

Honesty

www.honesty.be

UNE TRIBU DE SPÉCIALISTES, UN AUTRE REGARD SUR L'IMMOBILIER

«J'ai personnellement été atteint par la maladie de Crohn, une inflammation du tube digestif, explique Ludovic Guiot, administrateur-délégué d'*Honesty*. Ayant pu constater l'impact sur mon propre corps d'une nourriture mal appropriée, j'ai prêté une meilleure attention à mon alimentation et à mon hygiène de vie. Une réflexion plus globale sur l'environnement a naturellement suivi et est devenue une véritable démarche familiale. Ma conception du plaisir a également évolué et je m'efforce, autant que possible, d'écarter de ma vie tout ce que je n'aime pas. Deux choses ont donc fait que ma maladie est en rémission : qualité de la nourriture et bonheur d'aller vers ce qui me plaît. Beaucoup de gens ne mettraient jamais une essence frelatée dans leur réservoir mais n'hésitent pas à se nourrir de façon déplorable...»

Les lois de l'attraction

«En tant que patron d'entreprise, poursuit Ludovic Guiot, je m'efforce aussi d'amener mes collaborateurs à éviter ce qui ne leur plaît pas dans leur job. Cela peut sembler étrange mais cette réflexion est pourtant fondamentale : si le travail ne convient pas, pourquoi ne pas en changer ? Ouvrir de telles perspectives est une excellente manière d'améliorer le confort des collaborateurs. Les mentalités doivent évoluer : il faut arrêter d'être dans le devoir, dans le paraître, et il faut, pour cela, identifier correctement sa propre envie et savoir où on est bon. C'est d'ailleurs souvent lié ; il est clair que, si on aime, on sera bon dans ce qu'on fait.

Et le reste suivra, je crois aux lois de l'attraction. Nous sommes des moteurs pour tout ce qui nous arrive de positif et de négatif mais il n'est pas toujours aisé de le faire comprendre à notre entourage : famille, amis, collègues... Il ne faut donc pas craindre d'amener autrui à de telles réflexions. En tant que patron, je dois le demander à ceux que j'emploie : peut-être n'est-ce plus la fonction ou l'entreprise qui te conviennent ? Je dois aussi ouvrir la possibilité de réfléchir autrement. C'est pourquoi *Honesty* travaille avec une association nommée *Emploi Mode d'Em-ploi (EME)* - www.em-conseil.be - qui recherche les modalités de l'épanouissement personnel dans l'entreprise et, par conséquent, une amélioration du travail.

Mieux encore : *Honesty* va entamer un grand virage, dès le début de l'année prochaine ! Nous voulons nous réorganiser afin qu'il n'y ait plus un responsable ultime mais que des pôles de compétences soient mis à la disposition de tous et que l'autonomie de chacun soit accrue au point de faire disparaître, à terme, toute forme de structuration hiérarchique. Je vous invite, à ce sujet, à lire *Reinventing Organizations*, de Frédéric Laloux - une version traduite, résumée et illustrée, est disponible aux éditions *Diateino* -, dont l'idée est d'évoluer vers des fonctionnements de ce type. Pour améliorer le travail de chacun, il ne suffit pas de mettre un billard ou un kicker dans la cafétéria - je caricature - mais il faut laisser la liberté d'action la plus étendue possible aux collaborateurs et ne pas laisser planer l'impression que quelqu'un est susceptible, à tout moment, de les contrôler... Nous voyons aujourd'hui, chez *Honesty*, à quel point nos collaborateurs sont jaloux de leur autonomie. Trop de gens ont encore souvent, dans leur tête, l'impression qu'une telle autonomie n'est pas légitime. Il faut absolument réagir, face à de telles peurs, en mutualisant la réflexion, en rendant plus disponibles les ressources liées à des fonctions ou à des compétences, de sorte que n'importe quel collaborateur n'ait plus jamais besoin du patron pour arriver à la bonne décision.»





La «tribu *Honesty*» au coin du feu...

Priorités et valeurs

«Avant cela, n'importe quelle «boîte» doit évidemment définir ses priorités, ses valeurs. Chez *Honesty*, affirme avec fierté Ludovic Guiot, c'est la bienveillance ! Quelqu'un d'hyper-compétent, mais qui n'est pas bienveillant, n'a pas sa place chez nous. C'est la base. Le métier, ensuite, devient une sorte de la logistique... Je n'avais jamais imaginé qu'*Honesty* serait une entreprise avec onze bureaux et une quarantaine de collaborateurs. Ce sont les opportunités, les rencontres de personnes amenant des projets, qui décident du destin d'une «maison» comme la nôtre. Et pas une stratégie déterminée de longue date. Il me semble donc préférable, dans cet esprit, que les décisions et les évaluations se fassent entre collègues : fixer, par exemple, de nouveaux objectifs à qui est insuffisant ou irrespectueux, ou carrément prier cette personne d'aller voir ailleurs... Nous n'engageons jamais sur base d'un diplôme ou de compétences spéciales mais surtout sur base de la personnalité. Et, par rapport au métier spécifique de l'immobilier, nous formons nous-mêmes ces nouveaux arrivants. Neuf personnes sur dix sont dans cette situation-là, chez nous...

Il est confortable de rester dans ses habitudes. Faire partie de ceux qui décident de fonctions et de priorités paraît trop

ardu à beaucoup de gens qui n'y sont pas prêts. Nous devons donc d'abord déterminer comment bien négocier ce tournant. *Honesty* veut avant tout conserver son humanité, même si le structure grandit. Aux Pays-Bas, la première entreprise de soins de santé à domicile emploie plusieurs milliers de personnes mais tout se fait en autonomie, jusqu'à former la concurrence pour lui expliquer ce qu'il faudra faire demain... La volonté, au lieu d'expédier simplement les gens dans des homes, est d'amener tous ceux qu'elle sert à davantage d'autonomie, en expliquant, par exemple, comment renforcer les liens avec la famille et les voisins. Toutes les questions émanant du terrain peuvent être posées par des groupes d'infirmiers, à des juristes ou à des médecins, sans qu'aucune structure pyramidale n'existe pour diriger tout cela... Le «boss» n'est plus là que pour certaines questions d'ordre très général. Et ceci est possible, même dans des «boîtes» de très grande taille...

Nous axons notre communication sur la «tribu *Honesty*» afin de souligner notre grande solidarité interne, dans un monde de l'immobilier qui est encore très concurrentiel, où les commerciaux, dans certaines entreprises, se bagarrent entre eux pour s'arracher les affaires... Ce n'est pas le cas chez nous ! Toutefois, l'inconvénient de la tribu, c'est que ses membres sont parfois plus durs encore que

ne le serait le patron : un nouvel engagé doit prouver, par exemple, qu'il mérite bien de faire partie de la communauté. D'une manière générale, la tribu sanctionne beaucoup plus vite...»

S'adapter au monde qui change

«Aujourd'hui, les gens veulent de la liberté, de l'autonomie, constate Ludovic Guiot, travailler à temps partiel afin de garder du temps pour eux. Pourquoi serait-ce un problème, du moment que le travail est fait ? Aller chez le dentiste avec un enfant ? Chez nous, il ne faut même pas en faire la demande, ni même prendre congé... L'organisation du travail ne doit plus être du ressort du patron. Et c'est faisable dans toutes les entreprises mais, pour cela, il faut avant tout de la pédagogie, il faut changer la culture de travail. La rentabilité doit évidemment toujours être au rendez-vous mais n'est-ce pas justement cette souplesse, cette légèreté qui rend aujourd'hui le travailleur plus efficace dans son boulot ? Comment ce travail doit-il être évalué ? Chez nous, pas de chiffres, personne n'a d'objectif ! Le rapport humain est toujours prépondérant, ainsi que les rapports avec les clients. Je n'évalue donc personne individuellement mais le *brainstorming* est collectif sur ce qu'il est nécessaire d'améliorer.

Quel est le service qu'un agent immobilier peut rendre ? Notre rôle est d'abord de donner les bons conseils par rapport à un patrimoine. Garder ou vendre ? Quel est le prix de vente idéal ? Comment aborder la vente, en scindant, par exemple, le bien pour mieux le valoriser ? Il faut toujours, après réflexion, préférer le bon conseil au conseil intéressé, opter pour la relation à long terme dans l'intérêt du client...

Quand des collaborateurs qui ont de vraies compétences quittent l'entreprise, eh bien, c'est terrible pour l'entreprise ! Mais si ces mêmes collaborateurs s'épanouissent dans



Pourquoi le temps partiel serait-il un problème, du moment que le travail est fait ? Aller chez le dentiste avec un enfant ? Chez nous, il ne faut même pas en faire la demande, ni même prendre congé...

l'entreprise et peuvent être partie prenante de son destin, quelles raisons auraient-ils encore de la quitter ? Je pense donc que notre nouvelle organisation sera très attractive pour des gens qui arrivent dans le métier que nous faisons. Or l'enjeu principal aujourd'hui est justement de trouver les bonnes personnes. Et nombreux sont ceux qui acceptent à présent, de renoncer à une partie de leur salaire pour des questions de valeurs... Mieux encore : plusieurs patrons de PME - en électricité, chauffage, peinture - ont postulé, ces derniers mois, chez *Honesty*, alors que leur entreprise tournait bien. Ils peinent à trouver des gens formés ! Et les candidats ne manquent pourtant pas mais ce sont les formateurs, qualifiés et passionnés, qui font aujourd'hui défaut. Il est urgent de réfléchir autrement, en offrant d'autres perspectives au maçon, par exemple, dont on sait très bien que la pénibilité du métier ne lui permettra pas de travailler sur chantier jusqu'à soixante-sept ans. D'autres, à quarante-cinq ans, souhaitent changer de métier mais ne peuvent pas se le permettre financièrement... Pourquoi ne pas leur assurer un revenu ?»

La solidarité fera la différence

«Nous regrettons que le public, d'une manière générale, soit encore insuffisamment sensibilisé à ces questions, conclut Ludovic Guiot. Nous-mêmes devons mieux communiquer à ce sujet car on imagine rarement que l'écologie et l'aspect humain des choses puissent toucher une société immobilière. Mais il faut dire que le milieu de l'immobilier a été considérablement assaini depuis vingt-cinq ans... L'écologie est avant tout une histoire d'humanité. Je me souviens d'une réflexion de Pierre Rabhi qui place le respect de l'humain au centre, tout le reste n'étant que conséquences logiques. J'ai entendu dire qu'aujourd'hui, 70% des Belges font un job qu'ils n'aiment pas. C'est souvent une question d'éducation car on formate, dès l'école, sur base de notes largement arbitraires, on drille à une performance qui est pipée d'avance. Et tout est à l'avenant : vous devez mériter à l'égard des autres ! Certes, il faut du courage mais, quand on aime vraiment ce qu'on fait, est-ce encore bien du courage ? En tant que parent, comme en tant que patron, c'est de voir les individus se «casser la gueule» qui est terriblement dur. Nous pouvons juste nous efforcer qu'un problème ne se répète pas, chercher la pédagogie ou la formation continue adéquates, donner à la personne le moyen de trouver elle-même la solution qui lui convienne...

Je pense donc que le travail en groupe permet d'oser davantage, induit des processus de correction plus crédibles et plus efficaces... Alors qu'être morigéné par la hiérarchie est toujours absolument contreproductif. Le rôle du patron aujourd'hui est difficile à jouer, à tel point que je me présente souvent comme un simple collègue. «*Un collègue qui décide*», dis-je alors sous forme de boutade... Sûr que c'est toujours la solidarité qui fera la différence !»