

Qu'est-ce que l'écoute active ?

Paul Newton

PAUL NEWTON

QU'EST-CE QUE L'ÉCOUTE ACTIVE ?

Qu'est-ce que l'écoute active ?

1e édition

© 2018 Paul Newton & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2185-2

CONTENU

	Reface	5
	Introduction	6
1	Attributs de l'écoute active	9
1.1	L'orientation de l'écoute	9
1.2	La technique réflexive	13
1.3	Savoir poser des questions	17
2	Les obstacles à l'écoute active	21
3	Les avantages pour un dirigeant	24
4	Résumé	26
5	Références	28



REFAÇE

Les conversations en tête-à-tête constituent une proportion importante de toutes les communications auxquelles vous participez chaque jour. L'écoute active réduira les chances de mal comprendre autrui, vous aidera à résoudre les problèmes, et vous permettra de tirer parti d'opportunités que vous auriez pu manquer. Ce livre électronique décrit ce qu'est l'écoute active, et comment est-ce que celle-ci peut faire de vous un meilleur dirigeant.

Vous apprendrez :

- L'importance de l'écoute active
- Les six aspects de l'orientation de l'écoute que vous devriez adopter
- Comment employer réflexion et éclaircissement dans le contexte de l'écoute active
- Comment surmonter les obstacles internes à l'écoute active
- Comment intégrer différents types de questions dans votre écoute active

INTRODUCTION

Le plus simple exemple de communication interpersonnelle au travail a lieu entre deux personnes : c'est une conversation. Cette activité représente une proportion importante du nombre total de communications auxquelles vous participez chaque jour, et bien faire aura un énorme impact sur votre efficacité de dirigeant.

Un concept simple mais de manière trompeuse, l'écoute active peut vraiment vous aider à améliorer vos compétences de communication. Initialement développé dans le contexte des entretiens thérapeutiques, ses principes peuvent très bien s'appliquer aux communications au travail.

Pratiquer l'écoute active signifie être	Neutre	Non critique	Totalement engagé
---	--------	--------------	-------------------

L'écoute est l'un des éléments les plus importants parmi les compétences de communication interpersonnelle. C'est aussi un processus actif où l'on prend consciemment la décision d'écouter et de comprendre les messages de votre interlocuteur. En tant que personne à l'écoute, vous devriez rester neutre et non critique, ce qui signifie essayer de ne pas prendre parti, de ne pas vous faire une opinion, et cela particulièrement au début de la conversation.

L'écoute active est soucieuse d'améliorer votre capacité à comprendre exactement ce que votre interlocuteur veut dire lorsqu'il ou elle s'adresse à vous. Cela n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît, puisque l'écoute active implique d'écouter afin de saisir le sens (spécifiquement le sens perçu par votre interlocuteur) et non simplement d'écouter les mots prononcés et les accepter au pied de la lettre.

Il faut de la patience pour l'écoute active, car les gens ont besoin de temps pour explorer leurs pensées et leurs émotions et les mettre en mots. Cela signifie que de brèves périodes de silence sont acceptables, et qu'il vous faut vous retenir d'intervenir avec vos questions ou vos commentaires à chaque fois que la personne fait une pause.

Degrés d'écoute active

Répéter	Paraphraser	Refléter
Percevoir	Percevoir	Percevoir
Faire attention	Faire attention	Faire attention
Se souvenir	Se souvenir	Se souvenir
Répéter le message en utilisant exactement les mêmes mots que votre interlocuteur	Penser et raisonner	Penser et raisonner
	Interpréter le message en utilisant des mots et phrases organisés de manière similaire au discours de votre interlocuteur	Interpréter le message avec vos propres mots et votre propre structure des phrases

La personne à l'écoute peut utiliser divers degrés d'écoute active, chacune donnant lieu à une communication de différente qualité. Le tableau d'écoute active ci-dessus présente les trois degrés d'écoute principaux :

- Répéter
- Paraphraser
- Refléter.

L'écoute active n'a pas de définition universellement acceptée, car ses éléments principaux étaient déjà largement utilisés avant que le psychologue clinicien Carl Rogers ne rende le terme populaire en 1957. Il décrit l'écoute active du point de vue thérapeutique, et ses définitions d'origine ne sont pas très utiles dans le contexte des communications de tous les jours au travail.

Cependant, du point de vue pratique, l'essence de cette compétence est de mettre de côté vos propres inquiétudes, attitudes et idées lorsque vous écoutez. Sans ces distractions, vous pouvez observer tous les signaux conscients et inconscients déployés, ce qui vous permet de discerner le sens véritable des mots prononcés.

L'écoute active vous demande de :
Mettre de côté vos propres inquiétudes, attitudes et idées lorsque vous écoutez quelqu'un parler
Cela élimine les distractions, vous permettant d'observer les signaux conscients et inconscients
Vous pouvez alors discerner le sens véritable des paroles de la personne

Cette technique ne laisse aucun doute : la personne sait alors qu'elle a toute votre attention. Lorsqu'elle est utilisée habilement, l'écoute active peut :

- Démontrer votre pleine attention
- Encourager votre interlocuteur à continuer à parler
- Relancer une narration au point mort
- Rassurer votre interlocuteur quant à ce qu'il révèle de lui-même
- Confirmer, améliorer ou corriger ce que vous comprenez
- Combler toutes lacunes du contenu du récit
- Améliorer la perception qu'a votre interlocuteur du problème
- Établir un rapport entre vous

Éléments clé

- L'écoute active est une technique simple que vous pouvez utiliser pour améliorer vos compétences en communication.
- L'écoute active implique la recherche de sens, et non simplement l'écoute des mots prononcés.
- Quelqu'un qui pratique l'écoute active reste neutre, non critique, et entièrement impliqué tout au long de la conversation.
- L'écoute active vous permet de démontrer que votre attention est exclusive, encourage votre interlocuteur à continuer à parler, et peut permettre d'améliorer vos rapports et votre compréhension mutuelle.

1 ATTRIBUTS DE L'ÉCOUTE ACTIVE

Tout dirigeant souhaitant maîtriser la technique de l'écoute active obtiendra une équipe plus productive et plus motivée. La raison pour cela est que les membres de votre équipe se sentiront écoutés *et* compris. L'atmosphère mise en place par l'écoute active au sein de votre équipe signifie que ses membres seront heureux de partager leurs points de vue et leurs idées, établissant ainsi une connexion forte entre les membres.

Technique réflexive
Orientation de l'écoute
Compétences de questionnement
Éléments de l'écoute active

Vous avez besoin de comprendre trois éléments composant l'écoute active afin de maîtriser cette compétence de communication essentielle. Ce sont :

- **L'orientation de l'écoute**
- **La technique réflexive**
- **Les compétences de questionnement**

1.1 L'ORIENTATION DE L'ÉCOUTE

La réussite de l'écoute active repose sur votre effort réfléchi d'engager la conversation avec une attitude positive : envers votre interlocuteur, et envers la discussion elle-même. Cela signifie que la question centrale n'est pas pour vous « Que puis-je faire pour cette personne » ou encore « Comment est-ce que je perçois cette personne ? » mais plutôt « Comment est-ce que cette personne perçoit son identité et sa situation ? »

L'orientation de l'écoute		Les questions n'utilisent pas « Je » « Mon / Ma » ou « Moi »
Selon votre point de vue	« Que puis-je faire pour cette personne ? »	« Comment est-ce que je perçois cette personne ? »
Selon le point de vue de votre interlocuteur	« Comment est-ce que cette personne perçoit son identité ? »	« Comment est-ce que cette personne perçoit sa situation ? »

Dans son article original sur l'écoute active, le psychologue clinicien Carl Rogers avait le sentiment que pour obtenir de meilleurs résultats, l'orientation de l'écoute devrait être caractérisé par une attention totale, de l'empathie, du respect, l'acceptation, la congruence et la concrétisation.

Une attention totale

Cela devrait être évident : votre interlocuteur reçoit votre attention toute entière. Vous devez vous assurer que toute communication importante ait lieu dans un environnement calme où l'on ne vous dérangera pas. Vous devriez également mettre votre téléphone en silencieux et éviter de le consulter. Évitez également de regarder l'écran de votre ordinateur, ou quoi que ce soit qui ne soit pas la personne que vous êtes là pour écouter.

De l'empathie

L'empathie commence avec une prise de conscience des sentiments d'autrui. Elle se développe naturellement lorsque vous pratiquez une écoute active. Il serait bien évidemment plus facile d'avoir de l'empathie si la personne vous disait clairement ce qu'elle ressent. Il vous faudra cependant interpréter les signaux non verbaux, à moins d'avoir une interaction avec quelqu'un de particulièrement candide. Il vous faudra aussi prêter attention aux termes spécifiques utilisés par votre interlocuteur.

Vous pouvez démontrer votre empathie en reconnaissant les émotions de l'individu, que celles-ci soient positives ou négatives. Par exemple :

« Je peux comprendre pourquoi est-ce que vous ressentez ça. »

Il est essentiel d'être capable d'empathie, sans quoi vous ne pourriez être à l'écoute de ce qui est important pour la personne. Il est particulièrement difficile d'atteindre un niveau d'empathie approprié, puisque nous avons tous tendance à donner des conseils, à raconter une anecdote, à être d'accord ou non, toujours depuis notre propre point de vue.

Acceptation	
Respect	Empathie
Les qualités de l'orientation de l'écoute	
Attention totale	Concrétisation
Congruence	

Du Respect

Cela signifie penser du bien de chaque individu, plutôt que de les juger selon des critères préconçus établissant leur valeur personnelle. Cela ne signifie pas nécessairement que vous devez être d'accord avec eux, mais que vous devriez les respecter en tant que personne, plutôt que de les rejeter ou de vous montrer condescendant.

Acceptation

L'acceptation, dans ce contexte, se rapproche du concept de respect, et nécessite à nouveau une approche non critique. Cela signifie que vous devriez éviter d'exprimer votre accord ou votre désaccord avec les propos de la personne. Acceptez-les simplement comme étant un état des lieux actuel, ce qui servira de point de départ pour les discussions futures. Cette attitude encourage la personne qui parle à ne pas être sur la défensive, et à partager ce qu'elle pourrait autrement garder pour elle.

Congruence

La congruence fait référence à l'ouverture, la franchise et l'authenticité dont vous devez faire preuve en tant que personne à l'écoute. Cela peut être un problème si vous avez de forts sentiments négatifs à propos de ce que vous entendez. Par exemple :

Si quelqu'un vous irrite, il peut être très difficile de faire preuve de respect, d'empathie ou d'acceptation.

Dans ce cas, vous auriez le choix entre ressentir de l'irritation, ou remettre la conversation à plus tard, lorsque vous vous serez calmé.

Le premier choix pourrait mieux convenir en raison du fait que votre franchise entraînera généralement l'ouverture de la personne, plutôt qu'un dialogue où vous communiquez tous les deux derrière un masque de fausse affabilité.

Le principe de congruence est important, car les gens sont doués pour lire le langage corporel d'autrui ainsi que les signaux para verbaux. Cela signifie que si ce que vous dites ne correspond pas à vos sentiments, votre interlocuteur le remarquera, et pensera que vous mentez ou que vous êtes désorienté. Généralement, lorsque ces sens sont en conflits, la personne aura tendance à être suspicieuse ou hostile, sans trop savoir pourquoi.

Concrétisation

Il s'agit ici de se concentrer sur les détails plutôt que sur de vagues généralités. Considérez par exemple les affirmations suivantes :

« Le fournisseur X livre toujours en retard. »

OU

« Le fournisseur X a eu un retard de plus d'une journée lors de trois des cinq dernières livraisons. »

La première affirmation est une vague déclaration, tandis que la seconde est concrète. Bien souvent, la personne ayant un problème évitera des émotions pénibles en parlant de manière abstraite ou impersonnelle, et pourra dire quelque chose comme :

« L'équipe de support IT semble être un peu débordée. »

« La direction doit se ressaisir en terme de distribution des tâches. »

Alors que ce qu'elle veut vraiment dire est plutôt :

« Jacques Dupont de l'équipe de support IT ne répond pas à mes appels. »

« J'ai trop de travail alors que Jeanne est assise à ne rien faire. »

Il se peut également qu'elle dépersonnalise son discours en disant « Je pense que la plupart des gens veulent... » plutôt que « Je veux. » Vous pouvez encourager la concrétisation des discours en demandant exactement l'incident ou l'individu spécifique auxquels elle fait référence.

Éléments clé

- L'orientation de l'écoute signifie de faire un effort conscient pour approcher la conversation avec une attitude positive envers la personne, et envers la rencontre elle-même.
- Elle se caractérise par une attention totale, de l'empathie, du respect, de l'acceptation, congruence et concrétisation.

1.2 LA TECHNIQUE RÉFLECTIVE

Le deuxième élément de l'écoute active est la technique réflexive, qui implique de refléter vers la personne qui parle ce que vous comprenez de son discours. Cela comprend cependant un deuxième élément important, qui est l'éclaircissement du sens de ce que vous avez entendu. En pratique, réflexion et éclaircissement s'entremêlent, c'est-à-dire que la réflexion conduit nécessairement à un certain éclaircissement, et toute tentative d'éclaircissement implique de refléter un minimum le discours.

Augmente votre compréhension	Avantages de la technique réflexive
Aide la personne qui parle à préciser ses pensées	
Rassure la personne quant à votre intérêt	

Les avantages de cette technique sont triples :

- Elle améliore votre compréhension
- Elle aide la personne à clarifier ses idées
- Elle peut rassurer la personne qui parle quant au fait que vous voulez entendre son point de vue.

Réflexion

On applique souvent le terme de « réitération » à cette partie de la technique, puisqu'elle implique de paraphraser les propos de la personne et de les lui renvoyer sous forme de question. Par exemple :

Locuteur: « Je ne crois pas que ce soit possible. »

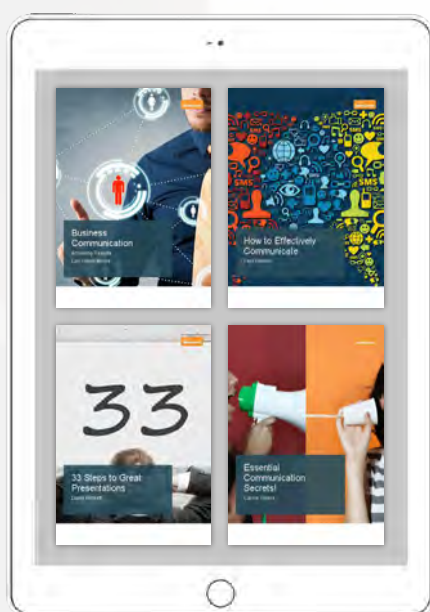
Auditeur: « Est-ce que tu veux dire qu'il est impossible d'honorer la commande avant vendredi avec les employés disponibles? »

La partie la plus importante de cette approche est qu'il vous faut prendre en compte les signaux non verbaux du locuteur en plus des termes que celui-ci utilise.

Lors de l'utilisation de réflexion verbale, des interjections plus courtes ont l'avantage de moins interrompre le flux de la narration. Rester bref dans vos questions vous force également à vous en tenir aux points principaux, mais ce n'est pas toujours possible, puisqu'il vous faut être spécifique plutôt que général.

La réflexion doit être spécifique. Vous pouvez paraphraser.	Les mots prononcés
	Le non verbal et le para verbal

En faisant usage de la réflexion, la personne qui parle voit que vous faites attention à ce qu'elle dit et que vous faites un effort conscient afin de la comprendre. Si vous voulez pratiquer cela de façon verbale, vous pouvez utiliser des expressions ou des sons d'accompagnement, tels «Oui,» «Continue,» «Ah ah,» «Ok,» ou «Mm.» En changeant quelque peu votre position (en vous inclinant par exemple en avant) ou en hochant la tête, vous indiquez que vous acceptez ses propos. Vous pouvez aussi faire usage d'expressions faciales ou établir un contact visuel afin de signaler à la personne que vous l'écoutez.



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

Download now

bookboon

Ce comportement a tendance à encourager les individus à se confier et à faire valoir leurs arguments de manière honnête et sincère. Si vous pensez qu'il y a davantage de choses à explorer, vous pouvez paraphraser les derniers mots prononcés ou utiliser une question ouverte afin de poursuivre la conversation. Dans certains cas, vous pourrez simplement choisir de vous taire afin de laisser le temps à la personne d'organiser ses idées à nouveau. Ces techniques très simples peuvent vous aider à éclairer une problématique dont vous n'aviez jusque là pas connaissance.

Éclaircissement

Un mélange de réflexion et de questions directes peut aider à aller au fond des choses. Ces approches vous permettent de corriger les malentendus et de combler les lacunes du récit d'un individu, vous permettant donc de mieux comprendre la situation globale.

L'éclaircissement est un mélange de:	Réflexion et questions directes	afin de combler les lacunes et de corriger les malentendus
---	--	---

Le processus de réflexion est l'opportunité pour la personne de signaler les inexactitudes de votre compréhension. Vous devez cependant garder à l'esprit que les individus ne choisiront pas toujours de faire cela. En conséquence, vous devez faire très attention à leur langage corporel, et être en quête des signaux non verbaux indiquant que vous avez mal compris ce qu'ils voulaient dire.

Vous devez également garder à l'esprit que vous ne pouvez clarifier que les informations que la personne a articulées. Si vous soupçonnez que la personne ne divulgue pas des informations importantes, vous ne pouvez pas refléter comme d'habitude, puisque vous ne savez pas ce qu'il en est. Vous devez plutôt trouver une manière de refléter l'absence des informations en posant des questions qui aideront la personne à les amener au grand jour.

Les avantages de l'éclaircissement			
Pour celui qui parle		Pour celui qui écoute	
La situation véritable est connue	Son point de vue est compris	Vous comprenez	
		Toute la situation	Les détails des problèmes spécifiques

De votre point de vue, le résultat des éclaircissements est une compréhension plus précise et approfondie de la situation globale, et une connaissance détaillée des problèmes spécifiques. Du point de vue de la personne, le résultat devrait être de se sentir compris, que ce soit en ce qui concerne ses circonstances ou son point de vue.

Au cœur du processus, il se trouve simplement que vous devez renverser votre tendance naturelle à vous précipiter pour suggérer des solutions, sans quoi vous ne pourrez pas éviter de reconnaître vos émotions au cours de la conversation. Il faut absolument que vous laissiez suffisamment d'espace à la personne pour qu'elle vous fournisse une vue d'ensemble et présente son niveau de connaissance du problème et l'étendue de ses solutions potentielles.

Il existe quelques techniques simples pouvant vous aider à vous assurer de toujours demander des éclaircissements plutôt que de donner votre avis :

- Énoncez ce que vous pensez que la personne a dit, comme vous l'avez compris
- Assurez-vous que vous avez correctement compris
- Employez des questions ouvertes et non directives – si c'est approprié
- Demandez si vous avez bien compris, et préparez-vous aux corrections
- Admettez-le lorsque vous n'êtes pas sûr du sens des propos de la personne
- Demandez des exemples spécifiques si nécessaire, ou s'ils seraient utiles à la compréhension.

En laissant passer plusieurs secondes de silence avant de poser une question ou de faire un commentaire, vous vous assurez que la personne a dit tout ce qu'elle avait à dire. Vous pouvez aussi indiquer que vous êtes attentif en paraphrasant correctement les propos de la personne en une phrase qui reflète votre objectivité et votre compréhension. Cela vous permet également de clarifier que vous avez compris son explication du problème.

Lorsque vous faites usage d'éclaircissement, une partie importante de la technique se situe dans votre capacité à résumer toute la discussion afin d'illustrer que vous avez compris ce qui a été dit. Résumez les propos de la personne de manière concise, objective et non critique, en vous appuyant sur le cadre de référence de la personne afin de décrire les éléments essentiels ayant été communiqués.

Si cet échange fait partie d'une série de discussions, vous pourrez souvent réutiliser le résumé précédent au début de la conversation suivante afin de rafraîchir les mémoires et de reformuler ce que vous comprenez actuellement.

Principes d'éclaircissement
Écoutez davantage que vous ne parlez
Répondez à ce qui est personnel pour l'individu qui vous parle
Ne répétez que ce que la personne a dit
Soyez sensibles aux faits mais aussi à l'opinion de la personne
Répondez avec acceptation et empathie

Éléments clé

- La technique réflexive implique de refléter vers la personne qui parle ce que vous pensez qu'elle veut dire.
- Cette technique vous permet de mieux comprendre, aide la personne à éclaircir ses idées, et peut la rassurer quant au fait que vous voulez entendre ce qu'elle a à dire.
- Un mélange de réflexion et de questions directes peut vous permettre d'arriver au fond des choses.
- Les principes de l'éclaircissement sont :
 - Écouter davantage que de parler
 - Répondre à ce qui est personnel pour l'individu, plutôt qu'à ce qui est impersonnel, distant ou abstrait
 - Répéter et éclaircir ce qui a été dit, et non lui poser des questions ou lui dire ce qu'il ou elle ressent, croit ou désire
 - Essayer de comprendre les sentiments et opinions contenus dans les propos de l'individu, et non simplement les faits ou les idées
 - Répondre en faisant preuve d'acceptation et d'empathie, et non d'indifférence, d'objectivité crue, ou d'inquiétude feinte.

1.3 SAVOIR POSER DES QUESTIONS

Le troisième élément de l'écoute active est l'art de la question.

Favoriser l'engagement	Concentrer l'attention
Poser des questions vous permet de :	
Encourager l'exploration	Susciter des idées nouvelles

Le développement de votre capacité à poser des questions afin d'obtenir les informations dont vous avez besoin pour comprendre la situation de la personne et l'aider à trouver une solution est crucial si vous voulez réussir. Vos questions vous aident à :

- Concentrer l'attention
- Susciter des idées nouvelles
- Encourager l'exploration
- Favoriser l'engagement

Il existe sept types de questions différentes, et vous devriez vous assurer que vous savez toujours pourquoi est-ce que vous posez une question d'une certaine manière, à un moment particulier.

Types de questions
Ouverte
Fermée
D'approfondissement
De reformulation
Hypothétique
Inductive
Miroir

Les questions ouvertes sont généralement utilisées pour encourager votre interlocuteur à s'exprimer, afin de pouvoir obtenir les informations nécessaires. Elles commencent souvent par pourquoi, que, où, lequel, comment, etc. Vous découvrirez qu'elles sont plus utiles lorsque la conversation est déjà engagée. Par exemple :

« Cette stratégie a-t-elle été utile ? »

« Qu'est-ce que vous avez fait pour continuer à motiver votre équipe ? »

« Que diriez-vous à ce client pour apaiser ses inquiétudes ? »

Les questions d'approfondissement peuvent servir à éclaircir quelque chose qui a déjà été dit ou à demander davantage de détails à son sujet. Elles sont souvent utiles pour établir un rapport, mais vous devez faire attention à ne pas trop les utiliser, car les gens peuvent alors avoir l'impression d'être interrogés ou même attaqués.

Prenez soin de transmettre des signaux verbaux et non verbaux neutres ou favorables (voir encourageant) lorsque vous posez ce type de questions. Elles sont particulièrement utiles pour révéler des détails qui pourront initialement avoir été négligés ou considérés hors sujet. Par exemple :

« Pourquoi en est-il ainsi, à votre avis ? »

« Qu'est-ce que ça signifie ? »

« Quelles sont vos options pour résoudre ce problème ? »

« Est-ce que vous pourriez être plus précis à ce sujet ? »

« Qui sont les parties prenantes les plus importantes ? »

« De quoi devons-nous nous occuper ? »

« Est-ce qu'il y a une option que vous n'avez pas encore prise en compte ? »

« Comment avez-vous réussi à gérer cette situation jusqu'ici ? »

« Comment est-ce qu'un observateur objectif décrirait cette situation ? »

« Qu'est-ce qui vous tient le plus à cœur dans cette situation ? »

« Quelles sont vos inquiétudes ? »

Les questions fermées exigent une réponse prédéfinie en « oui » ou « non. » Il ne faut utiliser ces questions que de temps en temps, car elles transforment la discussion en une conversation gauche à sens unique. Elles sont cependant parfois nécessaires, pour obtenir une réponse positive ou négative. Il faudrait mieux les éviter dans une situation délicate, car elles peuvent causer du tort, réduisant le rapport et l'empathie essentiels à l'écoute active.

Les questions miroirs sont souvent utilisées pour s'assurer d'avoir compris et éclaircir sa compréhension. C'est un style de question qui renvoie directement à la personne ce qu'elle vient de dire et lui permet de d'explorer pleinement la situation.

Ces questions permettent également à la personne d'exprimer les émotions ressenties alors sans que vous n'ayez à interpréter le pourquoi de la situation. Utiliser une question miroir vous permet de ne pas avoir à donner votre interprétation ou à juger le pourquoi du ressenti de la personne. Par exemple :

Locuteur – « Je m'en voulais. »

Auditeur – « À qui ressemblait cette expérience, de vous en vouloir ? »

Locuteur – « Les gens du service des envois me mènent toujours en bateau. »

Auditeur – « Comment est-ce qu'ils vous mènent en bateau ? »

Les questions inductives doivent être employées avec soin, puisqu'elles impliquent qu'il existe une réponse juste, ce qui contredit la philosophie de l'écoute active. Elles sont utiles dans des situations où il vous faut une certaine réponse, ou lorsque vous avez besoin d'exercer une influence sur la façon de penser de la personne. Par exemple :

« Est-ce qu'il n'aurait alors pas mieux fallu... ? »

« Ne pensez-vous pas que nous aurions dû... »

Les questions hypothétiques vous permettent de juger les réactions ou réflexions d'une personne dans une situation possible. Elles sont efficaces pour encourager la personne à imaginer et à aborder de nouvelles idées ou de nouveaux angles d'approche d'un problème. Par exemple :

« Que feriez-vous si... ? »

« Que se passerait il si... ? »

Les questions de reformulation font partie des questions les plus utiles afin de vérifier votre compréhension des propos de la personne. Par exemple :

Locuteur – « Je ne peux pas valider la livraison à moins que le service comptabilité ne me fournisse les informations le jour même. »

Auditeur – « Ce que vous me dites, c'est que vous pourriez valider la livraison si le service comptabilité vous fournissait les informations le jour où vous les demandez. Vous ai-je bien compris ? »

Lorsque vous posez une question, demandez-vous tout d'abord comment est-ce que vous 'guidez' la personne, et où est-ce que vous essayez de 'l'emmener'. Si les questions que vous posez ne vous permettent pas d'avancer, vous devez simplement vous poser les trois questions suivantes : « Est-ce que j'ai posé la question de la mauvaise manière ? » ; « Est-ce que les mots que j'ai utilisés ont pu être mal interprétés ? » ; « Est-ce que le type de question était approprié ? » Les réponses que vous obtiendrez en vous posant ces questions vous permettront d'améliorer vos compétences de questionnement, et de modifier votre comportement futur.

Éléments clé

- Les questions peuvent vous aider à concentrer l'attention, à susciter de nouvelles idées, à encourager l'exploration et à favoriser la participation.
- Vous pouvez poser sept types de questions différentes : ouvertes, d'approfondissement, fermées, miroir, inductives, hypothétiques, et de reformulation.

2 LES OBSTACLES À L'ÉCOUTE ACTIVE

Afin d'utiliser les techniques de l'écoute active efficacement, vous devez mettre de côté vos sentiments personnels durant la conversation, poser des questions, et paraphraser afin de refléter les réponses de la personne. Certains des obstacles pouvant empêcher une bonne compréhension des problèmes soulevés comprennent des facteurs physiques et culturels, tel un environnement bruyant, un accent prononcé, ou d'employer des références différentes.

Culturel	Trop et trop peu supposer	Les réactions stéréotypes
Physique	Obstacles	Voler la vedette
Les réponses complexes		
Les signaux non verbaux inappropriés	Faire semblant de comprendre	Les réponses inappropriées

En plus de ces facteurs externes, qui sont généralement assez faciles à surmonter, il existe des obstacles moins évidents dont vous devriez avoir conscience.

Des signaux non verbaux inappropriés

Parmi ceux-ci vous retrouverez des comportements du type de s'orienter ou de s'incliner dans une direction opposée à la personne à laquelle vous vous adressez, ne pas établir et conserver un contact visuel, paraître stressé, ou avoir une position « fermée » en croisant les bras, etc. Si votre langage corporel contredit constamment vos propos, vous n'avez pas la moindre chance pour que votre interlocuteur soit franc avec vous.

Par votre position et par vos gestes, vous devez constamment indiquer que vous êtes complètement attentif à votre interlocuteur. Les distractions vous font lui envoyer des signaux non verbaux inappropriés et il suffit d'un seul de ces signaux pour éliminer tous les avantages apportés par l'écoute active.

Voler la vedette

La plupart des gens ont tendance à participer à une conversation de manière égalitaire, en passant d'un rôle passif à un rôle actif, en en détournant l'attention pour la ramener sur nous. C'est quelque chose qu'il est difficile d'éviter une fois que l'on a l'impression de comprendre le problème présenté.

Si vous êtes tenté de lui voler la vedette, souvenez-vous que dès que vous commencez à donner des conseils ou des instructions, vous n'êtes plus à l'écoute de votre interlocuteur.

Des réactions stéréotypes

Lorsque l'on cherche à clarifier à l'aide de questions miroirs, il est facile de prendre l'habitude de formuler ses questions de la manière suivante :

« Vous pensez que... ? »

« Voulez-vous dire que... ? »

Avec ce type de questions, si vous ne faites pas attention, vous pouvez vous aliéner la personne en paraissant condescendant. Vous ne devriez utiliser ce type de questions miroirs uniquement lorsque vous avez *besoin* de clarifier le sens de ce qui a été dit.

Des réponses inappropriées

Lorsque l'on vous pose une question directe, la réponse la plus appropriée se trouve généralement d'y répondre, plutôt que de se mettre en quête d'un sens plus profond. Si votre interlocuteur vous demande :

« Quand pense-tu qu'on va recevoir davantage de ressources ? »

Une réponse directe sera idéale, par exemple :

« On aura deux nouveaux employés la semaine prochaine. »

« J'en saurais plus jeudi. »

Vous pouvez poser davantage de questions si vous avez vraiment besoin d'en savoir plus, mais évitez de répondre à une question directe avec une question, car vous aurez l'air incertain ou évasif.

Faire semblant de comprendre

Si vous ne comprenez vraiment pas ce que votre interlocuteur veut dire, vous devriez toujours lui demander de manière directe de clarifier – en disant par exemple :

« Désolé, je n'ai pas compris. Que voulez-vous dire ? »

Attendre en espérant que vous comprendrez par la suite ce que votre interlocuteur voulait dire est inutile et compromet le processus. Si vous ne comprenez pas ce qui a été dit, dites-le et demandez à ce qu'il vous explique.

Trop et trop peu supposer

Vous supposez trop lorsque vous attribuez un sens aux propos de votre interlocuteur qui dépasse largement ce qui a été dit, en exprimant des suppositions en guises d'interprétations. Vous ne supposez pas assez lorsque vous ne réalisez pas ce qui a été dit en raison d'une divergence d'opinion quant à l'état des choses.

Il peut être tentant de chercher à faire valider votre propre point de vue, et il faut faire un effort conscient pour l'éviter.

Les logorrhées

Donner des réponses très longues ou complexes halte la conversation, et vous aurez d'autant moins de chance de comprendre le point de vue de votre interlocuteur. Les réponses simples et brèves sont plus efficaces.

Éléments clé

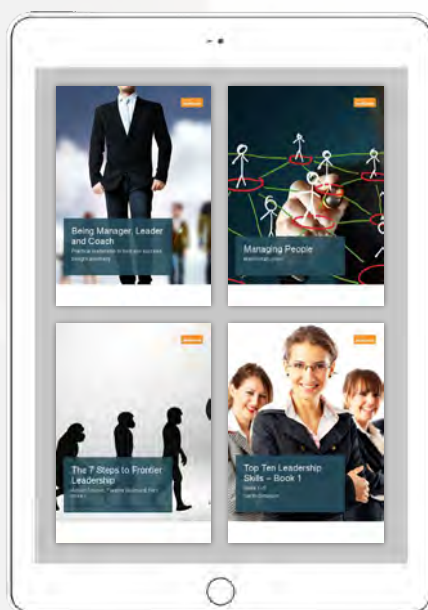
- Il existe de nombreux obstacles à l'écoute active, ce qui inclut les facteurs physiques et culturels tel qu'un environnement bruyant, un accent prononcé, ou l'utilisation de références différentes.
- Si vous ne faites pas attention, vous pouvez créer d'autres obstacles vous-mêmes. Parmi ceux-ci : les signaux non verbaux inappropriés, voler la vedette, les réactions stéréotypes, les réponses inappropriées, faire semblant de comprendre, trop et trop peu supposer, et les logorrhées.

3 LES AVANTAGES POUR UN DIRIGEANT

L'écoute active est une compétence qui peut être acquise et développée avec un peu de pratique. L'écoute active peut cependant être difficile à maîtriser, et prendra donc du temps et de la patience. Si vous l'utilisez de manière appropriée, cette méthode peut vous permettre d'atteindre trois résultats tout à fait positifs :

L'écoute active permet aux dirigeants:		
D'obtenir des informations approfondies	De motiver les membres de son équipe	De développer des relations de travail plus «ouvertes»

Si vous écoutez, vous obtiendrez premièrement davantage d'informations, puisque l'écoute active encourage l'interlocuteur à plus parler et de manière plus approfondie qu'il aurait été probable en répondant simplement à des questions fermées ou à des suggestions. Cette



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

profondeur de discussion permet souvent d'exposer des problèmes sous-jacents, y compris des problèmes dont votre interlocuteur n'avait pas nécessairement pris conscience jusque là.

Deuxièmement, les éléments de l'orientation de l'écoute (empathie, acceptation, congruence et concrétisation) auront tendance à augmenter au fur et à mesure du processus d'écoute réflexive. Ce sont les ingrédients qu'il vous faut pour établir un rapport de confiance avec les membres de votre équipe.

L'écoute active stimule et canalise enfin l'énergie et la motivation des participants. En étant à l'écoute, vous acceptez et encouragez votre interlocuteur, mais vous il prend son avenir en main en gardant l'initiative. Les membres de votre équipe pourront donc explorer de nouvelles voies d'action et établir des plans pour s'y engager, devenant ainsi plus effectifs et productifs.

Éléments clé

- L'écoute active permet aux dirigeants : d'obtenir des informations plus approfondies, de motiver les membres de son équipe, et de développer un rapport de confiance avec ses collègues.

4 RÉSUMÉ

L'écoute active favorise votre capacité d'absorption et de transmission des informations et des données fournies lors des échanges verbaux. En développant vos compétences et en mettant en action ces techniques d'écoute active, vos interactions vous permettront d'offrir davantage de clarté et d'empathie à vos interlocuteurs.

L'écoute active signifie :	Éliminer toutes les distractions
	Être à l'écoute des signaux et sons de votre interlocuteur
	Rendre compte que vous avez compris

Votre capacité à détourner votre attention de toutes distractions présentes constitue un aspect essentiel de l'écoute active. En étant impliqué à cent pour cent dans votre échange, vous entendrez et comprendrez le sens véritable du message transmis, et vous pourrez aussi remarquer tous les signaux que votre interlocuteur transmet inconsciemment.

Si vous avez naturellement tendance à immédiatement répondre, prenez l'habitude de prendre une respiration profonde avant de parler, afin de l'autre personne ait l'opportunité de terminer. Si vous ne le faites pas, et que vous interrompez la personne avant qu'elle ait pu expliquer son point de vue, vous n'obtiendrez pas d'aperçu global. Faites-y attention, ainsi qu'aux nombreux autres obstacles que vous devez éviter, et vous tirerez parti de l'écoute active.

Si vous ne percevez pas la conversation dans sa globalité, vous aurez davantage de chance de vous méprendre quant aux informations échangées. Afin de rester concentré sur ses propos, vous indiquez à votre interlocuteur que vous êtes entièrement à l'écoute en bougeant un petit peu votre tête ou vos yeux. Vous pourrez aussi demander aux autres personnes présentes de se taire afin que la personne puisse s'exprimer.

En adoptant ce type de comportement, vous pourrez obtenir davantage de réponses convaincantes, et atteindre vos objectifs en terme de communication. Cela illustre également votre compréhension du point de vue de votre interlocuteur, ainsi que dans quelle mesure est-ce que cela se rapporte à vos propres croyances.

En faisant attention aux réponses d'autrui, vous pourrez juger de leur connaissance du sujet et adopter votre style de communication de manière appropriée. Vous aurez également l'opportunité de transmettre à l'individu que vous avez compris ce qu'il vous a dit.

Cela lui donne le sentiment d'être apprécié et l'encourage à continuer à contribuer, en plus de garantir que l'échange aille dans les deux sens. Il vous suffit pour cela de conclure le résumé de ses propos avec des phrases du type :

- *Est-ce que ça a du sens?*
- *Qu'en pensez-vous?*
- *Êtes-vous d'accord?*
- *Quel est votre point de vue à ce sujet?*

Vous pouvez de plus encourager quelqu'un d'autre à contribuer à votre échange à l'aide d'une pause ou en restant silencieux. Cela vous apporte deux avantages : premièrement, cela laisse le temps à votre interlocuteur de rassembler ses idées ; deuxièmement, les gens ont le désir intrinsèque de remplir un silence, si bien qu'ils se mettront à parler.

Écoute active	Orientation de l'écoute	Technique réflexive	Compétences de questionnement
---------------	-------------------------	---------------------	-------------------------------

La communication bidirectionnelle que l'écoute active encourage vous donne aussi l'opportunité de partager vos commentaires motivés et valides, en plus de vous permettre d'obtenir une clarification de ce que vous pensez qu'on vous a dit.

C'est l'une des techniques qui vous permet de limiter les distractions pouvant avoir lieu lors d'un échange ou d'un dialogue. Pour réussir, il est essentiel que vous puissiez maintenir l'attention de la conversation sur votre objectif. Un effet secondaire important avec ce type de comportement est que les autres auront tendance à suivre votre exemple lorsqu'ils auront besoin de communiquer.

En ajoutant à vos compétences les trois éléments de l'écoute active – l'orientation de l'écoute, la technique réflexive et les compétences de questionnement, vous pourrez maximiser l'efficacité et la productivité des membres de votre équipe.

5 RÉFÉRENCES

Alder, H., and Heather, B., 2006, *NLP in 21 Days [PNL en 21 jours]*, Piatkus Books Ltd.

Atwater, Eastwood, 1981, *I Hear You [Je t'entends]*, Prentice-Hall, p. 83.

Gordon, Thomas, 1977, *Leader Effectiveness Training [Programme d'efficacité pour dirigeants]*, New York: Wyden Books. p. 57.

Hasson, G., 2012, *Brilliant Communication Skills [Excellentes compétences de communication]*, Pearson.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. and Switzler A., 2002, *Crucial Conversations [Conversations essentielles]*, McGraw-Hill.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. and Switzler, A., 2005, *Crucial Confrontations [Confrontations essentielles]*, McGraw-Hill.

Reed, Warren H., 1985, *Positive Listening: Learning to Hear What People are Really Saying [L'écoute positive: apprendre à entendre ce que les gens disent vraiment]*, New York: F. Watts.

Rogers, Carl R. and Farson, Richard E., 1987, 'Active listening,' in R.G. Newman, M.A. Danzinger and M. Cohen (eds, *Communicating in Business Today*, D.C. Heath & Company.