

Les 7 secrets des vrais pros

Lionel
Bellenger



Lionel Bellenger

Les 7 secrets des vrais pros

Un cocktail d'audace,
de lucidité et d'humilité



Direction éditoriale : Sophie Courault
Responsable éditoriale : Virginie Hamelin
Édition : Claire Cabaret
Relecture – correction : Emeline Guibert, Laurence Petit
Composition : Myriam Dutheil

Photo de couverture : Étienne Bellenger, IBELGRAPHE

© 2013, ESF éditeur
Division de Reed Business Information
pour l'édition française
SAS de 4 099 168 €
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins,
92448 Issy-les-Moulineaux Cedex
Président : Antoine Duarte
Direction de la publication : Antoine Duarte
1^{re} édition 2013

ISBN : 978-2-7101-3634-7

ISSN : 0768-2026

www.esf-editeur.fr

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

DU MÊME AUTEUR, CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

Agir en stratège
Comment managent les grands coachs sportifs
La confiance en soi
L'excellence à l'oral
Les fondamentaux de la négociation
La force de persuasion
Libérez votre créativité
Piloter une équipe projet
Rire et faire rire
À chacun sa résilience
Les techniques d'argumentation les plus sûres

Avec Marie-Josée Couchaere :

Plus efficace et moins stressé
Les techniques de questionnement
L'écoute

Avec Philippe Pigallet :

100 exercices et études de cas pour la formation
Dictionnaire de la formation et du développement personnel

DANS LA COLLECTION MANAGEMENT-LES GUIDES

Sept minutes pour convaincre
Réussissez toutes vos négociations
Réussissez vos prises de parole
Développez votre confiance en vous
Managez un projet avec succès
Comment manager votre manager, avec M.-M. Sève
Boostez votre créativité, avec M.-M. Sève
Managez avec humour

Table des matières

Introduction	7
CHAPITRE 1 • Oser l'empathie	15
▶ Être accessible	19
▶ Réapprendre à écouter	22
▶ Se muscler les oreilles	27
▶ Les dividendes de l'écoute	30
▶ Les bons réglages du sixième sens	33
▶ Questionner juste	37
▶ Reçu 5 sur 5	41
▶ Cultiver l'écoute	43
CHAPITRE 2 • Avoir le courage de s'engager	47
▶ De l'intuition à l'idée	50
▶ Des projets au nom de quoi ?	51
▶ L'inconscient a son mot à dire	54
▶ Avoir un but	57
▶ Définir des objectifs	59
▶ Initiative et prise de risque	64
▶ Quelque chose de Cyrano	67
CHAPITRE 3 • Être consistant	73
▶ Des actes pour réponses	73
▶ Être cohérent	78
▶ La légitimité comme credo	83
▶ Pro et propre	87
▶ On ne triche pas	90
▶ Oser et savoir dire « non »	96

CHAPITRE 4 • Avoir de l'audace	103
▶ Bosser dur	105
▶ Se faire mal	116
▶ Fortes têtes	118
▶ À l'aise dans l'adversité	120
▶ L'agressivité bien comprise	123
▶ L'audace toujours	129
CHAPITRE 5 • Avoir une organisation d'avance !	133
▶ L'art d'être prêt à temps	136
▶ Aller vite	140
▶ Le temps se gère	147
▶ Méthodiques mais pas obsessionnels	152
CHAPITRE 6 • Se remettre en cause pour progresser	159
▶ Renversements de tendance	161
▶ Électrochocs	164
▶ Des échecs pour progresser	170
▶ La volonté de réformer	175
▶ Le bilan comme épreuve de vérité	176
▶ Changer tout simplement	179
▶ L'esprit d'ouverture	182
CHAPITRE 7 • Agir en stratège et vivre en réseaux	189
▶ Se centrer sur le comment	190
▶ Être stratège et « go » à la fois	195
▶ Négocier quand il le faut	199
▶ Décideur	202
▶ Tisser des liens	206
▶ L'esprit réseaux : l'entregent	209
▶ Réseaux, mode d'emploi	213
▶ De l'influence au piston	220
▶ Les lobbies : des réseaux qui ont pignon sur rue	221
▶ Des petits déj' aux grand-messes	222
▶ Les nouvelles connexions	225
▶ Un partenariat multiforme	228
CONCLUSION • Manager le professionnalisme	231

Introduction

« Je m'intéresse à l'avenir parce que c'est là
que j'ai décidé de passer le restant de mes jours. »
Woody Allen

Être pro, gagner en professionnalisme, c'est « faire le job ». C'est-à-dire remplir sa mission, bien travailler et atteindre son objectif. Le tout sans suffisance, sans arrogance, sans négligence. Bref, avec sérieux et détermination.

Dire de quelqu'un qu'il s'est comporté en vrai professionnel est plutôt un compliment, voire un hommage. C'est reconnaître qu'il a fait ce qu'il faut pour atteindre le résultat souhaité. On entend souvent l'expression « faire le job » dans la bouche des sportifs de compétition, en forme de promesse avant l'épreuve. Ainsi l'ex-joueur de l'équipe de football de Lyon Aly Cissokho déclarait : « On va faire le job et bien se préparer pour la finale de la coupe de France. On veut la remporter car ça fait longtemps que le club n'a pas gagné de titre¹. » Du sérieux et de la détermination et, au bout du match, une coupe de France 2012 remportée par l'Olympique lyonnais entraîné par Rémi Garde, une bonne façon de renouer avec le succès pour un club sevré de réussite après une période glorieuse marquée par sept titres consécutifs de champion de France.

Dans un genre plus viril, c'est l'ex-champion olympique Justin Gatlin, victorieux en 2004 sur 100 mètres à Athènes, puis suspendu quatre ans pour dopage avant de réaliser un surprenant retour aux jeux de Londres en 2012 (2 médailles) qui évoquait ainsi l'influence de son coach, Dennis Mitchell : « Il me gueule dessus juste avant la course : fais ton job, t'es venu pour ça ! Et moi je réponds : Yes, sir ! J'avais besoin de ce genre de discours à cette période de ma vie, de quelqu'un qui me botte le cul². »

1. *Le Figaro*, 23 avril 2012.

2. Interview, S. Kohler, *L'Équipe magazine*, 1^{er} septembre 2012.

Dans l'entreprise, faire le job, c'est s'impliquer dans son travail avec conscience professionnelle pour produire de la satisfaction. Les clients apprécient le travail bien fait et les dirigeants intelligents donnent les signes de reconnaissance légitimes pour montrer que le contrat est rempli. Un climat de confiance s'installe et l'idée de qualité fait son chemin. Une conception saine de la compétitivité est possible et se substitue au trop étroit modèle du productivisme. Il faut relire à cet égard le grand syndicaliste et européen convaincu Bruno Trentin (1926-2007), qui dénonçait l'usure des systèmes d'organisation du travail inspirés du taylorisme et, pour les plus contemporains, du management par les process. Bruno Trentin, auteur de *La Cité du travail*³, met en avant le parti pris pour l'humanisation des rapports sociaux et prône l'idée de « changer le travail et la vie ». Comment ? par le respect de la dimension qualitative du travail et son dynamisme créateur. Au lieu d'aliéner, le travail peut contribuer à libérer les énergies et les désirs. Dans *La Cité du travail*, le travail est propice au développement de la personnalité et à la véritable coopération. C'est l'éloge du « faire ensemble », du « travailler mieux » pour « vivre mieux ».

Cependant, pour les directions des ressources humaines ou les dirigeants de PME, l'heure n'est pas à la fête avec la crise. On n'a pas encore vu les dindes fêter Noël ! Diriger aujourd'hui, entre les fermetures de site, le gel des investissements et l'annonce des plans sociaux, est de l'ordre d'un combat lourd de contradictions. Pourtant, la richesse de son personnel est l'un des principaux leviers de la performance de l'entreprise⁴. Ce message n'est plus tout à fait audible pour les directions générales sous l'influence de la finance internationale arc-boutée sur le court-termisme, les trop seuls critères de rentabilité, et confrontées à une concurrence mondiale déséquilibrée et déloyale.

Conséquence : la dévalorisation rampante du travail. Parce qu'il est régulièrement détruit. En France, on a franchi le cap des 3 millions de chômeurs en 2012 et un actif sur quatre serait en situation de « mal emploi ». Pire, la perte de substance du travail est soulignée par les études d'Hubert Landier pour l'Institut de l'entreprise : les salariés se désengagent de leur boulot et l'individualisme progresse. On commence à parler d'« absentéisme moral ». Nathalie Bosse, dans une étude du Creq⁵, atteste que la perte d'attractivité du statut cadre (un véritable

3. Bruno Trentin, *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Fayard, Paris, 2012. Collection « Poids et mesures du monde » dirigée par Alain Supiot, préface de Jacques Delors.

4. Voir le prix Humania, décerné par l'Association des DRH en partenariat avec les Échos, *Les Échos*, 13 octobre 2012.

5. Enjeux, *Les Échos*, octobre 2012.

« Graal » il y a encore quelques années) est sensible notamment chez les trentenaires qui y voient une probable atteinte à leur équilibre vie privée/vie professionnelle. Autre marqueur de l'ébranlement de la valeur travail : le rejet du management. Hiérarchie, contrôle, *reporting*, *process*, optimisation, sont malmenés, voire contestés.

Le temps des transformations tarde à s'imposer. Il en faut la volonté. Des voix s'élèvent pour appeler les changements nécessaires et remettre le travail bien fait au cœur d'un professionnalisme plus humain et bien compris.

Pour Gary Hamel, l'un des gourous américains qui a pris le relais de Peter Drucker, ce n'est plus de « l'obéissance, la diligence, et l'expertise » de leurs salariés dont les entreprises ont besoin mais de « l'initiative, la créativité et la passion⁶. » Constatant le fossé entre les directions et leurs troupes, Francis Mer, ancien ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, ancien dirigeant de la sidérurgie et président de la Fondation Condorcet, recommande pour l'entreprise un management plus ouvert et moins autoritaire afin de libérer un potentiel humain : « J'estime qu'une meilleure motivation des effectifs pourrait augmenter la productivité de notre main-d'œuvre de 25 %. » Rien que ça !

Que l'entreprise soit en crise, la plupart des responsables en conviennent. Pour certains observateurs, c'est parce que le capitalisme ne prend pas en compte l'intérêt général. Et l'entreprise justement aurait suivi le mauvais chemin ! « La compétitivité des entreprises exige de réformer la gouvernance à tous les échelons, c'est-à-dire dans ses organes de direction et entre les grandes fonctions, mais aussi dans les pratiques managériales et les relations entre partenaires sociaux ; nous proposons de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise pour élargir la notion de profit à celle de performance globale », conseillent D. Chopin, M. Deluzet et R. Godino⁷. On peut y voir le chemin vers l'émancipation, l'autre nom de la démocratie. Mais, selon le sociologue Luc Boltanski⁸, la restauration de la confiance dans la société passe par le renouveau de l'esprit critique. Pour l'entreprise, cela signifie l'exercice de la remise en question à tous les étages !

6. Gary Hamel, *Ce qui compte vraiment, les cinq défis pour l'entreprise*, Eyrolles, Paris, 2012.

7. D. Chopin, M. Deluzet et R. Godino, *La Grande transformation de l'entreprise, travail, sens et compétitivité*, Éditions de l'Atelier, Paris, 2012.

8. Luc Boltanski, *Énigmes et complots*, Gallimard, Paris, 2012.

Pour la philosophe Cynthia Fleury, la contestation se doit d'être plus radicale encore. La restauration d'un nouveau contrat social impliquant le travail passerait par la « déconstruction de l'addiction à la croissance ». Notre société aurait besoin de résilience mais pas pour gérer les gâchis et les catastrophes, pour « sa puissance évolutive, imaginaire, sa capacité de réversibilité, de transformation...⁹. »

C'est aussi un autre capitalisme que revendique le prix Nobel d'économie, Joseph Stiglitz, qui avait alerté sur les dérives du système avant la crise de 2008. Et le réquisitoire est sans appel : « Quand les valeurs universelles d'équité sont sacrifiées sur l'autel de la cupidité de quelques-uns malgré les assertions rhétoriques clamant le contraire, le sentiment d'injustice se mue en sentiment de trahison¹⁰. »

Pas de salut sans retrouver les vertus d'une plus juste régulation dans tous les domaines.

Constatant que les mesures prises n'ont fait qu'aggraver la crise et que les analyses conventionnelles de la crise de l'euro ont échoué dans leur diagnostic, Paul Krugman, l'autre prix Nobel américain d'économie, y va de son coup de gueule : « Sortez-nous de cette crise... Maintenant ! » C'est un cri stimulant que lance le célèbre éditorialiste du *New York Times*. Solutions : une pointe d'inflation, l'abandon des politiques d'austérité, dépenser maintenant et payer plus tard, ne pas être obsédé par la dette, taxer les hauts revenus, lutter prioritairement contre le chômage et les inégalités. D'inspiration keynésienne, les propositions soutenues avec conviction et parfois humour par Paul Krugman se heurtent cependant à l'orgueil et aux préjugés des dirigeants en place. Bon nombre d'économistes se retrouvent disqualifiés par le point de vue du professeur de l'université de Princeton. P. Krugman n'en démord pas : les États ne doivent pas craindre de s'endetter pour relancer l'économie. Et c'est quand cette dernière aura été remise sur les rails qu'il conviendra de réduire l'endettement !

En France, la voix de l'économiste Michel Godet avance d'autres pistes en faveur de la création de richesse ; « il faut briser le consensus sur le chômage », proclame Michel Godet dans *La France des bonnes nouvelles*, c'est l'activité qui crée les richesses et donc l'emploi. Ce sont donc tous les freins à l'emploi qu'il faut lever. Et, par conséquent, revaloriser notre conception du travail. Ce sont autant les pratiques managériales que les comportements de tous

9. Cynthia Fleury, *L'Exigence de la réconciliation : biodiversité et société*, Fayard, Paris, 2012.

10. Joseph Stiglitz, *Le Prix de l'inégalité*, Les Liens qui Libèrent, Paris, 2012.

les acteurs de l'entreprise, des administrations et de tous les services qui sont concernés.

Car la crise agit comme un terrible révélateur : subir ou rebondir. Pour s'en sortir, il faut élever notre niveau d'exigence. C'est comme si « faire le job » tout simplement ne suffisait plus. Pour refonder le professionnalisme, il faut se battre pour que l'irresponsabilité ne gagne pas de terrain. Être pro, c'est retrouver des valeurs humaines dans le travail : l'écoute, l'exemplarité, la remise en cause, le doute, l'expérimentation, la coopération, l'audace, la ténacité. Certaines grandes figures du professionnalisme l'illustrent déjà, comme le professeur Christian Cabrol, auteur de la première greffe cardiaque en Europe en 1968. Humaniste, travailleur acharné, partisan de la franchise et exemple d'humilité, il poursuit, à 87 ans en 2012, son combat en faveur du don d'organes en respectant constamment sa devise empruntée au général Leclerc : « croire, vouloir, continuer¹¹. » Une mentalité très éloignée de l'affaire du service de radiothérapie d'Épinal jugée en octobre 2012. Une somme de négligences invraisemblables aux antipodes d'un professionnalisme bien partagé aura conduit à la surirradiation gravissime de 24 patients. Des non-dits flagrants et une réelle absence de communication entre les acteurs du service. Une des manipulatrices déclarera au juge qui lui demandait s'il y avait des réunions : « Euh... parler ? On recevait plutôt des consignes¹². »

Annie Kahn dans sa chronique du *Monde*, « Ma vie en boîte », a raison d'appeler à l'urgence d'un retour de la conversation, c'est-à-dire de « prendre le temps d'échanger des idées, de confronter des points de vue et non plus seulement se parler par bribes [...]. Nous basculons dans un univers de conversations à un univers de connexion¹³ », du fait notamment des nouvelles technologies de la communication (SMS, Twitter, etc.). Bref, on ne cherche plus à comprendre et, par extension, à se comprendre. C'est parfaitement en contradiction avec l'idée de progresser par la remise en cause, un des secrets des vrais pros.

Seuls de forts caractères peuvent relever les défis d'un professionnalisme combatif. Un professionnalisme qui ne se contente pas de rénover et d'adapter mais qui combat, bouscule, invente et innove. Des signes encourageants viennent des dirigeants de PME réactives

11. Professeur Cabrol, *Au cœur de la vie*, Flammarion, Paris, 2012.

12. *Libération*, 4 octobre 2012.

13. Annie Kahn, chronique, *Le Monde*, 28 août 2012.

et agiles : plus de 2 600 entreprises ont répondu en dix ans au lancement du statut de la jeune entreprise innovante (JEI)¹⁴. Et, pour réussir, les entreprises les mieux armées, les plus « pro », sont celles qui mixent « croissance interne, alliances et acquisitions¹⁵. »

Coopérer, décentraliser, expérimenter deviennent les indicateurs significatifs d'un professionnalisme innovant, partagé et plus solidaire.

On aura compris que l'idée de professionnalisme est inséparable de valeurs à refonder. La crise est passée par là, même si les dirigeants politiques tardent à reprendre la main sur les excès des marchés et de leurs dérives. La philosophe américaine Martha Nussbaum alimente le nouveau paradigme d'un monde plus juste avec sa théorie des « capacités ». Le but des sociétés ne serait plus seulement d'accroître la richesse globale (répartie trop inégalement ou même avec équité), mais de favoriser la liberté réelle de chaque personne, notamment des plus désavantagés, d'où le rôle central des politiques d'éducation et de santé. Une question fondamentale préoccupe la philosophe : « Qu'est-ce qu'une personne est capable de faire et d'être ? » Ainsi elle refonde le développement des sociétés sur le concept de « dignité » de la personne¹⁶.

C'est dans une dimension humaine retrouvée que le professionnalisme peut reprendre un sens prometteur et mobilisateur pour les acteurs de l'entreprise.

« Pas de stratégie du bien-être sans stratégie du bien-faire », clame haut et fort Yves Clot, professeur de psychologie du travail au CNAM, et Dominique Reigner, directeur associé du cabinet BPI Group, en écho à Martha Nussbaum. Ils mettent en avant leur conception très « pro » du « conflit positif ». Il faut savoir entendre « les salariés qui détiennent une expertise brute, une énergie, une fierté. Il faut entendre ce qu'ils ont à dire, y compris quand ce n'est pas agréable. Un tel conflit est constructif, indispensable [...]. Il serait plus intéressant d'exiger dans les entreprises des négociations sur la qualité du travail que sur la prévention du stress ». Et provocateurs, de conclure : « davantage que les salariés, c'est le travail qu'il faut soigner¹⁷ », car quand ça va mieux du côté du travail, c'est bon pour les salariés !

14. *Les Échos*, 27 septembre 2012.

15. *Le Monde*, 27 septembre 2012.

16. Martha Nussbaum, *Comment créer les conditions d'un monde plus juste*, traduit de l'anglais par Solange Chavel, Climats, Paris, 2012.

17. *Les Échos*, 6 mars 2012.

Et du concept de « conflit positif » à celui « d'économie positive », il n'y avait plus qu'un pas à franchir et Jacques Attali dans son blog sur lexpress.fr nous y invite dans un élan d'optimisme : « De nouvelles entreprises créent des richesses pour tous et améliorent le monde. Qu'attend-on pour les aider ? » Au Havre, en septembre 2012, une centaine d'entrepreneurs, de patrons d'ONG, de mutuelles, de syndicats et de grandes entreprises a enthousiasmé un millier d'invités en parlant d'« économie positive », montrant ainsi qu'il s'agissait d'une réalité planétaire en marche. Sa caractéristique : être fondée sur l'altruisme et non sur l'individualisme. Pour Jacques Attali, « elle est aussi importante aujourd'hui que l'était le capitalisme au XIII^e siècle quand il se développa dans les interstices du féodalisme jusqu'à le remplacer ». L'économie positive se construit sur l'amélioration de l'environnement naturel et l'environnement humain, elle considère que toutes nos activités doivent être utiles aux prochaines générations, elle a le souci de l'intérêt du monde à long terme. En bref, pas de professionnalisme bien compris sans anticipation, sans perspective, sans valeur ajoutée.

Quand l'humain est pris en compte, que les compétences sont respectées et encouragées, l'exigence est capable de produire de l'excellence et d'assurer un avenir, quels que soient la dimension des entreprises et les domaines d'activité. Par exemple, dans le monde hyperconcurrentiel du luxe, Cartier cultive 170 ans d'expérience. Les mains en or de ses ouvrières, associées à l'imagination de ses 30 créatifs, lui permettent de présenter, dans les salons de haute joaillerie, plus de 500 nouvelles créations quand les firmes les plus performantes n'en présentent qu'une trentaine. Le fleuron français du luxe a conquis la Chine (25 % du chiffre d'affaires) et construit une notoriété fondée sur la créativité, le souci du service et du détail. Pour Bernard Fornas, PDG de Cartier qui est parti en retraite fin 2012, tout doit être parfait : « J'exige la perfection de chacune de nos boutiques¹⁸. »

Autre témoignage vivant d'un professionnalisme pérenne par temps de crise : depuis 1842, la fromagerie Lanquetot avec ses 105 salariés (plus gros employeur de la ville d'Orbec), sa collecte laitière auprès de 300 producteurs de lait du pays d'Auge et près de 100 000 camemberts fabriqués par jour, illustre la saga d'une entreprise familiale toujours respectueuse du professionnalisme et capable d'évoluer

18. Interview à *Management*, octobre 2012.

après les rachats par Bridel puis le groupe Besnier. Pour Agnès Meilhac, la directrice du site d'Orbec : « Avec un vrai savoir-faire, un vrai outil industriel et des salariés passionnés par leur métier, il est beaucoup plus facile de faire face à toutes les contraintes liées à la fabrication de nos produits¹⁹. »

Qu'ont en commun ces réussites prometteuses ? Un cocktail d'audace, de lucidité et d'humilité au service d'un puissant désir : que le travail reprenne du sens et qu'il soit reconnu.

La reconquête de la fierté est une urgence et une exigence pour le moral du pays. Être content et satisfait de ce que l'on a choisi de faire est le meilleur des stimulants pour aller de l'avant. Osons ne pas attendre que les plus hauts dirigeants soient enfin exemplaires ! La chance ira du côté de l'initiative courageuse et responsable. Cet ouvrage revisite les sept secrets des vrais pros, ce quelque chose qu'ont en commun les audacieux qui avancent dans la difficulté : quelque chose à n'en pas douter de très humain, donc de très complexe mais souvent terriblement simple... ce qui fait dire parfois après coup que le succès a été facile quand le travail a été bien fait.

19. Interview, *Le Pays d'Auge*, 21 septembre 2012, à l'occasion de la fête de la Gastronomie à Orbec.

Oser l'empathie

« Le commencement de bien vivre,
c'est de bien écouter. »
Plutarque

On en parle certainement de plus en plus, mais l'empathie reste encore une compétence trop rare. Didier Perraudin, directeur du cabinet de recrutement Uptoo, en fait une des qualités essentielles pour réussir dans le monde des affaires. Spécialisé dans la recherche de vendeurs, il observe que, dans le commerce, on repère très vite les candidats en mesure de faire preuve d'empathie : « Ils sont capables de détecter quelque chose de particulier chez vous ou sur vous, ils savent rebondir sur vos premiers mots, vos premiers gestes, vos premières mimiques. Pour vous mettre à l'aise, briser la glace et montrer qu'ils vous considèrent quand d'autres vont vous négliger¹. »

Bien sûr, l'empathie n'est pas que cela. Le psychanalyste Serge Tisseron en fait un « enjeu social » pour nos sociétés dans un livre récent. L'éthologue Frans de Waal considère que seule l'empathie naturelle peut contribuer à fonder une société plus solidaire. Pas de coopération, de réciprocité, de partage, de sens de la justice, sans une bonne dose d'empathie².

Quand on interroge les salariés de l'entreprise sur les qualités du manager idéal, ils placent largement en tête l'écoute (76 %), bien avant le charisme, le leadership (65 %) et même la sincérité et l'honnêteté (62 %)³. Preuve que le facteur humain est bien considéré comme le facteur clé des rouages de fonctionnement dans l'entreprise. *A fortiori* par temps difficiles, car la bonne écoute est décryptée comme une garantie de confiance.

1. Interview pour *Courrier Cadres*, avril 2011.

2. Frans de Waal, *L'Âge de l'empathie*, Les Liens qui Libèrent, Paris, 2012.

3. Enquête réalisée par Comundi pour le mensuel *L'Entreprise* (décembre 2012). Sondage complet accessible sur le site www.lentreprise.com

On sait tout cela dans l'univers médical. Pas de vrai diagnostic complexe et de réponse juste sans en amont l'exercice d'une réelle qualité d'écoute. C'est ce que confirme le Docteur Catherine Burugorri, confrontée à l'addictologie et déterminée à progresser en ce sens dans sa pratique quotidienne : « Je suis capable de ne pas juger mes patients, ce qui est essentiel pour bien les écouter et savoir détecter la petite phrase apparemment anodine où ils disent ce qui est vraiment important⁴. »

Tout part vraiment de l'écoute. Le succès ira de plus en plus à celles et ceux qui sauront être vigilants pour entendre, observer et traiter rapidement ce qui se dit et se passe autour d'eux. Améliorer l'écoute, c'est, à coup sûr, se donner de meilleures garanties pour réfléchir et décider juste. Quand un dirigeant échoue, il n'est pas rare de constater qu'il a été sourd à bien des bruits porteurs d'indices. Écouter, c'est une fois pour toutes rompre l'isolement du pouvoir et de l'enfermement de l'ego. La voie du professionnalisme bien compris, c'est rester en prise avec le « terrain » au lieu de se réfugier dans des théories ou de suivre avec obstination ses préjugés, bref n'en faire qu'à sa tête. Se taire d'abord et s'ouvrir aux autres pour ensuite apprécier la distance et le recul qu'exige la décision. Les pros ne se précipitent pas, ils ne se prennent pas pour le centre du monde. Ils sont « branchés » sur la réalité.

Trop de dirigeants, mais aussi d'acteurs sur le terrain, sont persuadés de détenir la vérité. Ils croient avoir réponse à tout, ce qui les dispense tragiquement d'écouter et d'observer. Sydney Finkelstein⁵, professeur à l'université de Dartmouth, aux États-Unis, dénonce le plaisir qu'éprouvait Roger Smith, de General Motors, à être tranchant et catégorique. Cela n'a pas trop réussi à la firme de Detroit dont les nouveaux dirigeants furent obligés de bénéficier de l'aide massive de l'administration de Barack Obama pour se sortir du marasme. En effet, ils ont été sauvés par un prêt d'urgence de l'État américain en 2008. Barack Obama a demandé à Rick Wagoner de passer la main. General Motors est revenu en Bourse en 2010, mais a condamné sa filiale Saab à la fermeture. En 2012, la firme de Detroit entre au capital de PSA (7 %). C'est désormais l'Américain Dan Akerson qui dirige GM.

La mauvaise écoute nuit aux parangons de la prise de décision qui négligent toute forme sérieuse de consultation, donc de dialogue

4. Parcours de médecins, une communication à l'initiative du ministère de la Santé et des Sports, Docteur Catherine Burugorri. www.sante-sports.gouv.fr

5. Cité par *Liaisons Sociales*, Catherine Lévi, mai 2004.

dans les entreprises ; des entreprises constamment soucieuses, selon leurs dires, de communication. Mais communiquer n'est pas forcément dialoguer. Ceux qu'on appelle les « communicants » pêchent parfois par insuffisance d'écoute !

Dans un « Point de vue » des *Échos*, en juillet 2012, le psychiatre Olivier Halleguen, dénonçant la vision trop techniciste des pratiques d'encadrement, revendique la promotion d'un « management par la pause café » : « On ne va plus voir les gens qui vont mal, obéissant finalement à une impulsion assez simple, non, on commence par prendre des cours de management. Pour savoir que dire devant les gens qui vont mal, comme si l'empathie la plus élémentaire n'était pas suffisante. Naturellement, la parole dans ce contexte est d'une facticité consternante et les interlocuteurs ne tardent pas à s'en apercevoir. Le cycle peut donc se perpétuer entre des gens qui se rencontrent, mais qui se parlent de moins en moins, parce qu'ils récitent des leçons, appliquent des recettes qui ont certes une pertinence, mais dont il serait souvent nécessaire de sortir. Et si nous redécouvriions le temps à prendre les uns avec les autres, et si nous redécouvriions les échanges autour d'une tasse de café⁶. »

Alors, faudra-t-il militer pour la rénovation du dialogue dans les entreprises et les organisations ?

Ce dialogue, selon la belle définition du grand poète Octavio Paz, qui n'est après tout qu'« une des formes, peut-être la plus élevée de la sympathie cosmique⁷. » Et au cœur du dialogue : l'écoute. Il est presque agaçant d'avoir à parler de l'écoute. On voudrait simplement y réfléchir en silence... Écouter. Pire : c'est verser dans le lieu commun que de dire qu'il faut écouter plus... Écouter mieux. Peut-être d'ailleurs faut-il écouter autrement. Et les gens sont sévères : « Il n'écoute pas ; il n'écoute jamais ; on ne peut pas lui parler ; il a la tête ailleurs ; ça entre par une oreille, ça ressort par l'autre ; il écoute mais il n'entend pas... » Non sans humour, Jean Anouilh⁸ avançait que « lors d'une dispute conjugale, la seule personne qui écoute attentivement la version de chaque époux, c'est le locataire de l'appartement contigu ! ». Bref, partout on se plaint de l'écoute.

Et le monde politique n'est pas en reste en France. Quand on pose la question à Olivier Roy, spécialiste de l'Islam et auteur de nombreuses

6. Olivier Halleguen, « Point de vue », *Les Échos*, 30 juillet 2012.

7. *Une planète et quatre ou cinq mondes : réflexions sur l'histoire contemporaine*, Gallimard, collection « Folio/ Essais », Paris, 1985.

8. Cité par Jean Delacour, *Dictionnaire des pensées les plus drôles*, Le Cherche-Midi, Paris, 1984.

notes pour le CAP⁹, « Avez-vous le sentiment d'être écouté ? », sa réponse est édifiante : « Cela dépend des sujets. Certains dossiers sont totalement ignorés des dirigeants politiques et ils ne savent pas quelle ligne adopter. Dans ce cas – Caucase et Asie centrale, pour ce qui me concerne –, le chercheur a une chance d'être entendu. En revanche, sur les domaines qu'ils sont convaincus de connaître, les politiques n'entendent rien, ne tiennent compte d'aucune analyse discordante. »

Même son de cloche dans l'ambiance tendue d'une campagne à l'élection présidentielle, celle de mai 2012. Dans un livre-brûlot, l'ancienne ministre Roselyne Bachelot dénonce comment les proches conseillers de Nicolas Sarkozy ont « fait le vide autour de lui » pour élaborer dans le plus grand secret, des stratégies désespérées et désespérantes.

La campagne jugée « hystérique » aurait dû être « un moment d'union autour d'un but commun ». Las ! « Notre candidat n'écoute que lui-même et ses conseillers ultraconservateurs », regrette Roselyne Bachelot qui révèle le commentaire fataliste d'Alain Juppé à son oreille : « Il a complètement tort, mais nous ne pouvons pas lui dire¹⁰. » Au total, l'ex-ministre met sur le compte de l'enfermement du candidat Sarkozy une bonne part de son échec face à François Hollande.

De proche en proche, le mauvais exemple des politiques en matière d'écoute semble dégoûter les citoyens de la chose publique. « Une culture de l'écoute a disparu¹¹ », note l'un des plus anciens délégués départementaux du médiateur de la République, Jacky Duperche. Les comportements politiques ont même usé les ressorts citoyens. Pour Patrick Bellet, médiateur dans le Gard : « C'est vrai, on ressent une grande lassitude par rapport à la politique. Les gens disent souvent que, quels que soient les gouvernements et les réformes, ils ne sont pas écoutés. Et pour obtenir gain de cause face à l'administration, il faut aller au tribunal. »

On peut dire que les institutions, les organisations et les entreprises souffrent d'un déficit d'écoute au même titre que le corps humain peut souffrir d'une carence en globules blancs. Et quand on aborde l'écoute dans les stages de formation à la communication, on ne sait pas trop par où commencer à l'instar d'un moustique qui viendrait d'entrer dans un camp de nudistes !

9. CAP, Centre d'Analyse et de Prospective du Quai d'Orsay.

10. Roselyne Bachelot, *À feu et à sang*, Flammarion, Paris, 2012.

11. *Libération*, 17 avril 2011.

Et rassurons-nous en apprenant les résultats d'une sérieuse étude scientifique à base de simulations informatiques qui montre que, contrairement à certaines croyances, l'altruisme est récompensé. En effet, selon les travaux de Robert Axelrod¹⁰, il vaut mieux être bon que méchant, indulgent que rancunier, réactif qu'insensible pour augmenter ses chances sociales de réussite.

Dans cette perspective, on ne peut pas faire référence à l'idée d'un vrai professionnalisme bien compris, sans réactualiser les formidables enseignements d'Edwards Deming, le « pape » de la qualité totale, théoricien du miracle japonais et l'un des plus valeureux gourous des managers américains. Deming affirmait, à plus de 90 ans, qu'il faut « assurer à chacun la fierté de son travail [...]. Nous sommes nés avec l'amour-propre et le désir d'apprendre. Si le management n'en tient pas compte, la qualité du travail disparaît¹¹ ». Et, pourrait-on ajouter, le professionnalisme n'est pas au rendez-vous.

10. Voir Robert Axelrod, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes, Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob Poches, Paris, rééd. 2006.

11. Conférence donnée à Birmingham, aux adhérents de la British Deming Association, avril 1992.