui leur convient.

Intervention 3 : *Quelle place accordez-vous à la philosophie ?*

Guibert del Marmol : Il nous faut trouver un équilibre. J'ai plutôt lu des livres de maîtres de sagesse. La philosophie convient à toute une série de personnes et je me livre à sa raison si elle permet aux individus de prendre de la distance, de travailler sur elles-mêmes, etc. mais sans omettre que la philosophie doit permettre l'action.

Intervention 4 : *Le background philosophique de votre exposé constitue, en soi, un nouveau paradigme. La connaissance nouvelle du système et sa communication seraient en mesure de changer la vision. Aujourd'hui, on se contente de pratiquer le « risk management » auquel, au demeurant, on ajoute une charte de valeurs. Vous, en revanche, vous promulguer*



le recours à une véritable réflexion sur les valeurs. Mais quelle est leur origine ? Il me semble que vous faites appel à un mélange spirituel et psychologique – notamment jungien –, une sorte de métaphore psychologique.

Guibert del Marmol : Pour être précis, je crois plus à la sagesse qu'à la philosophie et je suis tout simplement fasciné par l'histoire de la conscience.

Intervention 5 : *Selon le philosophe Marcel Conche, l'éthique doit être cohérente avec une métaphysique, autrement dit, la vision du monde doit être en cohérence avec la manière de se comporter dans le monde.*

Guibert del Marmol : D'ordinaire, la prise de conscience vient de l'intérieur du patron et percole en direction de l'ensemble des employés. A ce rayonnement, ces derniers répondent par une envie de communiquer et d'entendre l'argumentation du patron.

Intervention 6 : *La meilleure des communications réside-t-elle dans le dialogue ou dans le rayonnement ?*

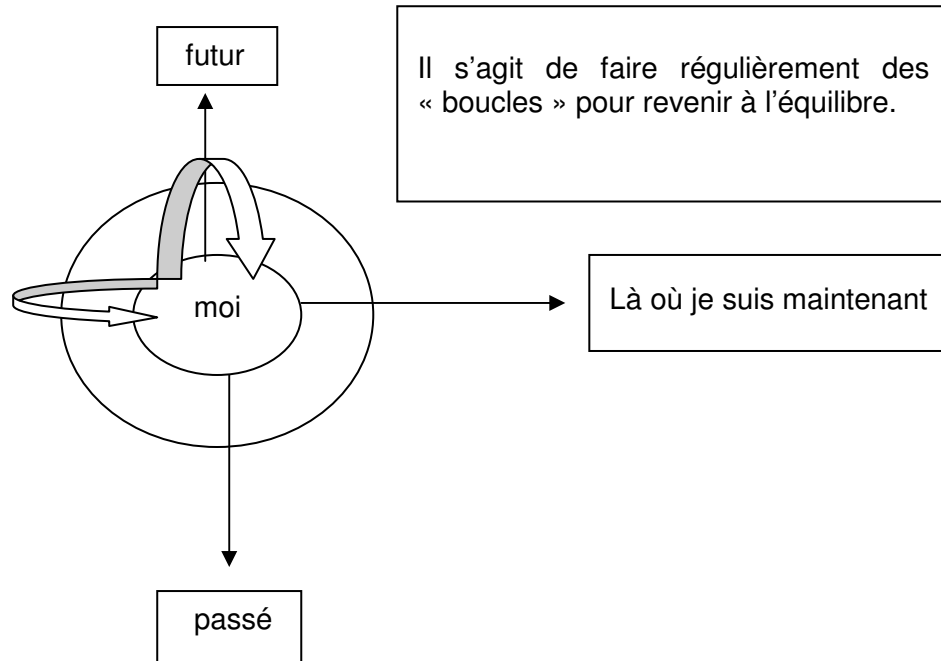
Guibert del Marmol : Vous connaissez peut-être la formule « N'essaie pas de convaincre : dis ce que *je* crois. » Dans l'outil stratégique orné de la conviction qu'il influence le modèle économique financier, nous trouvons, à un premier niveau, la régulation ainsi que la philanthropie et, à un second niveau, l'image que la société se donne. De 12 à 25 % des entreprises les mieux cotées fonctionnent dans le niveau supérieur : faire du « corporate social responsibility » (responsabilité sociale de l'entreprise) ne pénalise donc pas les entreprises. Il serait également bénéfique de faire du développement durable un outil stratégique sans pour autant instrumentaliser les buts recherchés.

Intervention 7 : *En vous écoutant, j'ai l'impression que vous en appelez à ce que l'individu soit heureux malgré le système. Mais le philosophe Christian Arnsperger nous dit qu'il faut aussi remettre en cause le système.*

Guibert del Marmol : Je dis simplement qu'une croissance responsable et différente est possible, là, à notre portée.

Intervention 8 : *J'ai une question à propos de la cohérence entre la sagesse et sa finalité. Le sage est celui qui vit de côté et dont le rayonnement est centré sur lui-même. Mettons qu'il veuille agir dans le monde. Dans ce cas, quelles seront ses finalités ? Sera-ce un monde à construire ?*

Guibert del Marmol : La visée est l'expansion du bonheur et la réalisation d'un but utile. Souvent, ce qui freine la réalisation sont les sentiments d'amertume envers le passé et d'angoisse focalisé sur le futur. Je n'oublie pas aussi les problèmes liés à l'ego. Je vous propose le schéma suivant :



Intervention 9 : *Disons qu'on patron est métamorphosé et exerce sur les autres un rayonnement. Si je suis fais l'objet de ce rayonnement, je me demanderais si cela vient de moi, de la conviction suite à une argumentation, de l'influence prodiguée, etc.*

Intervention 10 : *Il y a une différence entre sagesse et philosophie. La philosophie est dialectique tandis que la sagesse est, tout simplement, elle n'a qu'à être. La philosophie demande arguments et évolue entre thèse et antithèse. Elle hérite des anciens sages et communique souvent avec le politique.*

Guibert del Marmol : Je suis d'accord. L'important, selon moi, reste de vivre en cohérence même si nos pensées doivent évoluer et ne pas tabler sur une pensée unique.

Intervention 11 : *Pensez-vous adresser vos propositions du côté du politique ?*

Guibert del Marmol : Je fais plutôt mes suggestions au monde économique car il possède des leviers fondamentaux. La politique a toujours trois temps de retard sur l'économique. On peut aussi poser la question de savoir si l'on a encore des hommes politiques capables de s'engager au-delà de leur intérêt personnel...

Intervention 12 : *On peut faire le pari que l'optimisation des potentiels de chacun suffirait à créer l'harmonie et le bien-être (technique de la main invisible). Mais on peut aussi utiliser un modèle différent dans lequel les individus sont plus interdépendants et dans lequel leurs actions ont des effets directs les uns sur les autres. En généralisant votre modèle de conscience éclairée et élargie, quels effets prévoyez-vous ?*

Intervention 13 : *Pour ma part je vois la possibilité d'une articulation entre les 5 % (les chevaliers) et les 60 % dont nous avons parlé. On pense, aujourd'hui que le changement du*



comportement individuel changerait automatiquement la société. L'individu serait placé à la base du changement. Mais est-ce valide ?

Guibert del Marmol : Je crois qu'il faut plutôt que les individus regardent dans la même direction mais d'un point de vue différent. Nous sommes tous interconnectés : l'autre, c'est moi. Comment se développer seul lorsque le monde croule autour de moi ? Ensemble, nous pouvons faire fonctionner le rouage et prendre conscience de notre interconnexion.

Intervention 14 : *Il y a 3 niveaux :*

- l'entreprise. Sa transformation dépendrait de la diffusion et du rayonnement des idées du patron. Mais on peut butter sur les problèmes liés à un mode d'organisation centré sur le patron.
- L'impact sur la société. Ce domaine doit être régulé par la politique.
- Moi. Vos techniques peuvent transformer le moi.

Guibert del Marmol : Des allers-retours entre niveaux sont aussi possibles. Je pense en particuliers aux plaidoyers de patrons énigmatiques (Amazone, Google, etc.) se rendant chez les politiciens pour faire part de leurs attentes.

Intervention 15 : *L'initiative de Mathieu Le Roux et de Sylvain Darnil appelée « Le tour du monde en 80 hommes⁴ » dans le secteur du développement durable (associant économie, social et écologie) est un moyen pragmatique pour réconcilier la personne, la société et l'entreprise. Je songe aussi à une pâtisserie qui n'engage que des personnes sorties de prison.*

Intervention 16 : *La génération « y », à 20 ans, a la réflexion que vous exposez. Comment l'expliquez-vous ?*

Guibert del Marmol : Les individus de cette génération sont très lucides. Quels faits marquants les ont conduits à cette réflexion ? Ils ont grandi dans un monde interconnecté (Internet) plus proche des personnes du bout du monde que de leur voisin. Ils ont un rapport différent à l'autorité (ils s'accommodent mal du « fais cela car je te le demande ») et fonctionnent par des codes que l'on pourrait assimiler à des codes tribaux. Ils sont à la recherche de spiritualité (et les ONG font le plein de personnes de cette génération).

Intervention 17 : *Le sens du collectif que l'on croyait perdu est retrouvé par le sentiment d'interconnexion.*

Guibert del Marmol : Cette génération vit dans un monde où les personnes fonctionnent selon des codes et des valeurs interconnectés.

⁴ <http://www.80hommes.com/>