

PAS DE PERFORMANCE SANS PRENDRE SOIN DES GENS

Paola Gardellin ne cherchait pas à guérir les entreprises, elle voulait guérir le cancer. Vingt-cinq ans plus tard, la voilà passée de la recherche fondamentale au coaching professionnel des dirigeants et managers. Fondatrice de REVEALIS, elle accompagne équipes, managers et femmes leaders avec une conviction simple : sans connexion humaine, pas de performance durable. Et si le coaching n'était pas la solution de la dernière chance, mais une vraie médecine préventive des organisations ?

Informations Entreprise : De la recherche en cancérologie au coaching de dirigeants, comment expliquez-vous ce parcours ?

Paola Gardellin (fondatrice de REVEALIS) : Le fil conducteur, c'est ma passion pour les gens. En recherche fondamentale, j'étais trop loin du patient, et la compétition pour publier ne me convenait pas - moi, je voulais vaincre le cancer, pas gagner un prix Nobel. Puis, j'ai passé plus de quinze ans chez bioMérieux, à diriger des équipes, des sites, des projets complexes. Le Covid m'a coupée brutalement du lien humain, et cette rupture a été un révélateur : ce que je voulais vraiment, c'était faire grandir les gens. C'est comme ça qu'est né REVEALIS.

Quelle est aujourd'hui la promesse de REVEALIS pour les entreprises ?

Révéler les talents. Nous avons une conviction profonde : chacun a de la valeur. Notre rôle, c'est d'aider les individus à en prendre conscience et à trouver leur juste place dans une organisation pour libérer leur plein potentiel. Nous travaillons sur deux grands axes : la progression des carrières féminines et le développement du potentiel des équipes. Avec un objectif clair : renforcer la performance durable par l'intelligence collective.

Comment replacer l'humain au cœur de la stratégie sans freiner la performance économique ?

Il n'y a pas d'entreprise sans humains. Et il n'y a pas de performance sans prendre soin des personnes. Le modèle uniquement centré sur les résultats est révolu. Le bien-être, l'accompagnement, le développement des collaborateurs sont aujourd'hui la première brique d'une stratégie d'entreprise. Les organisations pérennes sont celles qui

investissent dans leur richesse humaine. L'humain n'est pas un supplément d'âme, c'est un actif stratégique.

Vous parlez souvent de « richesse humaine » plutôt que de « ressources humaines ». Pourquoi ?

Parce qu'une entreprise, ce sont d'abord des gens, pas des fonctions. Prendre soin des personnes, ce n'est pas du superficiel. Ce n'est pas dire bonjour dans un couloir. C'est une vraie intention managériale, une culture. Sans ça, il n'y a pas de performance durable, seulement de la productivité à court terme.

En quoi le leadership féminin constitue-t-il un levier de transformation managériale durable ?

Le leadership est une posture, pas un genre. Mais les femmes ont souvent une approche plus orientée vers le sens, la relation, l'humain, quand les modèles traditionnels sont très centrés sur l'objectif et la carrière. Or, les jeunes générations demandent du sens pour s'engager. C'est là que le leadership porté par les femmes devient un levier puissant de transformation managériale. D'ailleurs, les chiffres le confirment : McKinsey a montré que la présence de femmes au sein des comités exécutifs augmente de 47% le rendement des capitaux propres et de 55% les résultats d'exploitation.

Quels freins structurels limitent encore l'accès des femmes aux postes de direction ?

Ils sont multiples : stéréotypes, biais cognitifs, organisation du travail, syndrome de l'imposteur, charge mentale. Et surtout un manque criant de sponsoring. Les femmes débutantes ont environ deux fois moins de

chances que les hommes d'avoir un parrain occupant un poste de direction - le type de personne qui peut vraiment influencer leur avancement. Résultat : seulement 30% des femmes débutantes déclarent avoir bénéficié d'une promotion ces deux dernières années, contre 43% des hommes. Tant que la mixité n'est pas portée comme un sujet stratégique par les dirigeants, rien ne change. D'ailleurs, la loi Rixain impose désormais 30% de femmes dans les instances dirigeantes au 1er mars 2026 et 40% en mars 2029 pour les entreprises de plus de 1000 salariés. Ce n'est pas du militantisme, c'est devenu une obligation légale.

Comment identifier, accompagner et accélérer les talents féminins à fort potentiel en interne ?

Par une vraie politique RH structurée : objectifs mesurables, viviers de talents, tableaux de bord de suivi des carrières, mentorat, coaching, accompagnement individualisé. Il faut construire des parcours, pas attendre que les talents émergent seuls. L'index d'égalité professionnelle, obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés, est un excellent point de départ. Il mesure les écarts de rémunération, la répartition des augmentations et des promotions, les augmentations au retour de maternité, la parité dans les hautes rémunérations. Avec un score inférieur à 75 points, l'entreprise doit publier des mesures correctives, sous peine de pénalité jusqu'à 1% de la masse salariale. Ces outils existent, il faut juste s'en servir sérieusement.

Quelle place donner à la diversité des styles de leadership dans la performance collective ?

Une place centrale. Plus les styles sont divers, plus l'intelligence collective est forte. Leadership coach, leadership stratégique, leadership visionnaire, leadership empathique : cette diversité est une richesse. Elle permet aux organisations de mieux s'adapter, mieux innover, mieux décider.

Vous militez pour un coaching proactif, pas curatif. Pourquoi ?

Parce que manager, ça s'apprend. On fait encore trop souvent appel à un coach quand il y a une crise, un conflit, une équipe en difficulté. Le coaching devrait être utilisé dès les promotions, les prises de poste, les transformations. Anticiper coûte toujours moins cher que réparer.

L'émotion reste encore perçue comme une faiblesse en entreprise. Vous dites l'inverse.

L'émotion est un levier. Elle vient de «emovere», se mettre en mouvement. Sans émotion, il n'y a pas d'action. Partager ses émotions, c'est autoriser l'authenticité, la confiance, la sécurité psychologique. Et sans sécurité psychologique, il n'y a ni engagement ni performance durable. Quand j'étais directrice chez bioMérieux, mes équipes savaient quand ça n'allait pas. J'étais incapable de faire semblant. Je trouve que c'est sain de dire aux gens «aujourd'hui, je ne vais pas bien». Si la responsable l'accepte et le dit, ça signifie que moi aussi, j'ai le droit. On ne peut pas être performant tout le temps.

Vous observez des effets concrets sur les équipes que vous accompagnez ?

Oui, très rapidement. En quelques jours, des dynamiques se débloquent. Quand on travaille sur la vision collective, la connaissance de soi, la compréhension mutuelle, les équipes se réengagent. Les gens se sentent enfin écoutés, reconnus, considérés comme des acteurs, pas comme des exécutants. Je me souviens de mon tout premier coaching d'équipe en Pologne. Des développeurs de logiciels allaient vraiment très mal : burnout, agressivité, désengagement total, perte de performance. On a passé cinq jours ensemble. Il y a eu un avant et un après. La première chose que je leur ai fait faire : «Dans un an, vous voulez qu'on parle de vous comment ?» Rien que ça, les faire travailler ensemble sur leur vision, ça les a réengagés. Ils m'ont dit : «C'est la première fois qu'on nous demande notre avis.»

Le Women Leadership Program incarne cette approche globale. Comment fonctionne-t-il ?

C'est un programme de six mois, en petits groupes de 4 à 10 femmes, combinant coaching individuel tous les quinze jours, ateliers collectifs et séjour d'alignement. On travaille sur quatre modules. Le premier, le plus important, porte sur la connaissance de soi : trois mois avec des outils comme l'EQI-2.0 et la Process Communication Model pour vraiment voir qui on est, profondément. Je suis certifiée sur ces deux outils par le Centre de l'intelligence émotionnelle et Kahler Communication. Puis on travaille sur la trajectoire de carrière, le développement du leadership, et on termine par le séjour d'alignement : deux ou trois jours en montagne pour reconnecter mental, émotionnel et corps. C'est une approche holistique, inspirée aussi de ma formation de professeure de yoga à Rishikesh.

Paola Gardellin



Quels freins revenez-vous le plus souvent chez les femmes que vous accompagnez ?

Le perfectionnisme, la peur du jugement, la difficulté à lâcher prise, la culpabilité, le syndrome de l'imposteur. Beaucoup veulent être «superwoman» partout : au travail, à la maison, dans la vie personnelle. L'enjeu est d'apprendre à prendre soin de soi pour pouvoir prendre soin des autres. Les dernières participantes, celles de bioMérieux, m'ont dit avoir pensé au début du séjour d'alignement : «On va s'ennuyer.» Ce sont des femmes qui travaillent beaucoup. Je leur dis : «On pose les valises, on va prendre soin de nous.» Il y a une certaine réticence, mais au bout d'un jour, ça lâche. On rentre dans quelque chose de l'ordre du partage profond. Et je les ai revues six mois après : toutes transformées.

En quoi ce type de programme répond-il aux enjeux RH actuels ?

Les entreprises font face à des enjeux de fidélisation, d'engagement, de pénurie de talents. Former des leaders équilibrés, alignés, solides émotionnellement devient un facteur de compétitivité. Le leadership n'est plus un statut, c'est une responsabilité humaine et organisationnelle. Et il y a une bonne nouvelle récente : le nouveau

congé de naissance, adopté en novembre 2025, qui sera effectif dès juillet 2026. Chaque parent pourra bénéficier jusqu'à 2 mois de congé indemnisé, pris séparément ou ensemble. L'objectif : favoriser l'égalité femmes-hommes, encourager l'implication des pères, lever les freins au retour à l'emploi des mères.

Remettre l'humain au cœur de la stratégie est-il un enjeu sociétal ou un accélérateur de performance ?

Les deux. Face aux transitions économiques, écologiques et sociétales, les entreprises ont besoin de tous les talents. Repenser la performance sous l'angle du durable, du collectif et du sens n'est pas une posture idéologique, c'est une nécessité stratégique. D'autant que les écarts persistent : en 2025, les femmes gagnent encore 12% de moins par heure que les hommes dans l'Union européenne. Mais l'Europe serre la vis avec de nouvelles obligations dès juin 2026 : transparence totale sur les écarts, action obligatoire au-delà de 5% d'écart, droit à l'information pour chaque salarié, sanctions prévues. Les organisations qui investiront vraiment dans l'humain et l'égalité gagneront la bataille des talents et de la performance durable.