

# Écouter, c'est pouvoir

> par Yves Blanc

Comment assurer la compréhension d'une décision et convaincre ses équipes de la légitimité d'un nouveau défi ? Une seule recette : l'écoute, toujours l'écoute.

**L**incompréhension et manque de motivation minent parfois les projets. Ces réactions ne sont pourtant pas une fatalité. Elles peuvent même être transformées en opportunités dès lors que le manager se met pour de bon à l'écoute de l'entreprise. A condition d'admettre que l'écoute n'est pas naturelle, qu'elle englobe l'environnement, les collaborateurs et... soi-même.

Nous sommes chaque jour victimes et coupables de non-écoute. « Il faut trois ans à un être humain pour apprendre à parler, relevait Hemingway, il lui faut cinquante ans pour apprendre à se taire. » Quatre comportements types peuvent empoisonner une réunion de travail :

**1. L'avocat du diable ou le registre du « oui, mais ».** Ces expressions dénotent une attitude centrée sur soi. Combien de managers consultant leurs collaborateurs sur une décision écartent leurs suggestions à coups de « oui, mais », « oui, non, mais », « je suis d'accord si ce n'est que... » ?

**2. La prise de pouvoir ou le registre du « non-si ».** Ces expressions chassent par avance des objections putatives. Certains managers en font un mode de communication. Tel ce patron qui, ayant martelé une cinquantaine de fois « non, je ne suis pas d'accord », déclare en fin de réunion : « Non, non, alors là, je suis d'accord. » Le « non » est son programme. Si bien qu'il continue à le dire pour signifier « oui » !

**3. Le jugement de valeur ou le registre du « je pense que » :** ces expressions reviennent à disqualifier des arguments ou des idées avec des formules à l'emporte-pièce : « Cela n'a rien à voir avec le sujet » ; « Vous n'avez rien compris » ; « C'est faux, car je pense... ». Cette attitude de non-écoute trahit la volonté d'imposer ses critères d'appréciation.

**4. L'égoïsme ou le registre du « moi, je ».** Certains dirigeants ont une capacité formidable à occuper le ter-

rain, à s'adjuger le premier et le dernier mot, mais également à tout ramener ostensiblement à eux. « Moi, je pense personnellement qu'il faut opter pour... »



## Etre disponible et attentif

Le manager doit se rendre disponible. Il ne peut simultanément signer le courrier, consulter la messagerie et prêter attention aux propos du collaborateur. Certains adoptent une attitude de pseudo-écoute, ceux-là même dont l'écrivain Henri de Régnier disait : « Ils n'entendent pas ce qu'on leur dit, à force d'écouter ce qu'ils vont dire. »



## Observer et anticiper

Une fois la décision prise, l'observation des réactions de ses collaborateurs permet au manager de jauger leur degré d'adhésion. Il peut capter les « signaux faibles ». En écoutant avec ses yeux, il repère une mimique dubitative, un étonnement, un regard. Il déjoue le piège du silence, trop souvent interprété dans le sens : « Qui ne dit mot consent. »



## Savoir convaincre

La conviction n'est pas injonction. Elle est tout le contraire. C'est en parlant le langage de l'autre que le manager le fait adhérer à la décision, chacun faisant sienne la devise de Saint-Exupéry : « Et chaque sentinelle est le gardien de l'empire. » Trois principes y contribuent.

**1. Formaliser ses idées.** C'est le moment de bien définir « le cœur de son message » : enjeux, finalités, modalités ; d'orienter le discours en fonction des profils et attentes des interlocuteurs ; de relier

la décision aux valeurs partagées qui ont fait la réussite de l'entreprise.

**2. Adapter son langage.** La persuasion réunit trois types d'arguments : factuels, rationnels et émotionnels. Certains collaborateurs sont sensibles aux aspects concrets. D'autres ont besoin d'en comprendre la logique et la cohérence. D'autres, enfin, veulent éprouver l'implication du manager.

**3. S'assurer de la compréhension du message.** Pour éviter les malentendus, il faut s'assurer de « l'accusé de compréhension », qui consiste à faire reformuler ses interlocuteurs.



## Accompagner le changement

Le changement ne se décrète pas, il s'accompagne. L'écoute en est la pierre angulaire. Attention : écouter n'implique pas l'acceptation du point de vue de l'autre ; elle induit d'accueillir l'autre. Cette méprise explique la posture défensive de ceux qui se sentent obligés d'imposer ou de justifier systématiquement leur décision.

C'est du début jusqu'au dénouement du processus de décision que le manager doit pratiquer l'écoute. Mobilisant son intelligence émotionnelle, il s'appuie sur l'empathie. Autrement dit, il prend le temps de percevoir, de comprendre, voire de partager avec ses interlocuteurs leurs émotions, qu'elles soient positives ou négatives – sans toutefois se laisser parasiter. L'écoute produit des idées, accélère le processus. Authentique tremplin de la performance collective, elle fait progresser la qualité des relations au sein de l'entreprise.

Directeur général adjoint d'un cabinet de conseil en ressources humaines, le Cepig (Centre d'études de psychologie individuelle et de groupe), Yves Blanc est l'auteur d'un livre, *Le Manager à l'écoute* (Dunod, 2002).