



« Le Manager à l'Écoute »

6 défis pour améliorer ses capacités d'écoute

Yves BLANC

préface de Michel Crozier

(Dunod, octobre 2005 – 2^e Edition)

Préface de la 2^e édition

L'écoute est la grande affaire du nouveau management. Dans notre vision traditionnelle de la direction des affaires humaines publiques ou privées, la formation était la priorité. Il fallait tout savoir d'avance pour être prêt à tout. C'était la connaissance préalable qui faisait du jeune homme prometteur, le futur chef. La connaissance remplaçait la naissance.

Ce monde est révolu car la somme des connaissances est devenue trop démesurée et surtout, elle change si souvent qu'on ne peut la tenir à jour que par des moyens bureaucratiques. Surtout, la part de l'arbitraire humain augmente à mesure que l'accumulation des connaissances se développe géométriquement. Il faut donc être capable de rechercher la connaissance pertinente. L'écoute devient indispensable. C'est par l'écoute qu'on y parvient : écoute de la complexité croissante d'un monde fait de la multiplicité de partenaires doués de libre arbitre. C'est une écoute active qui va permettre de comprendre non seulement les faits façonnés par la psychologie des acteurs mais la façon dont les êtres humains les utilisent.

Les sondages ne sont pas un substitut d'écoute, même s'ils sont souvent utiles pour connaître les opinions dominantes trop souvent fluctuantes et peu fondées sur le vécu réel. On ne prédit pas le comportement à partir de l'attitude ou de l'opinion. C'est le comportement qui est premier, c'est lui, on contraire, qui va déterminer l'attitude et l'opinion.

Savoir écouter est devenu ainsi une des compétences majeures du dirigeant. Mais ce n'est plus l'écoute du demandeur de faveurs, c'est l'écoute du collaborateur qui a une expérience, une connaissance de la réalité que ne peut pas posséder le dirigeant.

C'est le problème qu'aborde, avec sérieux et méthode, Yves Blanc. C'est ce qui fait le prix de ce livre de réflexion et non pas de recettes, indispensable pour l'homme de responsabilité.

Michel Crozier

Sociologue, Membre de l'Institut