



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

Oser son humanité en entreprise

INTERVIEW DE VOLA POTINET

Coach des cœurs et de la libération chez Haute-Savoie HABITAT

J'ai rencontré Vola par l'intermédiaire de Pierre-Yves Antras en 2021. Cette année-là, tous deux ont donné une conférence lors de mon Sommet des Entrepreneurs du Sensible. Depuis, je lis souvent les posts de Vola sur LinkedIn. Ils me touchent par leur grande bienveillance et par un amour de l'autre que je ressens si présent chez elle. Sa fonction des plus originales au sein d'un organisme de logement social fait de Vola une experte incontournable de ce chapitre. Avec l'humanité qui la caractérise, elle nous explique la place centrale qu'occupe l'amour dans l'entreprise et de quelle manière un manager peut développer une relation basée sur l'amour, avec ses collaborateurs.

Pour commencer, pourrais-tu nous expliquer en quoi consiste ton poste de coach des cœurs ?

C'est un poste qui a été créé pour permettre ce qu'on appelle l'ouverture des cœurs. C'est-à-dire prendre en compte, au sein de l'entreprise, l'intuition, les émotions, la relation à la spiritualité et à l'invisible. Mais aussi tout ce qui relève de l'aspect holistique d'une personne : son histoire, ses expériences, ses différents domaines de vie.

C'est veiller à l'alignement entre ses talents et la manière de les mettre à contribution dans son travail. C'est aussi l'alignement entre les valeurs choisies par le comité de direction et la manière de les rendre

Catherine Cianci – CONSULTANTE EN COMMUNICATION

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

accessibles à chaque individu qui compose l'entreprise. Cependant, ça appartient à chacun de faire le chemin. Par exemple, ce n'est pas parce qu'on prône la liberté que tout le monde va oser exprimer ses opinions, sa créativité ou ses idées.

Au jour le jour, je fais de l'accompagnement professionnel pour aller d'un point A à un point B, en utilisant les ressources de la personne et celles de l'entreprise. L'avantage d'avoir un coach en interne, c'est que je peux avoir un impact sur l'individu mais aussi sur l'organisation, le choix des procédures et l'affectation des collaborateurs.

Mon accompagnement se décline également en collectif, autour du lancement d'un nouveau projet ou d'une nouvelle stratégie. J'accompagne aussi toutes les transitions, c'est-à-dire le retour d'un collaborateur dans une équipe, un changement de manager, une promotion en interne, un départ à la retraite ou l'arrivée d'une nouvelle personne au sein de la structure.

Mon travail peut aussi prendre la forme d'une médiation. De la petite difficulté jusqu'au conflit avéré, j'accompagne les personnes dans un processus pour retrouver la paix, répondre au mieux à leurs objectifs et à ceux de l'équipe. Finalement, je fais aussi des accompagnements très ciblés par rapport aux managers. Parce que notre façon de travailler (l'entreprise libérée) va les solliciter et les pousser à adopter une autre forme de management.

Tu as, toi-même, été manager pendant de nombreuses années. Comment es-tu passée du management à ta fonction actuelle ?

Après seize ans de direction administrative et financière dans différents secteurs de l'industrie, je suis arrivée chez Haute-Savoie HABITAT pour redresser une filiale qui était en cession de paiement. Dans toutes mes expériences professionnelles, le plus difficile, ça n'a pas été de renégocier les contrats, de réduire les coûts ou d'augmenter le chiffre d'affaires. Le plus difficile, ça a toujours été de mobiliser l'individu.

Ça m'a beaucoup questionnée et je me suis dit que j'aimerais arriver bien avant que les situations soient difficiles. Pour montrer à chaque personne qu'elle a quelque chose de beau en elle, qu'elle peut mobiliser en cas de crise. A cette époque, Haute-Savoie HABITAT réalisait que malgré la libération de l'entreprise - au travers du temps de travail, du lieu et des moyens – elle n'avait pas regardé le canal cœur. Et c'est sur cet aspect-là que Pierre-Yves Antras, le directeur général et moi, on s'est rencontré. Sachant qu'il y avait une demande des managers d'apprendre à aller vers cette ouverture du cœur.

Compte tenu de ton expérience, quelle est la place de l'amour au sein de l'entreprise ?

Il y a l'amour d'un côté, le business de l'autre et on a tout fait pour qu'ils ne se rencontrent pas. Alors que pour moi, l'amour, c'est le cœur du business. Les gens qui réussissent sont drivés par une passion, par l'amour d'un produit ou d'un service. Par exemple, par l'amour de créer une prestation qui réponde exactement aux problématiques d'une personne.

Dans le management, c'est aussi la clé. L'amour, ce n'est ni plus ni moins que reconnaître l'autre, être attentif à lui, l'écouter, le respecter et faire les choses pour son bien. Ces expressions de l'amour ont toute leur place au sein de l'entreprise, peu importe sa taille, sa forme juridique, qu'elle soit privée ou publique. Si, par exemple, on parle de coopération, tu veux coopérer avec des personnes que tu aimes, avec une entreprise qui t'inspire et qui a des valeurs qui te portent.

Selon, toi, comment un manager peut-il mettre de l'amour dans son entreprise ?

Il doit, d'abord, ressentir cet amour pour lui. Parce que tu ne peux pas rayonner quelque chose que tu ne sens pas à l'intérieur de toi. En tant que manager, est-il conscient de ses forces, de ses qualités, de ses faiblesses et de ses manquements ? Est-ce qu'il sait comment il fonctionne, ce qui le motive et quels sont ses attentes au niveau relationnel ? Il doit d'abord se questionner sur son existence à lui. Et ensuite, sur comment se passe sa relation avec l'autre.

Le rôle du manager, c'est d'identifier quelle est la force de chaque membre de son équipe. Pour le mettre au bon endroit et faire matcher ses talents avec ce qui est demandé au sein de l'entreprise. On a tous expérimenté, dans le cadre familial ou professionnel, des relations avec des hauts et des bas. C'est pareil pour la motivation, l'engagement ou l'implication. C'est important que le manager regarde où la personne en est et se calibre par rapport à cela. C'est ça, le regard de l'amour.

Et si on prend de la hauteur sur comment le manager peut mettre de l'amour dans les relations, c'est d'être attentif à ce que son collaborateur peut faire et quel est son niveau d'énergie. Il peut vivre un truc compliqué dans sa vie personnelle, ce qui n'enlève rien à ses compétences. Si le manager regarde uniquement l'implication ou l'engagement de cette personne, il va en déduire qu'elle n'est pas capable. Alors que la compétence est toujours là. Dans ce cas, comment le manager peut-il affecter cette personne ailleurs pour qu'elle puisse retrouver du peps ou se préserver le temps de passer la tempête. Et quand ça va bien, il pourra la remettre où elle était auparavant.

Comment un manager peut-il recadrer un collaborateur avec amour ?

Ça nous ramène à ce que je disais tout à l'heure : travailler à connaître comment l'autre fonctionne. Si tu prêtes attention au mode de fonctionnement de l'autre, tu vas choisir le lieu et les conditions qui faciliteront le recadrage. Au-delà de ce que tu vas dire, tu prends soin de la relation. Tu vas aussi pouvoir parler des émotions, de comment tu te sens face à cette situation et de comment l'autre se sent. Et si on arrive à regarder que derrière une personne qui a fait une erreur, il y a quelqu'un de compétent qui a envie de bien faire, ça permet de se concentrer sur ce qui a fonctionné et peut-être de voir des complémentarités ailleurs.

La clé du recadrage, c'est de rester très factuel. Je parle de ce que la personne a fait, pas de ce qu'elle est. Mais ça exige d'avoir travaillé les process, en amont, en concertation avec l'autre et que tout soit clair. Parce que la transparence, c'est aussi une clé.

Pour moi, la communication non-violente est vraiment un super outil. Dans le sens où Marshall Rosenberg ¹ l'a écrit, c'est-à-dire de créer la paix et de sauvegarder la connexion coûte que coûte. L'intention du manager est donc très importante. Il doit faire en sorte que la personne préserve sa dignité et qu'elle ne soit pas écorchée par le recadrage.

Comment définirais-tu l'invisible ? Et dans quelle mesure, l'amour en fait-il partie ?

L'invisible, pour moi, c'est tout ce qui peut influencer sur notre vie, nos relations et notre business. Qu'on ne peut pas toucher matériellement mais qui est pourtant bien présent. La connexion que j'ai avec l'autre, je ne peux pas la toucher. Le regard Pygmalion que je pose sur une personne, je ne peux pas le

¹ Marshall Rosenberg est un psychologue américain et le créateur de la CNV. Il a notamment écrit « Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) ».

matérialiser. Tout ça, pour moi, c'est de l'invisible dans le monde du travail. Les idées et la créativité, ça relève aussi de l'invisible.

Je n'aime pas nécessairement relier l'invisible à la magie, aux planètes ou à d'autres choses qui se passent autour de nous et qui, je crois, peuvent vraiment exister. On a aussi besoin de raccrocher l'invisible à la vie de tous les jours. L'amour, par exemple, c'est complètement de l'invisible.

Et pour répondre à ta question, je considère que c'est invisible parce que c'est une énergie. Qui nous pousse à faire quelque chose de bien ou de mal selon les normes et les coutumes. Mais en tout cas, c'est vraiment un moteur. On voit plein de gens, autour de nous, qui sont passionnés par leur travail et qui vont s'investir à fond. Ce n'est pas forcément pour l'argent ou parce qu'ils ont peur de leur manager. Parfois, c'est vraiment la passion qui déborde.

Si tu prends un centre d'appel par exemple, la personne qui fait très bien son boulot, elle sourit et elle accueille avec politesse. Celle qui est animée par l'amour, elle va respecter le process mais elle va aussi être en empathie, à l'écoute de comment le client vit la situation. Et elle aura vraiment envie de trouver une solution. On a peur de dire que c'est de l'amour mais c'est bien de cela qu'il s'agit.

En guise de conclusion, quel serait l'ultime message que tu aimerais faire passer aux managers ?

J'ai juste envie de dire : oser votre humanité. Avec tout ce que vous êtes de chair et de sang, vous pouvez faire quelque chose à votre échelle. Par exemple, dans une réunion, si tu sens qu'il y a de la fébrilité chez une personne, tu peux faire comme si de rien n'était et ne pas te sentir concerné. Ou tu peux dire que la situation te met mal à l'aise et voir comment aider l'autre. C'est une expression de l'amour. Et c'est une occasion de soutenir ton humanité et de rejoindre celle de l'autre.

C'est une conviction tellement personnelle mais quand tu analyses les relations, on est sur terre pour aimer et être aimé. Un manager, pour être aimé par son équipe et pouvoir aimer son équipe. J'ai envie de dire : soyez la lumière qui va illuminer toutes les ombres autour de vous. L'amour a le pouvoir de rayonner et de se multiplier : si tu le fais, l'autre le fait, il te le renvoie et les personnes autour vont sentir qu'il se passe quelque chose. Et elles auront envie d'appartenir à cette équipe ou de travailler pour ce manager. L'amour, c'est vraiment ça : tu aimes, ça fait tomber des barrières autour de toi, ta lumière sort et elle touche l'autre.

Pour finir, oser son humanité, c'est savoir que nous ne sommes pas parfaits mais néanmoins agir à notre niveau. C'est avancer, petit à petit, avec nos rythmes différents et notre singularité. Mais en connexion avec l'autre, c'est pour ça que je parle beaucoup de relation. Mais avant, ça commence à l'intérieur de soi car les autres sont des lumières qui éclairent ce qui se trouve en toi. Et ce regard Pygmalion que tu portes sur les membres de ton équipe, porte-le aussi sur toi.