

«Le détachement relationnel génère un stress important»

Consultant en leadership et en développement organisationnel, Jean-Pierre Heiniger interviendra aux prochaines Rencontres Horizons de Crêt-Bérard (voir ci-contre). Il parlera de l'importance de cultiver des relations humaines en entreprise.

Interview: Marc Benninger

Vous intervenez à l'IMD de Lausanne où vous réapprenez aux managers à soigner la relation. En ont-ils tant besoin?

Jean-Pierre Heiniger: En entreprise, les individus sont confrontés à une tension permanente entre la tâche et la relation. Il y a des tâches à accomplir et des relations humaines à entretenir. A cause de la pression du rendement et des résultats, la tâche a tendance à primer sur le lien. Dans ce contexte, les personnes deviennent de moins en moins importantes et sont parfois considérées comme des obstacles à la tâche. Ce détachement relationnel génère un stress supplémentaire, avec des dégâts parfois importants.

Vos interventions visent donc à réintroduire la notion de lien?

Oui. La recherche scientifique a montré que les individus ont besoin de se sentir en sécurité. Quand je fais de la montagne, je suis relié à un collègue par une corde. Cette corde représente ma base de sécurité. En cas de glissade, elle me permettra d'être soutenu, épaulé et protégé.

Le lien est donc étroitement lié au sentiment de sécurité?

L'humain est un être d'altérité, il se construit par et avec l'autre. Le monde du travail nous individualise, car il nous pousse à nous concentrer sur les tâches. Nous avons donc progressivement perdu notre capacité relationnelle, qui est à la base de notre sentiment de bien-être. Mon rôle est de la réintroduire, car elle fait partie de notre ADN.

Comment procédez-vous?

Cela commence par un travail d'introspection. Pour comprendre qui est l'autre, je dois d'abord comprendre qui je suis. Je ne peux pas conduire autrui si je ne sais pas me conduire moi-même. Ce cheminement permet de créer du lien intérieur et du lien à autrui. Il s'agit de recréer ce lien protecteur, de remettre l'église au centre du village en quelque sorte, de remettre l'humain au centre.

Qu'entendez-vous concrètement par «travail d'introspection»?

De revenir aux fondamentaux, à ce qui nous constitue. Ce questionnement va générer de la tension, mais cela va aussi créer un environnement propice à un développement plus durable, exactement le contraire du stress et de l'épuisement que beaucoup de gens vivent aujourd'hui. Ces souffrances sont le résultat de ce détachement de nos besoins fondamentaux, des besoins de l'organisation. Nous avons perdu ces liens indispensables.

En quoi cette introspection génère-t-elle des tensions?

Inévitablement, si j'accepte mes besoins fondamentaux, je serai confronté à des dilemmes. Je serai confronté à un champ de tensions entre mes besoins privés, les besoins de mon équipe et les besoins de l'organisation. Cela impliquera d'ajuster ma voilure, de faire des choix, de réduire mon dévouement à certaines tâches, de revoir ma stratégie personnelle et de repenser les choses en fonction de l'organisation sociale de l'entreprise. Cette tension intérieure me rendra responsable de ce que je suis en train de créer.



C'est donc un nouvel équilibre à trouver?

Oui. Dans le fond, l'important, c'est d'arriver à juguler ces champs de tension. Comment allier l'entrepreneur, qui ose (daring en anglais) et qui accomplit des tâches, avec l'être humain, qui soigne les relations et cultive sa bienveillance (caring en anglais). Nous sommes constamment tiraillés entre l'envie d'entreprendre et la relation bienveillante.

Comment maintenir cet équilibre?

Comment marcher sur deux jambes? Je peux très bien avancer sur une seule jambe, mais j'avance mieux et plus longtemps avec les deux. Dans notre société de la performance, tout est mesuré en termes de rentabilité et de succès individuel. Nous avons tendance à opposer ces deux forces: l'entrepreneuriat et la bienveillance. Elles sont en réalité intriquées et interdépendantes. Nous sommes des êtres de lien, tous reliés les uns aux autres.

Par quel bout commencer?

Je propose de commencer par une réflexion sur la notion de performance. Aujourd'hui, la performance nous aspire dans tous les domaines de notre vie. La performance est l'indicateur qui mesure notre capacité à réaliser des tâches. Mais elle a aussi un prix. Elle nous coûte le temps d'être en lien. Au nom de la performance, ma focale sera de plus en plus anglée sur ma personne. Nous sommes en quelque sorte pris en otage par notre performance. Nous n'existons plus que par elle. Elle nous tyrannise et est devenue une forme d'addiction. ■

L'intervenant

Ancien Directeur de la Fontanelle à Mex (accompagnement de jeunes en difficulté), **Jean-Pierre Heiniger** est consultant en leadership à l'IMD et en développement organisationnel au réseau syllogos.

Opaline, le lien du terroir

Après une carrière internationale dans les fusions et acquisitions, Sofia De Meyer est revenue en Valais pour fonder Opaline, un producteur de jus de fruits qui s'est synchronisé avec le rythme de la nature. Elle racontera son histoire aux prochaines Rencontres Horizons.

Interview: Marc Benninger

Quel fut le déclic qui vous a menée vers la création d'Opaline?

Sofia De Meyer: Ce fut plutôt un long processus. Je suis avocate de formation et j'ai travaillé durant sept ans dans le domaine des fusions et acquisitions, avec des missions à Chicago et à Milan. Avec le temps, j'ai eu envie d'allier cette énergie entrepreneuriale avec un projet porteur de sens. Sans avoir d'idée précise, j'ai quitté mon domicile londonien pour revenir vers mes racines suisses.

Comment avez-vous eu l'idée des jus de fruits?

Je me suis d'abord lancée dans un projet d'igloos, le concept Whitepod au-dessus de Monthey. Cela m'a permis de combiner le lien avec la nature, mon amour de la Suisse et ma connaissance des Anglais, qui étaient mon public-cible. En 2008, j'ai remis mes actions de ce projet hôtelier-touristique et j'ai cherché autre chose. J'ai hésité à me lancer dans le consulting humanitaire. Puis, j'ai pensé aux jus de fruits. Je m'étais rendue compte que les jus de fruits disponibles dans les réseaux hôteliers portaient peu de valeurs gustatives et sociales. De là est née Opaline.

En quoi cette entreprise diffère-t-elle de vos autres expériences professionnelles?

J'ai construit la stratégie sur des valeurs hu-

maines et non l'inverse. Je me suis demandée quel était l'intérêt de produire des jus de fruits? Quels étaient les enjeux de l'agriculture? Comment valoriser les métiers de la terre? Pareil avec le recrutement. J'ai engagé des personnes sur leurs valeurs et leur vision. La majorité de nos collaborateurs viennent de l'univers des multinationales. Ils ont souhaité s'engager pour une entreprise à taille humaine avec des valeurs fortes.

Décririez-vous Opaline comme une entreprise libérée?

Je me suis entourée d'une équipe d'intrapreneurs. Chacun pose ses objectifs personnels et collectifs. La confiance et la disponibilité de l'information sont essentielles. Tout est partagé et nous cherchons ensemble les solutions aux problèmes, dans un cadre de bienveillance et d'entraide.

Comment rémunérez-vous l'équipe?

Comme chaque personne est considérée essentielle à l'écosystème, nous avons choisi un modèle salarial linéaire, chacun reçoit le même montant. Nous avons beaucoup échangé sur la valeur de ce salaire, notamment en valorisant d'autres éléments comme le bonheur, le sens, l'équité, la flexibilité des horaires, l'entraide et la confiance. Tous ces éléments valent bien plus qu'un rendement purement financier. ■

L'entreprise

Opaline SA emploie huit collaborateurs et produit plus d'un million de bouteilles par année. Sofia De Meyer a également créé la Fondation Opaline qui «œuvre pour la valorisation de la terre nourricière et des métiers de la terre». Ils proposent par exemple le concept des vergers participatifs. Ces vergers, plantés et cultivés par un agriculteur, sont parrainés par les membres de la communauté. Chaque arbre est parrainé et ils organisent des ateliers aux vergers et ont réintroduit la fête de la récolte. Les vergers tiennent également compte des principes d'ornithologues dans le choix des semis afin d'attirer différents oiseaux. Ils collaborent aussi avec des apiculteurs.

L'intervenante



Juriste de formation, **Sofia de Meyer** est la directrice générale de l'entreprise Opaline, qu'elle a fondée en 2009.

Rencontres Horizons 2019

HR Today est un des partenaires média des Rencontres Horizons 2019. Thème de cette édition: «Notre réseau économique de demain: vers des entreprises locales, durables, humaines et prospères.» Comité d'organisation: Alain Monnard, Sibylle Heunert Doulfaker et Willy Studer.

Avec la participation de:

Sofia De Meyer, Fondatrice d'Opaline Factory
Jean-Pascal Bobst, CEO de Bobst Group
Jean-Pierre Heiniger, Consultant réseau syllogos
Frédéric Hohl, Directeur exécutif de la Fête des Vignerons 2019

Date: Jeudi 21 février 2019

Lieu: Crêt-Bérard, Puidoux

Programme et inscriptions:
www.cret-berard.ch/activites/rencontres-horizon/

CRÊT  BÉRARD
Rencontres Horizon