



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

Les polarités visible et invisible de l'argent

INTERVIEW DE CHRISTIAN JUNOD

Spécialiste de la relation à l'argent

J'avais déjà interviewé Christian en 2020 lors de mon Sommet des Entrepreneurs du Sensible. J'ai toujours aimé son approche dotée de bon sens, de bonté et d'une solide expertise puisée notamment dans le métier de banquier qu'il a exercé pendant 23 ans. J'ai été très heureuse que Christian accepte cette seconde invitation, d'autant plus que nous avons des points de vue différents sur l'énergie de l'argent. Au cours de notre riche échange, il a parlé de l'argent comme écran de projection, des peurs, de la généalogie, du plafond de verre ainsi que des polarités que sont l'ombre et la lumière. Tout cela mis en perspective avec son expérience – d'ancien - manager au sein d'un grand groupe financier.

Christian, pour toi, c'est quoi la dimension invisible de l'argent ?

Elle a deux niveaux. Aujourd'hui, on voit qu'il y a de moins en moins d'argent physique qui est utilisé. L'argent sur nos comptes ou à travers nos cartes de crédit est absolument invisible. Ça circule mais personne ne le voit circuler. On voit juste des chiffres sur un ordinateur ou sur des tableaux Excel.

Et puis, ce qui se trouve derrière nos comportements, c'est de l'ordre de l'invisible. Je prends un exemple très simple. L'estime de soi a une influence sur mon comportement et sur ma manière de me valoriser. Et ce n'est pas quelque chose qui est visible à première vue, sur mon visage ou sur mon corps. C'est un élément, parmi d'autres, qui va influencer mes comportements avec l'argent.

Catherine Ciani – CONSULTANTE EN COMMUNICATION

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

On entend souvent dire que l'argent est une énergie. Qu'en penses-tu ?

Alors, je ne suis pas d'accord avec ça sauf si on dit que tout est énergie. Si c'est le cas, évidemment que l'argent est une énergie. Mais autrement, non. Pour moi, c'est une projection comme une autre. Par contre, l'argent fonctionne comme une énergie dans le sens où il circule.

Après, où je vois le lien, c'est que nous sommes des êtres d'énergie, c'est-à-dire que nous vibrons quelque chose en permanence. Quand nous sommes dans l'enthousiasme, notre vibration n'est pas la même que lorsque nous sommes dans la peur. Cette vibration-là fait qu'on va attirer, à nous, les bonnes personnes ou pas, les bons soutiens ou pas. Et cette vibration haute, elle va au-delà de l'argent. Quand je suis passionné par ce que je fais, ma vibration augmente. Et quelque part, j'attire plus facilement des clients et donc de l'argent. Mais c'est une conséquence.

Tu disais que voir l'argent comme une énergie, c'est une projection. Est-ce que tu pourrais nous parler des autres projections que tu as identifiées ?

L'argent est un super écran de projection. Chacun, inconsciemment la plupart du temps, va projeter quelque chose sur l'argent. L'argent représente la sécurité, la liberté, la réussite, la mesure de ma valeur. Ou l'argent égale l'injustice, le conflit. Les mots collés sur l'argent sont innombrables. Ce qui implique que nos comportements avec l'argent vont partir de notre projection.

Je prends un exemple. Si je pense que l'argent est le vecteur de ma réussite, j'aurai la croyance que plus je gagne d'argent, plus je réussis. Il devient le symbole de ma réussite comme si elle était juste focalisée sur cet aspect-là. A l'inverse, ceux qui pensent que l'argent égale l'injustice ne voudront pas d'argent. Pour ne pas participer à ce qu'ils perçoivent comme l'injustice dans le monde.

En entreprise, une des projections typiques, c'est la fonction qu'on occupe. Dès le moment où j'ai vu des dirigeants ou des chefs d'équipe s'accrocher à leur poste alors que ça ne leur convenait plus, ils souffraient. Parce qu'ils projetaient « je suis quelqu'un parce que je suis cette étiquette-là ». C'est un autre type de projection.

Dans ton entreprise, tu travailles notamment avec des entrepreneurs et des chefs d'entreprise. Qu'as-tu pu observer de leur rapport à l'argent ?

C'est vrai que je me suis spécialisé sur le rapport à l'argent mais en parallèle, je suis coach certifié. Je me suis formé à l'élément humain, aux approches systémiques et à la Communication NonViolente.

La première chose, c'est que les projections sur l'argent, elles existent partout et dans tous les domaines. Qu'on soit dirigeant, ouvrier ou chômeur, on va projeter quelque chose sur l'argent. J'ai été conseiller en placement financier pendant 17 ans. J'ai eu affaire à des directeurs importants chez Nestlé, puisque je travaillais à Vevey, où se trouve le siège mondial de Nestlé. Et j'ai vu que les comportements peuvent être extrêmement irrationnels, quel que soit le niveau d'argent qu'on a.

Un directeur d'entreprise peut avoir peur de manquer même s'il y a des super réserves ou des super résultats. Il peut être dans la peur permanente. Le risque, c'est que l'argent prenne trop de place dans nos choix au détriment du pourquoi on est là. Si on voit l'argent comme une conséquence de ce qu'on fait le mieux possible pour servir notre public, les décisions vont être prises différemment.

Donc, le rapport à l'argent des dirigeants, il est important. Après il est différent si c'est un dirigeant propriétaire. Peut-être que sa fortune, c'est principalement sa société. Il y a alors un engagement qui va plus loin que chez le dirigeant salarié. Ce dernier peut parfois se permettre de prendre des risques en se disant que si ça casse, c'est embêtant mais il ne va pas y laisser grand-chose.

Ce que j'ai pu voir aussi, c'est que parfois, un dirigeant veut tellement assurer ses revenus qu'il va faire des choix plutôt défensifs. Pour ne pas se mettre en danger vis-à-vis de sa direction générale ou de son conseil d'administration. Parce qu'il y a trop de peurs liées à ses enjeux financiers personnels. Donc, entre les enjeux personnels et ceux de l'entreprise, il existe toujours un lien, quel qu'il soit.

Que dirais-tu à un dirigeant ou à un manager qui est englué dans ses peurs financières ?

Le problème, c'est que la plupart des personnes qui sont prises là-dedans n'en ont pas conscience. Moi-même, j'ai eu peur de manquer pendant très longtemps alors que j'avais d'excellents revenus. Je n'avais pas de problème d'argent, j'avais des problèmes avec l'argent. La nuance est extrêmement importante. Je ne manquais pas d'argent mais je me comportais comme si c'était le cas. Il m'a fallu des dizaines d'années pour le voir et pour le reconnaître.

Ce n'est pas facile à accepter parce qu'on se dit que ce n'est pas cohérent. Il n'y a pas de raison d'avoir peur alors qu'il n'y a pas de réel problème d'argent. Mais simplement, la peur est là. Au moment où je l'ai reconnue, j'ai pu commencer à m'en occuper et à retrouver quelque chose de plus tranquille à l'intérieur de moi. Je pense que c'est bien de se faire accompagner mais ça demande de la vulnérabilité et de l'humilité, C'est important de voir que c'est humain et qu'il n'y a rien de grave.

Tu viens de nous parler des projections, du manque et des peurs. En t'écoutant, je me disais que tu nous montrais la face d'ombre de l'invisible. Dans quelle mesure est-ce que ça te parle ?

Ça me parle dans le sens que je travaille beaucoup sur la polarité ombre et lumière. Le risque, effectivement, c'est que nos ombres prennent la direction de notre vie, de notre manière de gérer les équipes et possiblement les finances. Et dans ce cas, nos comportements ne seront pas au service de ce qu'on veut.

Si j'avais dit aux dirigeants à quel point je voyais qu'ils manageaient par la peur, ils m'auraient dit que ce n'était pas vrai parce qu'ils n'en étaient pas conscients. Mais c'était tellement visible dans le vocabulaire utilisé et dans l'énergie.

Quand je travaillais à la banque, je me souviens d'une réunion où un de nos responsables nous sort les chiffres. On était très bon sauf sur un qui prenait 5 % de l'objectif global. Il ne nous a parlé que de ces 5%. Ça a déclenché une grosse crise parce qu'il était juste axé sur le manque. C'est insidieux de parler, sans arrêt, de ce qui ne va pas ou de dire que nous ne sommes pas assez en tant qu'équipe, qu'individu ou en termes de finances. Ça tire l'énergie vers le bas et ça vient réveiller les mécanismes de défense des uns et des autres parce qu'on ne se sent pas reconnus dans la globalité. Et souvent ce qui manque, c'est la vision de cette globalité avant de parler de l'un ou l'autre point précis.

Pour en revenir aux polarités, comment les abordes-tu dans ton travail ?

Pour moi, c'est important d'accueillir une chose et son contraire parce que le fonctionnement humain et de la société, il est binaire. Le bien n'existe pas sans le mal, le radin n'existe pas sans le généreux et c'est toujours en lien avec l'autre. Par exemple, si tu veux être un bon chef, tu dois pouvoir accueillir le mauvais chef en toi. Quand je cherche tellement à être un bon chef, je veux que les gens m'apprécient. Et je risque de prendre des décisions qui ne sont pas au service de ce pourquoi je suis là. Alors que si, à un moment donné, je suis prêt à accepter qu'on m'aime ou qu'on ne m'aime pas, je me détache du regard des autres et ça me donne beaucoup de liberté. Néanmoins, quand je dis accueillir le mauvais chef en soi, ce n'est pas un but en soi. C'est juste relâcher la pression d'être vu comme tel.

Si on transpose cela à l'argent et à la peur du manque par exemple, c'est accueillir l'insécurité financière. Parce que très souvent dans la peur du manque, il y a un rejet de l'insécurité. Donc si on travaille sur la polarité, c'est comment je peux être sécurisée, quel que soit le niveau d'argent que j'ai. C'est s'autoriser à aller dans des endroits où il y a de la tension pour ouvrir de nouveaux espaces.

Quand on avait préparé cette interview, tu m'avais dit avoir remarqué que les problèmes avec la matière se résolvaient dans l'invisible. Est-ce que tu peux développer cette notion-là ?

Le visible, c'est ce qu'on voit dans la matière, les chiffres, les avoirs sur mon compte, les réserves de l'entreprise, le niveau de mon salaire. Mais ça peut aussi être les comportements. Je me vois me retenir d'acheter quelque chose parce que je trouve que c'est trop cher. Ou au contraire, je me vois dépenser de l'argent plus que raisonnable. On est vraiment dans des comportements visibles.

Et la manière d'aller régler ça, c'est dans l'invisible. Je traite beaucoup la notion de plafond de verre. Et en général, ça se passe dans l'invisible. Très souvent, dans l'histoire familiale, il y a l'une ou l'autre personne qui a bien réussi mais ça s'est très mal terminé. Dans mon inconscient, c'est dangereux d'avoir une grosse réussite.

Je te donne un autre exemple où les gens se limitent. Tu n'imagines pas le nombre de dirigeants qui me disent qu'ils n'osent pas utiliser leur voiture habituelle pour aller à l'entreprise. On ne parle pas d'une multinationale mais plutôt d'une PME où le directeur a peur qu'on pense que s'il a des biens de valeur financière importante, c'est parce qu'il a gagné son argent sur le dos de ses collaborateurs.

Donc, il y a toute une série de comportements qui vont nous limiter dans la partie visible. Mais la résolution, ça va parler de la valeur qu'on se donne, de l'autorisation à réussir ou d'oser être déloyal à des fonctionnements ou des valeurs familiales.

Tu viens de parler du plafond de verre qui est, de nouveau, quelque chose d'invisible. Comment le définirais-tu ?

Pour moi, il y a des plafonds de verre à quatre niveaux. Le premier, c'est le niveau de revenu que je m'autorise à avoir. Ensuite, il y a le niveau de la fortune. Ça peut être et le capital de l'entreprise mais aussi ma propre fortune. Il y a peut-être des chiffres symboliques. C'est comme un cap qu'on ne s'autorise pas à passer, comme si dans mon inconscient, il correspondait à quelque chose.

Le troisième niveau, c'est la réussite et le succès qui sont au-delà du financier. C'est le fait de devenir une référence dans son domaine, par exemple.

C'est en lien avec le quatrième plafond qui est la visibilité. Pour certaines personnes, devenir visible peut être perçu comme dangereux. Une des raisons qui peut expliquer cette difficulté, c'est si dans ma généalogie, j'ai des personnes qui étaient des résistants. Être visible représentait alors un danger de mort. Et inconsciemment, on peut porter cette histoire-là. Donc, je vais toujours m'arranger pour ne pas trop montrer même si je sais que je devrais aller voir telles personnes ou être présent dans les médias, pour me donner les chances de réussir.

Comment peut-on exploser ce plafond de verre ? Que conseilles-tu ?

Dans mon livre « *Ce que l'argent dit de vous* », on trouve un questionnaire qui parle de son histoire avec l'argent : sa conception y compris professionnelle, les messages qu'on a reçus à la maison, l'histoire familiale avant sa naissance. Ça donne plein d'indications d'où pourraient venir les freins et les limites.

Il faut savoir qu'il y a toujours un bénéfice caché à ne pas exploser ce plafond de verre. Et tant qu'on n'a pas été voir ce bénéfice secondaire, on a de bonnes raisons de continuer à garder ses limites.

En guise de conclusion, pourrais-tu nous dire, selon toi, à quoi sert l'argent dans une entreprise ?

L'argent, pour moi, est un carburant parmi d'autres dans l'entreprise. Parce que s'il n'y a que l'argent et qu'il n'y a pas de motivation ou d'engagement, ça va être compliqué. Très souvent, je pense aux entrepreneurs qui ont vraiment été innovants, comme Patagonia, par exemple. À un moment donné, ils ont remis beaucoup de sens dans ce qu'ils faisaient et l'argent est devenu la conséquence.

Il y a des gens qui sont motivés par l'argent mais c'est une motivation extrinsèque qui est extrêmement pauvre. Et s'il n'y a pas de motivation intrinsèque, ça ne va pas fonctionner. Les questions financières ne rendent pas les gens heureux longtemps.

Je vais terminer par une expérience personnelle. Quand je travaillais à la banque, à un moment donné, ils ont donné des bonus très importants. Et ce que j'ai perçu, même si ça n'a jamais été nommé comme ça, c'est le sous-entendu qu'avec tout l'argent qu'on recevait, on n'allait quand même pas se plaindre. Et je n'ai jamais vu les collaborateurs autant râler qu'à partir de ce moment-là. Parce qu'il manquait l'essentiel : la chaleur humaine, la motivation et le faire ensemble.