



Aujourd'hui on voit beaucoup de personnes qui deviennent coachs pour proposer leurs conseils à leurs clients. Ces derniers sont des plus pertinents quand le consultant a une expérience profonde des relations humaines et de la vie en entreprise. Aujourd'hui, nous vous présentons le parcours de **Guy Catel** qui, fort de son expérience humaine et technique acquise en naviguant puis dans l'industrie sidérurgique et chimique, conseille ses clients face à leurs incertitudes. C'est un bel exemple de transmission des valeurs humaines acquises à la mer.

## Guy Catel

Directeur Ergesis : Consultant, Coach et Médiateur

### REPÈRES

1977	Entrée ENMM Le Havre
1984	DESMM puis CSTM
1985	Cetrappa
1988	Wr Grace Co
2000	PPG
2002	DA Stuart
2005	Création d'ERGESIS

### Votre parcours depuis votre entrée à l'ENMM ?

► Ayant passé mon enfance à Quintin dans les Côtes-d'Armor, j'ai très rapidement voulu naviguer. Dès l'âge de 15 ans, j'ai rejoint l'école de Kersa en seconde puis intégré l'ENMM du Havre juste après mon baccalauréat en 1977.

Mes premières navigations ont commencé à Kersa, où j'ai embarqué comme pilotin sur le porte-conteneurs **Atlantique Cognac** entre Le Havre et New York. L'année suivante, j'ai fait le tour de l'Afrique sur un pétrolier de la BP, le **Chambord**.

Lors de mes navigations interscolaires, j'ai embarqué en 1978/1979 à la NCHP vers l'océan Indien sur le **Ville de Bordeaux** et le **Ville de Nantes**. Après mon diplôme de troisième année, en 1980, j'ai navigué aux Chargeurs Réunis en embarquant sur le **Chevalier Roze** vers l'Extrême-Orient, puis le **Chevalier de Blois** en Méditerranée comme élève officier. J'ai eu mon premier poste de lieutenant en 1981 sur le **Cap Benat**, un transporteur de voiture et passagers entre Marseille et Casablanca.

En janvier 1982, j'ai incorporé la Marine Nationale pour effectuer mon service militaire comme aspirant énergie-propulsion à bord du porte-avions **Clémenceau** en charge des catapultes pour le lancement des Super-Etendards et Crusaders. J'y ai lié de très fortes amitiés en particulier avec un pilote d'aéronavale, futur commandant de flottille, Guy de Beaucorps.

Parlant couramment anglais, j'ai été plusieurs fois officier de liaison sur des navires de l'US Navy en escale à Toulon :

L'**USS Nassau**, porte-hélicoptères d'assaut, trois fois plus gros que le **Clémenceau**.

L'**USS Kennedy**, énorme porte-avions nucléaire de la classe **Nimitz**.

L'**USS Orion**, un sous-marin lanceur d'engins.

Je faisais la liaison entre les commandants américains et l'Amirauté à Toulon. J'ai découvert la méthode américaine des briefing-débriefing, les check-lists, la manière apparemment cool de diriger, d'une efficacité remarquable. Il y avait encore une autre manière de commander. L'Amirauté française m'a convoqué, me demandant un reporting sur ce qui se passait à bord. En tant que Marmar tu ne faisais pas de reporting à l'époque. Cela marche ou cela ne marche!

Pour ces missions, j'ai été félicité par l'Amirauté et les bords des navires américains, engendrant naturellement des jalousies. J'ai découvert les jeux de pouvoir.

À la fin de mon service, je me rappelle le Commandant Betermier, pacha du **Clémenceau**, lisant ma fiche. « *Votre chef vous note mal et moi j'ai des lettres de félicitations de l'Amiral. Qui dois-je croire ?* ». C'était un marin, un homme, pas une machine formatée.

L'humour permet de sortir des situations. La notion de dérisoire et d'impertinence, l'esprit des carrés, cela m'a forgé sur la manière de dédramatiser pour sortir des tensions, des conflits. Lors de mon service militaire, j'avais constaté qu'il y avait deux manières de commander et de diriger les hommes. La manière libre de la marine marchande qui se fait sur le respect de la fonction et de l'homme, et la manière hiérarchisée de la Marine Nationale où ce sont bien souvent les galons qui l'emportent.

### ACL - Atlantic Cognac



Chargeurs Réunis - Juniper ex-Cap Benat

L'arrivée des pavillons de complaisance, le nombre de places d'officiers diminuant, en 1983 j'ai pu embarquer à la Compagnie Nationale de Navigation (CNN) sur le **Pierre Guillaumat** comme officier pont. C'était l'un des quatre super tankers de la série du **Batillus**. Une navigation qui s'est révélée particulière en restant 119 jours au mouillage sur rade de Fujairah en attente d'une hypothétique cargaison. Le navire est parti rapidement à la casse, n'ayant transporté que quelques cargaisons de crudes dans sa courte vie opérationnelle.

On était en équipage réduit, avec 40 °C, 100 % d'humidité, le pont envahi de vagues successives de sauterelles. La tension à bord était très forte, car il n'y avait rien à faire, ce qu'il y a de pire. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à travailler sur les comportements et les rapports humains : le matelot qui monte à la passerelle avec un couteau pour tuer la radio, le gars en manque de valium, l'alcoolique patenté, etc.

Une anecdote, à bord du **Pierre Guillaumat**, le chef mécanicien OM1 ne supportait pas qu'un officier polyvalent descende à la machine bricoler. Le

différend s'est envenimé et suivant les principes de la physique, et de la boxe française, j'ai transmis mon énergie de façon directe à la face du Chef. Le résultat était visible. Le Commandant, le Vieux, m'a convoqué et a eu cette réflexion importante pour la suite de mes activités: « *Comment voulez-vous que je gère deux jeunes fauves dans un tel environnement* ».

Sur le **Pierre Guillaumat**, et puis finalement le pétrolier **Thermidor** j'ai eu l'occasion de refléchir, lire et méditer. J'ai réalisé que je ne pouvais pas continuer à naviguer, les compagnies, les navires et les postes d'officiers disparaissant. Mon esprit avait besoin de découvrir en permanence. Poussé par ma formation de polyvalent, pluridisciplinaire (à l'époque 17 matières différentes enseignées à l'Hydro telles que l'hygiène santé, la navigation, la mécanique des fluides, etc.) j'avais encore soif d'apprendre.

J'ai donc terminé mon DESMM à Marseille en 1984, pour enchaîner directement avec une nouvelle formation au Centre Supérieur du Transport maritime (CSTM) à Marseille. En stage, j'ai travaillé pour le P&I Club «O Sullivan,» expertisant des navires transportant des billes de bois. Mon travail était de pointer les billes aux déchargements pour négocier ensuite la freinte de route entre les parties. Pendant cette formation au CSTM, Jean-Pierre Gautier, ancien CLC, m'a proposé de travailler pour le GIE Cetragpa, dont il était le directeur général. Je suis passé du soleil de Marseille au boulevard Haussmann à Paris. Au milieu d'une petite équipe de Marmar, je m'occupais, à l'Operating, de l'application des chartes-parties, des relations entre affréteurs et armements, et de l'achat des soutes FO et DO. C'était les débuts de l'informatisation, de la mise ne place d'écrans dans les bureaux. Les bugs étaient continuels entraînant des relations difficiles au sein de l'équipe.

Chez Cetragpa, j'ai rencontré une personnalité qui m'a marqué pour la vie. Damien Milliassaud Leca, ancien lieutenant au long cours. Il « m'a pris sous son aile ». Nous avons sympathisé lors d'un déplacement à Marseille durant l'escale d'un navire. Il m'a poussé à m'investir dans la réserve de la Marine Nationale où j'ai intégré les fusiliers marins pour terminer comme commandant d'une unité de défense, UMD 305, chose assez rare pour un réserviste. C'est un Marmar qui t'aide et qui te comprend.

La grave crise qui touchait la marine marchande se renforçant, j'ai quitté Cetragpa et décidé de poser définitivement sac à terre, comme beaucoup de mes collègues de l'époque et de me reconvertir.



CNN - Pierre Guillaumat

Éric Hourr

En 1988, je suis entré dans la société Wr Grace Co comme ingénieur commercial avec comme clients une dizaine de grosses usines dans toute la France. Je vendais du Compound-Latex qui sert à l'étanchéité des boîtes de conserve. Au bout de 6 mois, je m'ennuyais carrément. Techniquement c'était facile pour moi. Commercialement je n'avais peur de rien.

Au bout d'un an, j'ai demandé à évoluer. Le directeur commercial de l'époque n'a pas apprécié ; mon poste a été menacé. J'ai été sauvé par un officier de réserve suédois, Gustav Wicander, directeur général d'une filiale en Allemagne, qui m'a demandé de travailler sur une étude de marché. Son succès m'a amené à le rejoindre à Hambourg pour développer une gamme de vernis industriels sur les marchés France, Espagne et Portugal. Les relations avec les Allemands ont été difficiles. La culture de l'entreprise n'était pas très flexible.

Par chance, un nouveau DG hollandais est arrivé. Il m'a épaulé. J'ai développé marchés, produits, projets avec beaucoup de succès. J'étais multiculturel, capable de m'adapter en me concentrant néanmoins sur l'objectif à atteindre. La marine marchande et la marine nationale me l'avaient appris. La société a été restructurée. La filiale allemande a été réintégrée dans la succursale française. La charge de travail a augmenté. Je suis devenu directeur Sud Europe en charge de l'Italie et de l'Afrique du Nord. Toute la sidérurgie européenne s'est restructurée, Wr Grace a suivi. J'ai commencé à étudier et mettre en place le management par équipe par projets, matriciel. En fonction de ses objectifs et moyens, une entreprise ne dirige pas les hommes de la même façon.

Un jour j'ai été convoqué par le président européen, un Suédois. Il m'a annoncé que la société coupait dans ses effectifs, et que j'étais le premier d'une longue liste de départ. J'ai bien négocié. Le choc émotionnel a été dur après 12 années de bons et loyaux services passés à traverser l'Europe pour le groupe.

En 2000, un cabinet d'outplacement mandaté pour m'accompagner à trouver un travail m'a appris à connaître le fonctionnement des entreprises à terre, les jeux de pouvoir, la politique d'entreprise, etc. Par l'intermédiaire d'un officier de marine de réserve Williams de Champchesnel, DRH, j'ai retrouvé un nouveau poste : directeur marketing chez PPG, un groupe international, spécialiste de peintures.

Au bout d'un mois, le président Europe, un Italien, m'a demandé de faire l'audit de la plus grande usine de peinture du monde à Saultain dans le nord de la France. Il avait des soucis avec les syndicats, un management défaillant, un service qui ne tournait pas. Le Marmar n'a peur de rien. J'ai pris cela pour une nouvelle aventure, sans a priori. Dans l'environnement des corons, je me suis retrouvé dans un vrai capharnaüm. J'ai audité un service pour la première fois, en utilisant les techniques de marketing que je connaissais, en écoutant attentivement, individuellement les hommes et les femmes. Au bout de 15 jours, en urgence, j'étais convoqué au board pour présenter mon audit.

À la fin de ma présentation, le PDG m'annonce : « *À partir d'aujourd'hui, vous êtes nommé directeur marketing et services pour toute l'Europe. Vous aurez la responsabilité des commandes et des stocks de l'usine de Saultain, de l'usine allemande de Weingarten, et... Tu pourras me tutoyer !* ». La nouvelle mission s'est révélée ardue en raison des personnalités à gérer, des rivalités, des fameux KPI les objectifs quantifiables et qualifiables à atteindre.

Après l'attentat du World Trade Center le 11 septembre 2001, une économie mondiale catastrophique, un malheureux DRH est venu négocier mon départ. Ce fut un tournant dans ma carrière. J'étais à nouveau, sorti du jour au lendemain sans sommation. Chez les Américains on ne regarde jamais le passé. Le sillage du navire ne les intéresse pas. J'ai pris alors un coach, exceptionnel, ancien officier de cavalerie Gérald de Bourmont, avec pour

port, quelles que soient les difficultés. Cela le surprend souvent, anxieux devant les difficultés qui se présentent à lui, à terre.

En 2017, je continue l'aventure, je viens d'obtenir mon diplôme universitaire de médiateur en entreprise. Les conflits, les différends dans l'entreprise ne feront qu'augmenter... depuis maintenant 12 ans, directeur d'Ergesis, je suis consultant, formateur, coach en entreprise et médiateur. Finalement je suis resté polyvalent !

### Quels enseignements avez-vous retenus de votre passage dans le monde de la marine marchande ?

➡ Sur un navire, quelle que soit la personnalité du marin, tu vas faire avec. Tu ne peux pas appeler la DRH pour le virer ou faire appel à une agence d'intérim pour une aide supplémentaire. Tu développes donc des comportements, des attitudes pour faire avec. Cela donne une plasticité mentale, une agilité, une humanité profonde qui manque cruellement dans les grandes sociétés.

Je fais avec mon équipage quel qu'il soit.

Le marin contrôle ses sautes d'humeur, il ne pète pas un câble pour un oui ou un non. Il se contrôle, il garde la tête froide.

La nécessité d'anticiper aussi, de se projeter dans le futur. On prend une décision en ayant bien réfléchi en amont, en prenant ses responsabilités.

Le marin, il délivre, il est responsable. Il amène le navire au port. Il atteint son but.

La multi culturalité, avoir affaire à des cultures différentes dans les ports d'escales ou à bord, il faut faire avec. Tu t'aperçois que tu n'es pas seul au monde. Tu travailles, tu construis quelque chose avec les autres, quelles que soient leurs nationalités, couleurs de peau ou religions.

Le Marmar a une capacité à avoir un langage direct et efficace. Ce n'est malheureusement pas politiquement correct dans les entreprises à terre. Il y a une vraie formation à donner au Marmar qui veut poser son sac à terre. Il doit travailler et modifier son relationnel. Son côté brut de décoffrage peut séduire, mais aussi engager des résistances. Le marin, à terre, il bouscule le traintrain quotidien.

### Quels sont les atouts de « Marmar » qui vous aident aujourd'hui dans votre activité ?

➡ Dans mon activité, quand je prends des personnes en coaching, je suis comme à bord, extrêmement ouvert et tolérant. Je ne juge pas, je prends la personne telle qu'elle est. Je l'écoute. Je suis attentif. Je fais avec elle. De mon parcours dans la marine marchande, je sais qu'il n'y a pas de question qui ne se résolve pas. On va appliquer les règles, mais aussi bidouiller, nous trouverons la solution, « on avance ». Il y a un fort sentiment d'incertitude dans le coaching. Les gens viennent pour ces incertitudes et atteindre des objectifs, changer leurs comportements, leurs attitudes en situation.

L'engagement, je vais jusqu'au bout de mes missions... J'ai ma parole d'officier. Je suis à l'heure. Je fais ce que je dis. Je délivre.

Je conserve une envie d'apprendre constante, je me remets en question. Je m'adapte en permanence. Le Marmar est pragmatique et réaliste. C'est une grande force.

J'ai été longtemps taiseux, pas très doué dans l'art de la parole et de la communication. C'est une qualité très importante pour ceux qui veulent mettre sac à terre. Je l'ai apprise. À terre la communication avec des mots qui ne veulent souvent rien dire désoriente le marin.

D'un autre côté, le marin n'est pas à l'aise dans les jeux de pouvoir et d'influence, la stratégie, la politique interne. À bord les choses sont simples avec le commandant, le second, le bosco, l'équipage, etc. Le marin est individualiste, il ne fonctionne pas « en meute » dans le monde de l'entreprise. C'est dommage, car à chaque fois qu'un marin occupe un poste de direction, il met en œuvre des actions extraordinaires. En meute il pourrait mieux aider ses camarades.

### Quel est votre meilleur souvenir de votre navigation ?

➡ La tournée en Asie à bord sur le **Chevalier Roze** comme élève officier en compagnie d'Olivier Varin (directeur de la Méridionale, NDLR). Nous avons de belles histoires à nous raconter sur l'exotisme du port de Busan en Corée.

Madagascar et l'océan Indien avec des paysages, des couleurs extraordinaires comme à Majunga et Nosy Be. À l'époque ces expériences me rappelaient le livre « Fortune carrée » de Joseph Kessel.

### Conseilleriez-vous aujourd'hui cette formation à un jeune, et pourquoi ?

➡ S'il a le désir d'être marin, s'il est pris par la fibre maritime soit par héritage familial, soit qu'il pense qu'une planche de surf c'est la même chose qu'un supertanker, soit qu'il veuille connaître la mer, la navigation, la solitude... qu'il navigue !

Après, l'évolution de sa carrière, sa vie personnelle et familiale, les aléas vont peut-être l'éloigner de la mer, mais il se sera construit en tant qu'homme par rapport à la mer. Il sera fort et pourra toujours y revenir. Marmar reste un métier, pas seulement des études. Tu as des responsabilités immédiates. C'est toi qui es à la passerelle, qui fais le point, qui passe le détroit de Gibraltar pendant que le reste de l'équipage dort. C'est ta responsabilité.

Cela construit l'homme, et cela manque dans la formation des jeunes que je croise dans les différentes écoles d'enseignement supérieur où j'enseigne. Dans ces écoles, on fait du marketing, de la communication, du virtuel, un petit robot, un logiciel, un site internet, etc. Mais il n'y a aucun risque, pas de responsabilité, pas de construction humaine, pas de confrontation aux éléments...

En mer, il n'y a pas d'assistance extérieure. Quand il y a une avarie de barre avec un tanker de 250 000 t dans le canal de Suez, tu dois réagir très rapidement... J'ai connu cet événement... si tu triches à bord, cela peut avoir des conséquences insoupçonnables.

À bord, dans sa rigueur, son exactitude le marin ne joue pas : « *Navigare necesse est* » ■

XXXXXXX

▶ double contrat : me retrouver un travail et me former au coaching, cela dans la perspective future de créer ma société.

Dans l'attente, j'ai intégré une troisième société américaine DA Stuart. Elle fabriquait des lubrifiants industriels pour la sidérurgie. Les clients étaient Arcelor, Pechiney, etc. Des usines lourdes d'ambiance, noires, bruyantes dures, avec des hommes à la peine. Humainement, le Marmar s'adapte à son interlocuteur aussi bien l'ouvrier, que le contremaître ou l'ingénieur. En 2005, j'ai reçu une lettre en recommandé m'annonçant que j'étais licencié économique. Après l'intervention de mon avocat, j'ai quitté DA Stuart avec une compensation financière faisant de moi le consultant le mieux payé de la chimie.

À 43 ans, j'ai décidé de reprendre les chemins de l'école en suivant une formation d'une année au coaching au CNAM Paris. Là, j'ai rencontré un chercheur formidable en analyse et organisation du travail, Dominique Lecoq. Son cours de très haut niveau porte sur l'humain, la relation entre les hommes, l'argent, le travail dans le monde de l'entreprise. Cela m'a passionné. J'ai mieux compris mon passé et mes expériences. La leçon du CNAM est importante. Chaque personne est unique, le bosco, le nettoyeur, le commandant, etc. Ses actions et réactions le sont aussi, à méditer dans ce que la STCW 2015 appelle le facteur humain.

En 2005, j'ai créé Ergesis ma société de coaching, d'outplacement, de formation. J'aide les gens à retrouver un travail. Je les accompagne dans des questions complexes face à l'incertitude. Un Marmar a pas mal d'avantages par rapport à d'autres managers. Il a l'habitude de l'incertitude, elle ne lui fait pas peur. Il sait qu'il va se passer quelque chose en mer, une tempête, une avarie et qu'il va faire face. J'ai acquis cette expérience en naviguant. Dans mon métier, le coaching, c'est identique : je sais que mon client va atteindre le