



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

Considérer votre entreprise comme une personne : une nouvelle perspective sur l'intuition

INTERVIEW DE PIERRE-YVES ANTRAS

Directeur Général de Haute-Savoie HABITAT

Je connais Pierre-Yves, de manière virtuelle, depuis plusieurs années. Il a notamment fait la préface de mon premier livre. Cette interview nous a enfin donné l'opportunité de nous rencontrer en chair et en os, Pierre-Yves m'ayant fait l'honneur de venir sur Paris uniquement pour notre rendez-vous. Attablés à proximité de la gare de Lyon, il m'a partagé sa perception de l'intuition. Une approche originale et sensible teintée des fondements de l'entreprise libérée. Ce nouveau mode de gouvernance que Pierre-Yves développe au sein de Haute-Savoie HABITAT, l'organisme de logement social qu'il dirige depuis plus de vingt ans.

Pierre-Yves, quelle est ta définition de l'intuition ?

Alors, pour définir l'intuition, je vais parler de notre chemin chez Haute-Savoie HABITAT, depuis un peu plus de dix ans. À un moment, je me suis posé la question de comment construire la confiance et comment l'améliorer. Notre entreprise avait plutôt une bonne image de qualité de service mais comment pouvons-nous aller plus loin, dans ce cadre de confiance.

Alors, on touche déjà à l'intuition ! Pourquoi il y a près de 15 ans, j'ai commencé à ressentir qu'il fallait travailler sur la confiance ? L'intuition, elle commence dans l'acceptation des signes qu'on peut recevoir. Et si on veut bien les reconnaître, c'est qu'on se fait confiance. Plutôt que de se dire, j'ai des doutes dans ce qui vient en lecture au fond de moi-même.

En tout cas, on a engagé un gros travail sur la confiance à destination des salariés, et des salariés envers l'entreprise. Tout ça nous a fait arriver à une logique d'entreprise libérée où on travaille beaucoup plus sur l'écoute des salariés. Cette écoute nous a permis d'être sûr que ce qui était proposé correspondait aux attentes des gens. Ils pouvaient exprimer des choses et on essayait d'y répondre. Ça nous a permis d'avoir plus de suggestions. Et c'est comme ça qu'on a avancé sur la libération du corps de l'entreprise¹, au bout de quelques années.

Une fois qu'on a libéré le corps, je me suis rendu compte qu'il manquait quelque chose. Et c'est là que la dimension du cœur est arrivée. L'amour qu'on pouvait avoir vis-à-vis de l'entreprise, l'amour que l'entreprise pouvait attendre de nous. Et le développement de cette intelligence émotionnelle s'est traduite par une organisation managériale tournée autour de l'ouverture des cœurs. On a appris à aimer un peu plus et à assumer qu'au fond de nous, on aime bien être aimé. On a même développé un poste de coach des cœurs et de la libération quand on a reconnu que finalement dans une entreprise, on ne nous accompagne pas sur le savoir-être.

Et puis l'étape qu'on a recherchée ensuite, c'est d'ouvrir l'esprit. Techniquement, ce dernier morceau c'est l'intelligence spirituelle, qui n'a rien à voir avec la religion. Parler de spiritualité en entreprise, c'est parler simplement d'une reconnaissance de quelque chose de plus grand que nous et de plus grand que l'entreprise elle-même.

Quel lien fais-tu par rapport à l'intuition ? Est-elle le fil rouge de toutes ces intelligences ou celui des différentes libérations que tu viens de nous expliquer ?

Il y a très longtemps, quand j'étais encore dans la logique du « faire », j'avais organisé un séminaire de méditation pour mon comité de direction. En me demandant si le lâcher prise nous permettrait d'être un peu plus dans la reconnaissance de l'intuition. Je voyais l'intuition comme des éléments qui existent de fait mais qui peuvent nous passer autour sans qu'on soit en capacité de les repérer. J'étais persuadé qu'on a tous une force en nous, qui est cette lecture de l'intuition. Donc, ma logique était de dire : il faut lâcher prise pour être un peu plus en lecture.

Aujourd'hui je ne définis plus du tout l'intuition de la même manière. Avec le cheminement que j'ai présenté et qui va vers l'intelligence spirituelle, j'ai pris conscience que tout ça consistait à reconnaître que l'entreprise est une personne.

Finalement, ça fait longtemps qu'on le sait : l'entreprise est une personne morale. Ça veut donc dire qu'elle sait faire des choses, qu'elle a une capacité à être et qu'elle a des choses à nous dire.

Et justement le cheminement de l'entreprise libérant le corps, le cœur et l'esprit nous a permis de développer notre capacité d'écoute. Parce que si on est en confiance avec la personne qui est en face,

¹ La libération - du corps - de l'entreprise est bien expliquée dans le livre de Pierre-Yves intitulé « Libérer son entreprise ». En quelques mots, il s'agit de la mise en place d'une gestion participative, de l'écoute accrue des salariés et de leurs demandes ainsi que l'installation d'un espace de ressourcement (dojo) au sein même de Haute-Savoie HABITAT.

on va lui reconnaître une capacité à nous apporter quelque chose et à être un élément déterminant dans la décision qu'on doit prendre.

Donc notre rôle de dirigeant, c'est de se mettre à l'écoute de ce que l'entreprise nous dit. Et c'est comme ça que je qualifie l'intuition : l'acceptation de ce qui est su par d'autres et par l'entreprise. Elle est en confiance avec nous puisqu'elle sait, quelque part, que nous sommes dans notre mission. Et nous, il faut simplement faire confiance qu'elle sait ce qui est bien pour elle. Et en tant que dirigeant, je me mets à sa disposition pour faire passer son message au niveau des équipes.

Finalement, pour moi, la définition de l'intuition, c'est de se mettre dans notre mission quand on est dirigeant d'entreprise. Moi je le rappelle souvent, je suis salarié d'une entreprise. Et ce salarié, sa première mission c'est d'être au service de l'entreprise.

En partant de ta définition de l'intuition que je trouve très novatrice, est-ce que tu pourrais nous donner un exemple de la manière dont tu t'es mis à l'écoute de Haute-Savoie HABITAT ?

Un élément qui est très important dans le repérage de l'intuition, c'est d'être en capacité de lire ses messages et de les accepter. Je parle souvent du lâcher prise et de la méditation qui nous permet de laisser venir. Parce que les signaux qui sont les plus intéressants, c'est ceux que l'entreprise nous donne pour nous dire : « *N'aie pas de doute, tu es bien dans le juste.* »

Et je vais en citer un ! Au moment où on se questionnait sur l'ouverture du cœur de l'entreprise, j'ai proposé à mon équipe de direction de partir en retraite de méditation. Pour réfléchir à comment faire évoluer la stratégie de l'entreprise. On est donc parti dix jours ensemble pour méditer dans le silence. Ça paraît un peu surprenant parce que ce n'est pas dans le silence que huit personnes vont arriver à construire quelque chose. Pourtant, on est arrivé à se taire complètement et à entendre plein de choses qui étaient au plus profond de nous.

Ceci dit, on a mis très longtemps à organiser cette retraite, à trouver un prestataire et un lieu. Il n'empêche qu'elle a démarré le 21 novembre 2019. Qui était - on s'en est rendu compte après - le jour anniversaire de la création de notre entreprise. Haute-Savoie HABITAT fêtait ses quatre-vingt-dix ans ce jour-là.

Et elle nous a envoyé un message qu'on aurait très bien pu ne pas lire ou se dire que c'était du hasard. N'empêche que l'intuition était là. Et que ça venait - en tout cas c'est comme ça que je l'ai lu, - me dire : « *Ne t'en fais pas, tu es dans le juste* ».

C'est dur de reconnaître que l'intuition nous conduit. Et il faut sacrément être en confiance avec le fait que l'entreprise nous donne des messages et que nous sommes en capacité de les lire.

Et si je n'avais pas travaillé sur la confiance, je n'aurais pas pu développer tout ça. Je boucle un peu avec ce que j'ai dit précédemment mais tout est important. C'est un système qu'on construit et où on met des fondations.

Qu'est-ce que tu aurais envie de dire à un dirigeant qui souhaiterait utiliser son intuition de la manière dont tu la décris ?

C'est d'abord un changement de posture pour être dans la vraie confiance. La confiance dans l'entreprise, dans ce qu'on demande aux collaborateurs et à qui on demande de nous éclairer. Pour moi, questionner la confiance, c'est aller rechercher, au plus profond de nous, ce que ça veut dire.

Qu'un dirigeant se pose la question des notes de service qui sont établies. La note en général, elle parle d'interdiction. Elle ne part pas d'une posture de confiance. Et l'affiche accrochée dans une salle de travail, où il est écrit « n'oubliez pas d'éteindre les lumières en partant ». Où est l'acte de confiance dans ce message-là ? D'abord qui l'a écrit ? A priori des gens qui n'oublient jamais d'éteindre les lumières en partant. Donc, ils pensent qu'on n'est pas en confiance avec tous les autres qui sont en face et qui laissent les lumières allumées.

Dans une situation comme ça, on devrait avoir le réflexe de dire : c'est quoi le problème ? Si je mets une affiche, c'est qu'apparemment, je ne sais pas qui laisse la lumière allumée. C'est un problème que je ne sais pas résoudre parce qu'il manque des phases d'analyse. Et la confiance dans l'autre c'est de voir qui peut m'aider à analyser le problème.

Et plutôt que de mettre cette affiche, quelle serait, pour toi, la solution ?

Dans mon style de management, si je fais confiance aux gens, plutôt que de leur dire comment faire, je vais passer du temps à leur dire pourquoi. Et c'est notamment ça, la base de l'entreprise libérée. Une entreprise de sens qui suit la logique d'expliquer ce qu'on vise et pourquoi. Dans une appropriation et un partage avec les différentes personnes concernées.

Dans le cas de l'affiche, on va donc commencer par une phase analytique. Pour comprendre pourquoi c'est important de ne pas laisser la lumière allumée. Et dans cette analyse-là, je vais me rendre compte que finalement ceux vers qui j'allais a priori, ce n'est pas forcément ceux vers qui il faut aller.

Je ne crois pas qu'il y ait des gens qui, en quittant les locaux, ont la volonté d'éclairer. On est donc dans une logique de se dire, qu'il y a peut-être des personnes qui n'ont pas conscience qu'elles sont les dernières à partir. On est alors dans une intelligence partagée où on apprend à lire les choses ensemble.

Quel problème l'intuition, telle que tu la perçois, peut-elle résoudre en entreprise ?

Alors si je définis l'intuition comme une capacité à écouter, à entendre, à respecter et à être éclairé, l'intuition peut tout résoudre. Mais pas en totalité ! Je reste maître de la décision. Simplement, je m'efforce d'être guidé par les bons éclairages. Et il n'y en a pas qu'un seul.

L'entreprise, elle sait des choses sur son avenir mais il y a des choses qu'elle ne sait pas. Elle a besoin de nous donner un éclairage. Au même titre qu'un manager va avoir besoin d'un éclairage de son équipe. Mais ce n'est pas l'équipe qui va décider, c'est le manager. Et ce que le cheminement vers l'entreprise libérée nous a mis en évidence, c'est que le premier éclairage que le manager doit aller chercher, c'est celui de son équipe. Mais il y en existe d'autres.

L'intuition doit donc se développer sur une capacité d'écoute, de lâcher prise et de considération. Et pour répondre à ta question, je considère que la priorité aujourd'hui, dans le cadre de la relation, consiste à chasser les peurs. Tant qu'on met des armures pour se cacher, tant qu'on est dans une logique de défense pour développer une soi-disant sécurité autour de nous, ça ne nous permet pas de lâcher prise.

L'intuition ne pourra donc pas venir nous pénétrer et nous toucher dans l'intelligence émotionnelle. Ouvrir son cœur, c'est faire tomber une armure, c'est être dans la considération de l'autre. Et donc dans l'écoute de ce qui est invisible ou de ce qui est inécoutable.

En guise de conclusion, pourrais-tu nous dire comment un manager ou un dirigeant peut écouter son entreprise ?

D'abord le manager n'a pas pour mission d'écouter l'entreprise. C'est pour moi la mission qui est donnée au dirigeant et qu'il partage avec son Codir. Bien sûr qu'il le partage aussi avec ses managers. Mais le boulot du dirigeant, c'est d'avoir travaillé la confiance pour permettre que les gens le suivent.

On parle de leader éclairé. J'ai toujours trouvé que c'était intéressant. Mais s'il est éclairé sans être éclairant, ça ne suffit pas. Ce qu'on demande à un leader, c'est d'être éclairé pour pouvoir, ensuite, éclairer.

Et pour répondre à ta question, je pars du principe dans beaucoup de choses, que tout est en nous. Et que forcément ton starter, tu l'as. A toi de trouver sur quel bouton tu appuies. Et je ne pourrais pas le faire à ta place. Je pourrais juste te dire : je pense qu'il faut te poser les bonnes questions.

Et les bonnes questions c'est : comment je chasse mes peurs ? Comment je fais tomber mes armures ? Comment j'accepte de reconnaître, au fond de moi, que celui que je rencontre va m'apporter quelque chose ?

Ça change le regard sur l'autre. On ne peut pas avoir de regard positif si d'emblée, on est pas convaincu que l'autre va nous apporter du positif. Je ne sais pas si c'est français, européen ou simplement humain mais on a tendance à dire non avant de dire oui.

Et le boulot du dirigeant, c'est d'aider ses managers à assumer que ce qui est important pour eux, c'est d'être aimé. Les aider à se rappeler l'essentiel : pour toute relation qu'on a plaisir à vivre, il y a une recherche d'être apprécié. On préfère avoir des gens qui ont un regard positif sur nous qu'un regard négatif. Et comment, ce regard qu'on porte sur les autres nous permet de recevoir, en miroir, un regard positif.