

Christian Glauzel : Le point de vue psy à propos d'écoute...

L'écoute relationnelle

L'« Ecoute », ce mot plus qu'usité, recouvre tant de significations. Elles vont de l'injonction « *vous allez m'écouter !* » en passant par le « *oui, oui je vous écoute !* » qui en dit long sur la disponibilité réelle à écouter, jusqu'à la représentation d'une oreille, qui enferme l'écoute au seul sens de l'ouïe. Or une écoute fine mobilise d'autres facultés pour être en relation, comme par exemple la vue (observation), le regard (considération), la conscience de ses propres filtres, la prise en compte du cadre de référence d'autrui...

L'*écoute* peut être utilisée dans des intentions différentes : s'informer (les cours de la bourse), tirer profit d'une situation (vente forcée), trouver une faille dans le discours de l'interlocuteur (débat), convaincre (un auditoire au détriment de celui qui est écouté). Intention et implication avec autrui sont alors de nature différente. L'écoute que j'évoque au fil de ces lignes, vise une *qualité de relation*, une écoute sous-tendue par une volonté consciente *d'entendre* autrui dans ce qu'il a à (me) dire.

Pourquoi chercher à être en relation avec autrui ?

Pour prévenir les conflits, favoriser la cohésion d'équipe, considérer autrui en respectant ce qu'il vit ; pour reconnaître l'autre dans sa singularité, lui reconnaître la capacité de poser une parole : une réflexion sur son travail, une formalisation des ses « savoirs-y-faire¹ » singuliers, le partage des réussites et des échecs -constituants d'une dynamique identitaire. Ecouter favorise le repérage des signaux faibles de dysfonctionnements, de changements, favorise la réflexivité sur l'action, le retour sur expérience, l'émergence d'une compétence collective...

L'écoute permet que le langage soit le vecteur de prise de conscience de ce qui change en nous, de ce qui nous rend différent des autres, et de celui que j'étais hier. Notre langage enferme souvent l'autre dans une image immobile : « Oh ! je te connais bien » « je sais ce que tu vas dire » « et cela ne m'étonnerait pas de toi si... ». D'un côté un enfermement dans la manière d'être avec l'autre, d'un autre côté, une exhortation au changement, à des comportements nouveaux... Entre les deux, l'humain, pris entre identité héritée et adaptation nécessaire².

Ecouter pour qu'autrui se sente compris

Un glissement fréquent est de penser que l'on écoute pour bien comprendre l'autre (une hypothèse souvent répandue avec l'écoute active, certainement juste mais insuffisante). Si nous cherchons à comprendre l'autre, c'est aussi pour qu'autrui se sente compris, entendu, non-jugé. Là est l'effet transformant d'une relation de qualité³. Que se passe-t-il pour nous lorsque nous nous sentons jugés ? Ce sont des barrières qui se dressent, un repli qui n'invite plus à la transformation, à la création, à l'adaptation. Et si nous nous sentons compris, entendus ? Nous nous sentons, entendus, exister, dans une considération de ce que nous sommes à travers ce que nous vivons de la situation, tout autant en partageant des expériences positives que des expériences négatives. Martin Buber parlait de *confirmation d'autrui*, dans le sens d'un miroir offert à l'autre de ce qu'il est au moment où il s'exprime. C'est une satisfaction, source d'une énergie positive de changement, une verticalité qui me rend humain parmi les humains. Et ainsi, sans vraiment nous en rendre compte, nous créons un climat de confiance avec l'autre, et nous nous permettons mutuellement que le changement, fasse partie de nous-même.

¹ Un savoir-faire non identifié dans les référentiels métiers.

² L'expérience psychothérapeutique met en évidence la présence du regard l'autre dans les freins aux changements, souvent à travers des réflexions anodines. La systémique montre quant à elle, les interactions de régulation d'un système lorsqu'un élément du système change.

³ C'est la sixième condition d'une relation de qualité selon Carl Rogers, que la personne écoutée puisse ressentir les qualités d'écoute de son interlocuteur.

Vers un climat de confiance dans l'activité?

A l'heure où l'on cherche à mieux collaborer dans les organisations, après avoir prescrit l'activité à travers des normes, des procédures, l'organisation du travail se heurte à ce qu'elle ne peut pas prescrire : la collaboration et la confiance. On ne peut pas l'ordonner, ni en pilule ni en tube, et encore moins l'ordonner. Il nous est parfois demandé « d'amener de la confiance » dans les équipes. Tout au plus je peux participer à la restaurer. La différence entre les deux mots est de taille, parce que je ne suis pas celui qui transforme, qui amène ce qui manque, mais qui participe à une transformation dans laquelle chaque personne de l'équipe aura sa place pour en être acteur. Autrement dit, pour avoir de la confiance dans une équipe, il est nécessaire d'avoir confiance soi-même dans les potentiels des personnes de son équipe. Voir l'autre capable de... et que celui-ci le ressente.

Les difficultés de l'écoute qui vise la qualité de relation

Ecouter n'est pas une mince affaire. Parce que la relation à l'autre me place devant la différence, différence de culture, de point de vue, d'intérêts qui ne me laissent pas indifférents. Je dois être à la fois disponible à autrui pour accueillir son propre monde subjectif, tel que l'autre le vit. Paul : « J'ai vraiment du mal avec ce collaborateur ! » Jacques « Tu devrais regarder ses bons cotés... ». Dans ce cas, Jacques n'accueille pas ce que vit Paul, et Paul ne se sentira pas compris dans sa difficulté. Jacques est soucieux qu'il n'y ait pas de tension dans l'équipe et essaye de valoriser le collaborateur en question alors que le problème n'est peut-être pas là. Un raccourci qui ne permet pas de mettre à jour une difficulté : vient-elle de Paul, du collaborateur, de leurs rapports, de l'équipe ou de l'organisation du travail ? Et nous pourrions faire défiler les exemples quotidiens où nous sommes finalement dans deux monologues où aucun des deux protagonistes ne cherchent à rejoindre l'autre : « Je trouve que ce produit (que nous vendons) ne vaut rien ! » « Moi je trouve qu'il est super, et Fred le place facilement ! ». Lorsqu'une personne parle, nous sommes « pris » par l'écho de ce que dit cette personne par rapport à notre cadre de référence, notre avis et autres « brouhaha » intérieurs qui brouillent finalement la relation. Notre manière de communiquer est finalement fortement ancrée dans des habitudes sociales quotidiennes : « Si j'avais su, je n'aurais pas acheté cette robe ! » « Moi je trouve qu'elle te va super ! »... Apprendre à écouter s'avère nécessaire et requiert de l'entraînement, voire une certaine discipline où je vais d'abord vers l'autre avant de donner mon avis.

Quelles qualités pour écouter ?

Ceci n'est pas une mince affaire, et les métiers spécialisés « psy » nous montrent l'ampleur des attitudes à travailler. Carl Rogers est souvent cité lorsque l'on parle de communication, d'écoute active. Mais les concepts qu'il a posés sont souvent réduits à la seule *empathie*, mal intégrés en tant qu'attitudes de la personne elle-même. Ces trois attitudes sont donc la compréhension empathique (l'art de comprendre l'autre dans son propre monde), la considération d'autrui (porter un regard bienveillant sur l'autre⁴) et la conscience de soi (être disponible à ce qui se passe en soi, sans que cela envahisse la relation). Cette dernière qualité questionne l'authenticité des relations, de ce qui peut se dire, se partager, de ce que l'on vit dans une relation, une équipe, un collectif. Elle est certainement la plus difficile à s'approprier, c'est-à-dire faisant partie de soi, comme un tout, et non pas une technique consciente déroulée méthodiquement. C'est peut-être aussi pour cela que l'écoute est souvent réduite à la notion d'empathie. Mais réduire l'écoute à la notion d'empathie, c'est ne s'occuper que d'un seul sens dans la relation. Or la qualité de la relation ne peut s'entendre que dans une boucle entre écouté et écoutant.



Christian Glaudel, Consultant Formation et changement, Psychothérapeute,
Co-directeur d'Aganisia. www.aganisia.com

⁴ c'est l'effet levier de l'étude de Rosenthal et Jacobson de l'effet Pygmalion, effet qui induit, à travers le regard des instituteurs, l'élévation du QI des élèves de la classe.