



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

Cuisinons ensemble un monde meilleur

INTERVIEW D'EMMANUEL BRUGGER

CEO de Cristel, un fabricant d'ustensiles de cuisine haut de gamme

Emmanuel est le dernier expert à avoir rejoint le panel hétérogène de ce livre. Avant de le contacter, j'avais visité son profil LinkedIn à plusieurs reprises et j'avais été impressionnée par son parcours au sein de l'entreprise Cristel. La seule où il n'ait jamais travaillé, où il est entré en 1991 pour souder des casseroles et dans laquelle il a gravi les échelons pour devenir CEO il y a 18 ans. Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'Emmanuel est un dirigeant hors norme. En effet, il mène une investigation sur l'invisible depuis de nombreuses années. Dernièrement, il a commencé à s'exprimer publiquement sur la place de l'impalpable en entreprise. Il nous en donne un riche aperçu dans cette interview.

En guise d'introduction, peux-tu rapidement nous expliquer ce qu'est la société Cristel et nous retracer ton parcours au sein de celle-ci ?

Cristel est une entreprise familiale française qui fabrique et commercialise des articles culinaires en inox haut de gamme, au travers de cinquante pays dans le monde. C'est une centaine de personnes situées à Fesches-le-Châtel dans l'Est de la France. Nous sommes spécialisés dans la cuisson et dans tout ce qui concerne la préparation culinaire, avec une volonté assumée de rester sur ce créneau-là. Nous sommes notamment partenaire de Top Chef depuis plus d'une dizaine d'années.

Catherine Cianci – CONSULTANTE EN COMMUNICATION

+ 32 (0) 479 42 10 36 – catherine@catherinecianci.com – www.catherinecianci.com

A titre personnel, j'entame ma 34^{ème} année au sein de l'entreprise. J'y ai fait tous mes stages ouvriers et d'application de l'IUT. Ensuite, j'ai fait une école d'ingénieur en alternance, parce que je voulais continuer mes études tout en rentrant dans le monde du travail. Je suis donc devenu assistant recherche et développement, ensuite ingénieur, directeur technique et depuis 2006, je suis directeur général.

Quel est ton rapport à l'invisible ? Pourrais-tu nous partager ton expérience du sujet ?

Mes parents étaient paysans jusqu'à ma naissance. Et dans ce monde-là, on fait facilement appel à des magnétiseurs pour soigner une vache, par exemple. Cet environnement m'a fait, très tôt, comprendre que certaines choses échappaient à nos cinq sens. Et la première manifestation que j'ai eue de cette dimension invisible, c'est à huit ans alors que j'avais cinquante verrues aux mains. Elles ne voulaient pas partir jusqu'au jour où je suis allé voir un magnétiseur, tous les jours pendant une semaine. Et au bout de quinze jours, je n'avais plus une seule verrue et elles ne sont jamais revenues.

Ensuite, à l'âge de 12 ans, ma mère est décédée d'un cancer du sein et j'ai continué à vivre, avec elle, une relation de cœur. Je la sentais vraiment à mes côtés dans tous les moments compliqués de ma vie. Et particulièrement, à l'âge de 25 ans où j'ai, moi-même, eu un cancer des ganglions. A cette période, j'ai senti la présence de ma mère à chaque instant et ça a été un réel réconfort pour moi.

Quelques années plus tard, à l'âge de 29 ans, j'ai perdu brutalement ma première épouse en l'espace de 24 heures. On était totalement fusionnels et ça a été un choc absolument monstrueux. J'ai vraiment envisagé de sauter depuis le septième étage de l'hôpital mais à un moment donné, je l'ai sentie en moi. Ce sont des expériences complètement reliées à l'invisible mais qu'on peut difficilement expliquer.

Il y a eu une dernière étape qui a été aussi particulièrement importante pour moi vers l'âge de 16 ou 17 ans. J'étais en train de m'endormir quand j'ai fait une expérience de décorporation. C'est comme si j'étais à un mètre au-dessus de mon corps et que je voyais tout à 360 degrés, y compris mon corps. Il y a plein de choses qui me font dire que je n'ai pas rêvé, et notamment l'extraordinaire amour inconditionnel que j'ai ressenti à ce moment-là. C'est un cadeau gigantesque que l'univers m'a fait. J'ai essayé de renouveler cette expérience pendant des mois mais je n'y suis jamais parvenu.

Quelle influence, cet amour inconditionnel a-t-il eu dans ta vie ?

Il y a deux incidences très particulières. La première, c'est la volonté que tout le monde puisse connaître cet amour parce que ça fait voir la vie très différemment.

La deuxième chose, c'est la réflexion que si je suis sur terre ici et maintenant, c'est qu'une volonté supérieure l'a voulu et que j'ai quelque chose à y faire. Et donc, je me dois de vivre à fond, pour accomplir ma mission de vie. Je pense que celle-ci consiste à éclairer de mon expérience, le chemin des gens qui sont autour de moi. Pour qu'ils puissent faire leurs propres choix, et à mon tour, m'enrichir de leur expérience.

Après, ce que je te partage, aujourd'hui, c'est le fruit d'un cheminement qui a duré plusieurs années. Comme je ne suis jamais parvenu à refaire de sortie de corps, j'ai fini par mettre tout ça de côté. Et puis, il y a une dizaine d'années, j'ai commencé à faire des recherches sur internet et j'ai trouvé des témoignages qui recoupaient complètement ce que j'avais ressenti. Vu que je suis ingénieur et que

j'essaie d'avoir des explications cartésiennes sur tout ce qui m'entoure, j'ai tenté de faire coller la science à ces expériences-là. Notamment en allant voir du côté de la physique quantique.

Et aujourd'hui, je commence à partager ce qui ressemble tout doucement à quelque chose de transmissible. Et pour la première fois, en novembre 2024, j'ai présenté ma façon de voir les choses à un groupe d'une vingtaine de chefs d'entreprise. Ils me connaissent pour mes positions qui diffèrent du conventionnel. Mais pour autant, c'était suffisamment construit pour que ça soit recevable.

Comment ton expérience de l'invisible teinte-elle ton leadership ? Et comment cela se traduit-il au sein de Cristel ?

Chez Cristel, cela se vit à plusieurs étages. Le premier, c'est au niveau du sens et des valeurs de l'entreprise qui, par ricochet, donnent un sens à la mission de chaque collaborateur. Dit autrement, c'est d'essayer que ce moment d'échange et de partage qu'est l'entreprise soit l'occasion de monter, ensemble, vers une plus grande sagesse individuelle et collective. Si je suis, sans doute, le plus teinté de cette orientation spirituelle, c'est néanmoins quelque chose de partagé par un grand nombre de personnes au sein de Cristel.

Concernant le leadership, ça consiste à diffuser nos valeurs pour qu'elles ne restent pas dans le microcosme de l'entreprise mais qu'elles rayonnent au travers des produits que nous fabriquons et de la relation que nous entretenons avec nos clients, nos partenaires revendeurs, nos fournisseurs, le territoire et les instances publiques. Afin que notre manière d'être puisse inspirer d'autres personnes. Notre devise d'entreprise à mission « *Cuisinons ensemble un monde meilleur* » résume bien ma vision du leadership.

Au quotidien, cela se traduit par des accompagnements qui sont probablement différents de ce qui se vit habituellement dans les entreprises. Ce n'est pas forcément ce que tout le monde pratique dans les entretiens individuels mais moi, derrière une difficulté ou une réaction inappropriée, je vais chercher quelle est la souffrance. Pour permettre à la personne de la dépasser et de continuer son chemin personnel.

Pour terminer de répondre à ta question, il y a une chose dont je suis absolument convaincu, c'est que les sourires des personnes qui fabriquent les casseroles, les poêles ou les sauteuses, se retrouvent dans le produit final. Alors, j'imagine bien que nos clients n'ont pas un sourire jusqu'aux oreilles quand ils empoignent leur ustensile. Mais c'est le plaisir d'utiliser ce produit et de savoir que nous avons veillé à ce qu'il soit le plus vertueux possible, aussi bien au niveau des conditions de travail que du respect de l'environnement. Parce que notre planète fait partie d'un tout dont nous dépendons et avec lequel nous interagissons au quotidien.

Quelle est ta perception d'un leader inspirant ?

C'est celui qui apporte un supplément d'âme à la mission de l'entreprise et qui fait en sorte que celle-ci soit un espace de partage et de montée en puissance du sens et des valeurs de chacun. Bien sûr que l'aspect matériel est important et qu'il faut payer ses factures à la fin du mois. Mais à un moment donné, ce supplément d'âme, c'est ce qui nous fait avancer.

Je ne me lève pas le matin parce que je vais au bureau. Je me lève parce que je vais rencontrer des collègues avec lesquels je suis heureux de travailler, des clients avec qui je suis ravi d'échanger et des fournisseurs qui sont de réels partenaires.

Un leader inspirant, c'est aussi celui qui ouvre son cœur aux autres pour intensifier les échanges et les amener à un autre niveau. Et cela, même dans les difficultés. Bien sûr qu'il faut revenir au tableau de bord et aux chiffres mais il faut d'autant plus ouvrir son cœur pour entendre les signaux faibles et sa petite voix intérieure. Parce qu'ils vont nous donner des solutions ou des parties de solutions qui ne sont pas forcément rationnelles.

Et quand on ouvre son cœur à un collaborateur, souvent, il ouvre le sien également. Après, nous ne sommes pas dans le monde des bisounours et je ne dis pas que c'est faisable avec tout le monde. Mais en l'occurrence, à chaque fois que c'est possible, on est récompensé au centuple.

Dans quelle mesure, tu as dû mobiliser ton leadership pour t'exprimer tel que tu le fais aujourd'hui ?

A un moment donné, il a fallu que j'assume qui j'étais. Et tant que je n'avais pas suffisamment avancé dans mes recherches personnelles, je ne parlais pas de ma sortie de corps. Encore aujourd'hui, il n'y a pas grand monde qui le sait. Ceci dit, avec ton livre, il risque d'y en avoir un peu plus.

L'univers a mis sur mon chemin des gens qui m'ont aidé à comprendre comment je fonctionnais, à l'assumer et à partager mes doutes. Et c'est quand j'ai rassemblé suffisamment de pièces de puzzle pour expliquer, de manière assez rationnelle, l'Univers tel que je le ressentais que j'ai commencé à en parler. Au début, de manière anecdotique, puis, de plus en plus fréquemment.

Dans mes pérégrinations sur l'invisible, j'en suis arrivé il y a très peu de temps, à me dire que nous ne sommes pas des êtres matériels entourés d'énergie mais plutôt que notre matérialité est la conséquence des énergies qui nous donnent vie. Ce qui veut dire que si nous voulons agir sur cette matérialité, il faut agir également sur l'énergie qui nous entoure. Et ça demande notamment d'être aligné avec nos intentions, nos pensées, nos paroles et nos actions.

Que dirais-tu à un manager qui se questionne sur la manière de laisser plus de place à l'invisible dans son leadership ?

Faites-vous confiance et donnez-vous des moments de respiration. On est sollicité sans arrêt et tant qu'il y a de la place, on a tendance à remplir nos agendas. C'est bon d'instaurer des routines où vous prenez rendez-vous avec vous-même. Pas pour traiter les urgences mais pour faire autre chose. Personnellement, ma meilleure méditation, c'est une balade en forêt. Ça me permet de laisser venir ce que j'ai à entendre à ce moment-là.

Un autre élément, c'est de commencer par vous aimer. Parce que c'est en s'aimant que l'on peut s'ouvrir aux autres et leur donner de l'amour. Et finalement, avancez sur ce chemin de l'invisible qui est juste merveilleux. Testez, partagez avec des gens qui sont sensibles à ces sujets. Cherchez sur Internet, lisez des livres et vraiment, faites-vous plaisir.

En guise de conclusion, pourrais-tu nous dire ce que ta vision du leadership a comme impact sur le chiffre d'affaires d'une entreprise ?

On peut avoir tous les rêves du monde ou une sensibilité à l'invisible, si on veut qu'une entreprise existe et perdure, il faut qu'elle soit pérenne et performante.

L'entreprise doit donc être rentable et cette rentabilité doit être mise au service des personnes qui créent cette richesse. Elle doit également, par l'intermédiaire des produits que l'on fabrique, être au service des personnes qui vont les utiliser. Donc, il n'y a d'entreprise humaine, humaniste, engagée ou RSE que des entreprises qui existent. Celles qui n'existent pas ou plus, elles ne peuvent pas interagir.

Pour moi, c'est à cet endroit-là que ça se passe. Par contre, il faut donner un sens à cette exigence. Si l'entreprise gagne de l'argent, ça lui permet d'exister, de continuer à embaucher, de réduire son impact environnemental, d'avoir un environnement plus agréable et des locaux en meilleur état. Et c'est tout ça qui doit nous motiver pour aller plus loin.