



Débat (à l'initiative d'Olivier Fouché, Administrateur)
du vendredi 10 décembre 2021, 15h30 :

« La société nous oblige-t-elle à être performants en société ?

Si oui, comment faire face à ce qui, pour certains,
peut représenter une « pression » (plus ou moins forte) ? »

Participants en présentiel (dans le respect des conditions sanitaires en vigueur,
sur présentation notamment, du passe sanitaire) :

Fabien Degoul
Michel Dykman, Administrateur
Jean-Claude Fabre, Vice-président
Olivier Fouché, Administrateur
Grégory Fraysse, Administrateur
Thierry Lacour
Patrick Lopez

Marie-Véronique Luneau, Déléguée Générale et rédactrice du présent exposé diffusé
aux membres et partenaires médico-sociaux et institutionnels du GEM l'Eclaircie

Radimiro Martinez
Pierre Missoud
Philippe Nazombo
Philippe Paolini
Doris Patou, Administratrice
Florence Rettab
Claire Szmiedt
Aïna Wallez

Je sollicite votre écoute quelques minutes.

Pour que tous les membres présents puissent **s'exprimer librement**, sans crainte d'être
« jugés » par qui que ce soit et **avec toute l'authenticité et la profondeur d'esprit** qui les
caractérisent, je vais accorder les participants sur la même base d'informations suivantes :

1. Définition de la « société »
2. De quelle « société » s'agit-il dans ce débat ?
3. Qu'entend-on par « performant » ?
4. Que signifient « obliger » et « contraindre » ?
5. Sommes-nous réellement « obligés » d'obtenir des résultats remarquables en société ?
6. Peut-on être « authentique » au sein d'une société professionnelle ou associative ?
7. Solution à la problématique posée : **La capacité d'écoute**

Avant de passer la parole à Olivier qui s'exprimera sur ce sujet.

1 - Définition de la « société » :

- ✓ Ensemble d'êtres humains vivant en groupe organisé : les hommes vivent en société
Synonymes : collectivité – communauté
- ✓ Milieu humain dans lequel quelqu'un vit, caractérisé par ses institutions, ses lois, ses règles.
- ✓ Tout groupe social formé de personnes se réunissant pour une activité ou des intérêts communs
Synonymes : bande – cercle – clan – compagnie – groupe - troupe

La « société civile »

D'après l'ONU, la « société civile » désigne l'ensemble des associations à caractère non gouvernemental et à but non lucratif agissant comme groupes de pression pour influencer les politiques gouvernementales dans un sens favorable aux intérêts de ceux qu'elles représentent.

Il s'agit donc de l'auto-organisation de la société, en dehors du (ou parallèlement au) cadre institutionnel politique, administratif ou commercial.

La société civile pour l'Union Européenne

La société civile est avant tout la totalité des citoyens :

- ✓ d'une commune
- ✓ d'une région
- ✓ d'un État-nation
- ✓ de l'Union européenne

Toutefois, dans la pratique, ceux-ci n'agissent pas individuellement mais dans un cadre associatif. Une telle association peut être considérée représentative à condition qu'elle ait été constituée sur la base de la volonté et des propres intérêts des citoyens se déclarant formellement et juridiquement membres de l'association.

Le *Livre Blanc de la gouvernance de l'Union Européenne* définit la société civile comme une organisation qui regroupe notamment :

- ✓ les organisations syndicales et patronales (les « partenaires sociaux »)
- ✓ les organisations non gouvernementales (ONG)
- ✓ les associations professionnelles
- ✓ les organisations caritatives
- ✓ les organisations de base
- ✓ les organisations qui impliquent les citoyens dans la vie locale et municipale, avec une contribution spécifique des Églises et communautés religieuses



Il y a dans cette conception le risque d'une certaine confusion entre la société comme ensemble des citoyens et des organisations censées représenter leur volonté, surtout quand certaines d'entre elles prétendent incarner l'ensemble des citoyens et s'attribuent ainsi une légitimité de représentant de « la » société civile en général.

Pour qu'une telle association ou organisation soit en effet une partie active et l'expression de la volonté de citoyens, il s'avère nécessaire que les associations formant la société civile disposent d'une structure et d'une forme d'action intérieure tout à fait démocratiques.

Ces nécessités excluent par conséquent des organisations qui ont été constituées par l'État, l'économie ou des églises.

2 - De quelle « société » s'agit-il dans ce débat ?

- ✓ la société familiale
- ✓ la société professionnelle
- ✓ le GEM l'Eclaircie, les GEM et autres associations partenaires
- ✓ les partenaires médico-sociaux, institutionnels et associatifs du GEM l'Eclaircie
- ✓ My Auchan et les commerces chez qui nous nous ravitaillons
- ✓ le gouvernement
- ✓ la société citoyenne
 - de Fontenay-aux-Roses et des communes voisines
 - de la région
 - de la France
 - de l'Union européenne

3 – Qu'entend-on par « performant » ?

Qui obtient des résultats remarquables eu égard aux moyens mis en œuvre.

4 - Que signifient « obliger » et « contraindre » ?

« Obliger » :

- ✓ Contraindre ou lier (quelqu'un) par une obligation morale, légale
- ✓ Mettre (quelqu'un) dans la nécessité de faire quelque chose

« Contraindre » :

- ✓ Obliger quelqu'un à agir d'une certaine manière, l'amener à telle action, tel état, malgré sa volonté, son désir
Synonymes : acculer – assujettir – astreindre – condamner – forcer - pousser
- ✓ Empêcher quelqu'un de donner libre cours à ses sentiments, à ses goûts ; diminuer, réduire sa liberté, refouler, repousser intérieurement ses tendances
Synonymes : contenir – entraver – freiner – gêner – refouler – refréner – réprimer
- ✓ Obliger quelqu'un par les voies de droit

5 - Sommes-nous réellement « obligés » d'obtenir des résultats remarquables en société ?

La meilleure des performances n'est-elle pas obtenue en étant « authentique » ?

Attention à ne pas confondre l'authenticité et la spontanéité !

L'**authenticité** est une **vertu** par laquelle un individu **exprime avec sincérité et engagement** ce qu'il est profondément.

Que signifie être spontané ?

Se dit d'un comportement qui **n'est pas réfléchi**, qui est fait sans calcul : une réponse spontanée.

Se dit aussi de quelqu'un qui obéit à ses premières impulsions, qui exprime sans détour ce qu'il pense.



D'après les psychologues humanistes, les personnes authentiques et inauthentiques possèdent des **caractéristiques communes** :

Les qualités fondamentales des **personnes authentiques** montrent qu'elles sont psychologiquement matures et **fonctionnent pleinement en tant qu'êtres humains. En effet, elles...**

1. Ont des perceptions réalistes de la réalité
2. Sont acceptées par elles-mêmes et des autres
3. Sont attentionnées
4. Ont un sens de l'humour non hostile
5. Sont capables d'exprimer leurs émotions librement et clairement
6. Sont ouvertes à apprendre de leurs erreurs
7. Comprennent leurs motivations et celles des autres

C'est ce que signifie **être fidèle à soi-même**.

Les personnes inauthentiques...

1. Sont auto-trompeuses et irréalistes dans leurs perceptions de la réalité
2. Regardent les autres pour obtenir leur approbation et se sentir valorisées
3. Jugent les autres
4. Ne réfléchissent pas clairement
5. Ont un sens de l'humour hostile
6. Sont incapables d'exprimer leurs émotions librement et clairement
7. Ne sont pas ouvertes à apprendre de leurs erreurs
8. Ne comprennent pas leurs propres motivations, ni celles des autres

6 - Peut-on être « authentique » au sein d'une société professionnelle ou associative ?

Sachant que l'employeur (ou l'association) a pour intérêt et objectif de garantir :

- ✓ L'attractivité
- ✓ L'engagement
- ✓ La fidélisation sur le long terme

de ses actionnaires, ses membres, ses partenaires, ses clients et ses salariés,

tout en reconnaissant leur contribution personnelle et collective à la performance du groupe,

conformément à ses valeurs, à sa stratégie de développement et sa gestion appropriée des risques et des enjeux humains, financiers, environnementaux et sociétaux.

La réponse est oui, être « authentique » en société (quelle que soit la nature et la composition de la société) est « la » performance.



Condition sine qua non de l'« authenticité » et de la « performance » en société et solution à la question « comment faire face à la « performance » tant attendue qui, pour certains, peut représenter une « pression » plus ou moins forte ?

La capacité d'écoute

7 - la capacité d'écoute

Elle consiste à être capable :

- ✓ de se mettre à la place de l'autre
- ✓ d'être sensible à tout ce qui se passe dans les interactions avec le groupe, l'équipe ou la « société »
- ✓ de sentir les signaux faibles, ce qui **est** là et ne **s'est** pas encore manifesté...

C'est une **capacité** (absente du management français) indispensable pour manager.

En effet, les managers ont absolument besoin de développer l'écoute afin d'obtenir des résultats humains, financiers, économiques et sociaux positifs et produire tout simplement mieux.

L'écoute est le point de départ de la relation humaine et de la communication :

- ✓ Avant d'émettre, on doit être capable de recevoir
- ✓ Bien écouter permet de désamorcer des situations de crise, de se concentrer sur le factuel, d'activer l'intelligence collective, en multipliant les points de vue sur le réel

A cet égard, l'écoute est une compétence clé du management.

L'écoute ne va pas de soi : elle se cultive et s'entretient. Elle représente une compétence précieuse, permettant d'instaurer une communication efficace et constructive entre le manager et ses collaborateurs d'une part, au sein même de l'équipe, de la famille ou de l'association, d'autre part.

La qualité de l'écoute impacte donc, directement ou indirectement, aussi bien la performance que la qualité de vie au travail dans l'entreprise, mais aussi en famille, comme en société.

Comment l'écoute opère-t-elle ? Et comment la développer ? Quelques clés.



L'ÉCOUTE EN ACTION

Une communication réussie suppose « **être capable d'entendre le point de vue de l'autre, et de donner son point de vue sans être dans la réaction, la colère, ou la volonté de contre argumenter ; être capable, donc, de communiquer depuis un état de tranquillité intérieure** ».

Une bonne écoute permet d'engager une communication à la fois efficace et agissante.

Parmi les effets positifs d'une communication fondée sur une écoute de qualité, on peut mentionner :

- ✓ **L'optimisation des résultats de l'échange.** En vous aidant à maintenir le cap sur le factuel et à prioriser les informations, une écoute attentive et intelligente permet d'éviter les digressions et les questions périphériques, pour orienter l'échange vers la résolution concrète des problèmes posés.
- ✓ **Le désarmement de l'agressivité et le désamorçage des crises.** Souvent, lorsqu'on cherche à communiquer, on projette ses représentations sur l'autre, on s'arrête au jugement, on essaie de le convaincre, d'avoir raison, on cherche la petite bête ; on est dans le rapport de force. Or, face à un interlocuteur en colère, agressif, au lieu de nourrir le conflit, la bonne attitude consiste à savoir l'écouter vraiment : cela va l'aider à revenir à un état plus raisonnable. Bien sûr, ce n'est pas toujours possible : si on sent que notre colère monte, il est légitime de couper court à une conversation, pour remettre l'échange à plus tard.
- ✓ **Le développement de l'intelligence collective.** La coopération ne naît pas d'un esprit d'équipe commun et partagé. En réalité, nous avons tous des visions différentes. En les mettant ensemble, nous acquérons une meilleure vision globale de la réalité.

L'exemplarité d'un manager « à l'écoute » permet ainsi de développer la capacité d'écoute des équipes capables d'accueillir leurs différences de points de vue respectives.

APPRENDRE A ECOUTER

Comment parvenir à développer sa capacité d'écoute ? Comme pour toute compétence, maîtriser l'écoute suppose de l'entraînement. Quelques points à ne pas perdre de vue :

- ✓ **Ecouter globalement** : quand j'écoute l'autre, j'écoute ce qu'il dit, mais aussi sa communication non verbale.
- ✓ **S'écouter soi-même** : Quand j'écoute mon interlocuteur, je suis également à l'écoute de ce qui se passe pour moi dans la relation ; cela me dit quelque chose sur la réalité de ce qui arrive. Même face à quelqu'un d'agressif, la colère et l'agressivité que je ressens m'appartiennent. La communication suppose un travail personnel de gestion des émotions.
- ✓ **Etre disponible** : Je me donne le temps de l'échange. Il s'agit également d'être disponible dans son esprit : je regarde mon interlocuteur comme s'il était le personnage principal d'un film. Tout en s'efforçant de faire taire certaines voix, celles du « non », du cynisme, de la peur... ce sont des voix qui nous empêchent d'être vraiment ouverts à ce que nous dit l'autre.
- ✓ **Choisir le lieu**, si possible : quand on a besoin d'écouter, il est important de le faire dans un environnement qui nous convient.
- ✓ **Faire le tri** : quand j'écoute l'autre, je dois essayer de faire la différence entre ce qui relève des faits, ce qui relève du ressenti, et ce qui relève du jugement.

Face à un propos exprimé avec vivacité ou colère, il est important de distinguer avant tout ce qu'il y a de factuel. Cette capacité à entendre les différents niveaux de discours est cruciale pour arriver à communiquer de façon efficace et constructive.

Astuce pour exprimer un désaccord, être écouté et entendu :

- 1 – **Acter l'écoute** : « j'ai bien écouté et entendu ton point de vue »
- 2 – **Solliciter l'écoute** : « si tu le permets, je vais à mon tour, t'exposer mon point de vue »
- 3 – **Respect de l'écoute**, assuré par la partie adverse



Témoignages de membres du GEM l'Eclaircie

Olivier :

« Le corps des femmes est idéalisé dans les publicités et ça met la pression sur les femmes et sur nous, citoyens. Comment être authentique ? C'est difficile d'être apprécié par tout le monde. Nous avons la liberté d'être différents de l'image renvoyée par les médias. Pour les médias, les téléspectateurs sont des consommateurs. C'est pourquoi, la publicité est omniprésente. Nous ne sommes pas à la hauteur des présentateurs de télévision. Nous pouvons avoir des affinités avec certaines personnes et moins avec d'autres. En entreprise, l'honnêteté n'est pas payante et ce n'est pas évident d'être authentique quand certaines personnes écrasent tout le monde parce qu'elles ne sont pas authentiques»

Aïna :

« Pour moi, être authentique, c'est s'assumer »

Claire S :

« Les publicités renvoient l'image d'hommes et de femmes dans « la » norme. Je ne suis pas comme les autres et très contente d'être différente, hors norme. C'est cette différence qui fait la richesse de la vie. Atteindre ses propres objectifs et réussir sa vie, ce peut être tout simplement se lever le matin et faire son lit »

Doris :

« Dans les séries télévisées, les femmes ont des corps parfaits, ce qui peut donner des complexes aux autres femmes et provoquer des maladies psychiques. Je suis complexée. Mes complexes ont provoqué ma maladie psychique »

Florence :

« C'est difficile d'être authentique car la société demande beaucoup de performance, au niveau du travail notamment et si tu n'es pas à la hauteur, tu es mis au placard. Etre parent, gérer sa vie de mère et de femme, satisfaire ses enfants à table, c'est une performance. Je remets souvent en question mes objectifs et leur atteinte »

Grégory :

« Les présentateurs de télévision ont une apparence parfaite. En société professionnelle, notamment, il ne faut pas parler de ses états d'âme. Quand on traverse des moments où on ne se sent pas bien, il faut faire avec. Heureusement, au GEM l'Eclaircie, on peut en parler. En tant que malades psychiques, nous manquons de performance »



Jean-Claude :

« La société est composée de gentils et de méchants. Ce tour de table est très agréable, de nombreux sujets émanent de ces échanges ».

Michel :

« Je fais semblant d'être performant et je l'assume »

Philippe N :

« Je suis content au GEM »

Philippe P :

« J'ai de la chance de travailler dans une administration où on ne demande pas d'être performant »

Pierre :

« Il y a des gens qu'on a envie d'écouter et d'autres, non. Je propose un débat sur « qu'est-ce que réussir sa vie ? » »

Radimiro :

« Mon meilleur ami à moi, c'est moi. Dans la société, il n'y a pas de méchants, pas de gentils, que des opportunistes ».

Thierry :

« La société, avec ses dirigeants, a un moteur actionnant des éléments représentés par nous. Les pièces sont prédéfinies et doivent fonctionner les unes avec les autres, en symbiose. Les médias ont pour objectif de maintenir les spectateurs en éveil, par la publicité, ressource financière de la chaîne. Ne pas être authentique mène à la dépression. Ce qui est appréciable, au GEM l'Eclaircie, c'est qu'il n'y a pas de jugement, pas d'approbation, ni de désapprobation et pas de sanction. Au GEM l'Eclaircie, je suis authentique. »

Fait le 13 décembre 2021,
à Fontenay-aux-Roses,

Marie-Véronique Luneau,
Déléguee Générale