

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

LIONEL BELLENGER
MARIE-JOSÉE COUCHAERE

AVEC UN PLAN
D'AUTOFORMATION
ET DES EXERCICES
CORRIGÉS

L'Écoute



Osez l'empathie
pour améliorer
vos relations

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
ÉDITEUR

**LIONEL BELLENGER
ET MARIE-JOSÉE COUCHAERE**

L'Écoute

**Osez l'empathie
pour améliorer
vos relations**

**esf**
EDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault
Responsable éditoriale : Virginie Hamelin
Édition : Claire Cabaret
Relecture - correction : Carole Fossati
Composition : Ordiphone communication/Éloïse Mariotta

© 2007, ESF éditeur
Division de Reed Business Information
SAS au capital de 4 099 168 €
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux Cedex
Président : Antoine Duarte
Actionnaire principal : Reed Elsevier France
3^e édition actualisée 2012

www.esf-editeur.fr

ISBN 978-2-7101-\$' \$* -#
ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un index ;
- ✓ une bibliographie.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
Forum 52
52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux cedex

Plan d'autoformation

- 1** Lire le **chapitre 1** pour faire le point sur les enjeux de l'écoute.
- 2** Lire le **lexique** pour se familiariser avec le vocabulaire lié à l'écoute.
- 3** Faire l'**exercice 1** afin d'évaluer ses propres attitudes d'écoute selon les critères de l'échelle de Porter.
- 4** Lire le **chapitre 2** pour mesurer la place de l'empathie dans la compétence d'écoute.
- 5** Faire l'**exercice 5** afin d'autodiagnostiquer sa qualité d'écoute.
- 6** Lire le **chapitre 3** pour s'approprier les réflexes d'une bonne écoute active.
- 7** Faire l'**exercice 3** afin de s'entraîner à questionner.
- 8** Faire l'**exercice 6** afin de s'exercer à l'écoute active en entretien.
- 9** Faire l'**exercice 7** afin de prendre conscience de l'importance de la préparation pour avoir une bonne écoute.
- 10** Faire l'**exercice 8** afin d'appliquer les techniques de reformulation.

- 11** Lire le **chapitre 4** pour connaître les application de l'écoute.
- 12** Faire l'**exercice 9** afin d'effectuer un training intensif pour pouvoir pratiquer l'écoute au quotidien.
- 13** Relire le **chapitre 3** pour assimiler les réflexes de l'écoute active.
- 14** Faire l'**exercice 10** afin de zoomer sur la pratique de la reformulation/clarification.
- 15** Faire l'**exercice 2** afin de faire le point sur l'évolution de vos attitudes d'écoute.
- 16** Faire l'**exercice 4** afin d'évaluer votre écoute en entretien.
- 17** Relire les **chapitres 1, 2, 3 et 4** pour renforcer vos acquis et rester vigilant.

Table des matières

| | |
|---|---|
| Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage | 3 |
| Plan d'autoformation | 4 |

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

| | |
|---|-----|
| Introduction | 11 |
| Chapitre 1. Prendre conscience de la faculté d'écouter | 13 |
| 1. Quels sont les enjeux de l'écoute ? | 13 |
| 2. Faire la différence entre entendre et écouter | 18 |
| 3. Les causes de la non-écoute | 27 |
| 4. Se former et former à l'écoute : sur les chemins de Plutarque | 35 |
| Chapitre 2. Rechercher l'écoute empathique | 39 |
| 1. L'empathie : un concept ancien et nomade | 40 |
| 2. Un cadre à définir pour l'empathie | 45 |
| 3. L'écoute empathique | 52 |
| 4. Les enseignements de l'écoute analytique | 58 |
| Chapitre 3. Assimiler les techniques d'écoute active | 65 |
| 1. Les attitudes efficaces d'écoute | 66 |
| 2. Ni réactivité, ni projection | 70 |
| 3. L'écoute questionnante | 72 |
| 4. Les techniques de régulation | 83 |
| Chapitre 4. Connaître les applications de l'écoute | 89 |
| 1. L'écoute : valeur ajoutée du manager | 90 |
| 2. Les réflexes de l'écoute au quotidien | 95 |
| 3. L'écoute dans l'éducation et la formation | 100 |
| 4. L'écoute dans les relations familiales | 108 |
| Conclusion | 111 |

2^e partie – Mettre en pratique

| | | |
|--------------|---|-----|
| Exercice 1. | Quelles sont vos attitudes d'écoute en position de manager face à un collaborateur ? | 115 |
| Exercice 2. | Quels sont vos 10 comportements de base ? | 122 |
| Exercice 3. | Savez-vous décrypter un énoncé ? | 123 |
| Exercice 4. | Savez-vous évaluer votre écoute en entretien ? | 125 |
| Exercice 5. | Êtes-vous un « écoutant dans la vie ordinaire » ? | 127 |
| Exercice 6. | Entraînez-vous par les jeux de rôles | 130 |
| Exercice 7. | Préparez-vous à écouter | 132 |
| Exercice 8. | En bref... | 133 |
| Exercice 9. | Faites du training intensif | 136 |
| Exercice 10. | Savez-vous reformuler pour clarifier ? | 137 |
| | Corrigés des exercices | 139 |

3^e partie – Pour aller plus loin

| | |
|--|-----|
| Programme d'un stage de formation | 153 |
| Lexique | 155 |
| Bibliographie | 163 |
| Index | 165 |

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

- Savez-vous que c'est fort mal d'écouter ?
- C'est pourtant ce qu'il y a de mieux pour bien entendre.

Beaumarchais, *Le Barbier de Séville*.

L'écoute est sûrement l'une des compétences les plus citées dans les qualités recherchées pour bon nombre d'emplois. Car les enjeux sont essentiels. La faculté d'écouter est la clé de la bonne compréhension mutuelle. Encore faut-il savoir faire la distinction entre « écouter » et « entendre », et savoir clarifier les rapports entre ces deux notions. Encore faut-il aussi prendre conscience des conditions à rassembler pour s'assurer de l'excellence de l'écoute.

« Et si on réapprenait à s'écouter », déclarait en 2011, dans une chronique, Philippe Bloch, en constatant que « prêter attention aux autres est une qualité rare ». ¹

Approfondir l'écoute, c'est également traquer les nombreuses causes de la non-écoute : pourquoi écoute-t-on mal ? Depuis Plutarque, on cherche à se former à l'écoute, à acquérir les bons réflexes : l'écoute apparaît en effet comme la condition nécessaire à tout apprentissage. Sur la voie moderne des formations à l'écoute, on rencontre la notion riche et prometteuse de l'empathie. Grâce à Carl Rogers, l'écoute s'est installée au cœur des relations humaines. On ne peut écouter l'autre qu'en étant capable de se centrer sur lui : exercice difficile qui demande prise de conscience, entraînement, patience, et qui confère à l'écoute empathique une dimension morale.

L'empathie vaut qu'on s'y attarde : l'empathie, bien que concept « nomade », nécessite un cadre qui sera défini. Les enseignements des professionnels

1. Chronique de Philippe Bloch, *L'Entreprise*, février 2011. Philippe Bloch est le fondateur de Columbus Café et l'auteur du best-seller *Service compris 2.0*, Ventana éditions, 2011.

de l'écoute méritent d'être connus. Leurs pratiques peuvent nous inspirer pour comprendre les différentes formes d'écoute.

L'écoute n'est pas qu'une affaire d'état d'esprit, c'est aussi une question de techniques, de réflexes à assimiler. L'écoute, pour être active, nécessite la maîtrise des pratiques de questionnement et de reformulation mais aussi de comportements de veille et de vigilance. Autant de compétences qui s'acquièrent par un entraînement approprié et l'exercice quotidien.

L'écoute trouve des applications au quotidien dans le traitement du langage, les situations de formation et d'éducation, le management et la vie familiale.

En 2012, dans un livre prometteur *Plaidoyer pour une autre entreprise*², Éric Delannoy et Didier Rousseau voudraient fonder l'avenir sur le rétablissement du dialogue et de l'humain dans les organisations : « Écouter c'est d'abord une posture, un état d'esprit du management et des dirigeants. » Ils assignent aux responsables un rôle essentiel : « le leader doit être un veilleur tenace du sensible? [...] il lit et écoute les signaux faibles pour les lier et se forger une vision. » Ils font de l'écoute la clé pour une prise en compte du « sensible ».

Le but de ce livre est d'éclairer la compétence d'écoute pour aider à mieux faire avec notre rapport aux autres : mieux se comprendre, partager, décider et évoluer ensemble.

2. Éric Delannoy, Didier Rousseau, *Plaidoyer pour une autre entreprise*, Scrineo, Paris, 2012

Prendre conscience de la faculté d'écouter

Chacun de nous a pu vivre dans ses relations, la sensation de ne pas se sentir écouté. Inversement, nous avons pu éprouver pour nous-même les bienfaits d'une réelle écoute. Il est sûrement plus fréquent d'apprécier comment les autres nous écoutent que de nous assurer que nous écoutons bien nous-même.

L'enjeu est de taille : la qualité de l'écoute est donnée comme l'un des facteurs décisifs au plan des relations humaines comme du développement personnel, de la formation, des échanges dans un groupe.

Pourtant, si l'écoute fait l'unanimité comme capacité fondamentale à communiquer, chacun est amené à se « débrouiller » comme il peut : l'écoute ne fait pas vraiment l'objet d'une éducation.

On peut se sentir très seul et renvoyé à nous-même au gré des reproches parfois sévères et accusateurs de l'entourage : « Tu n'écoutes jamais, tu n'écoutes pas ce qu'on te dit, tu n'as pas écouté... »

La nécessité d'une prise de conscience s'impose donc avant de s'attacher à mieux comprendre ce que mieux écouter veut dire et comment progresser en la matière. Et les profits ne seront pas minces, tant les enjeux de l'écoute s'avèrent importants.

1. Quels sont les enjeux de l'écoute ?

Pour Plutarque, « le commencement de bien vivre, c'est de bien écouter ». Tout un programme ! Les enjeux de l'écoute peuvent se décliner sur plusieurs registres, qu'un souci pédagogique va nous inciter à différencier, même si, dans la réalité, l'écoute forme un tout car, outre l'oreille, toutes les fonctions sensorielles ont leur part d'activité dans l'écoute, c'est tout l'être

qui écoute et l'enjeu, si l'on suit Plutarque, promet d'être considérable, puisque pour le biographe et moraliste grec, auteur des célèbres *Vies parallèles*, « l'ouïe est l'organe de la sagesse ».

1.1 L'écoute : facteur clé de la bonne compréhension mutuelle

La parole suscite l'écoute et les deux facultés ne peuvent se concevoir isolément, bien que profondément différentes. Écouter, c'est chercher à comprendre ce que dit l'autre dans un contexte donné et en fonction d'un but (dès que l'on cherche à comprendre, on se fixe un but). Il y a un monde entre l'écoute du vendeur qui cherche à déceler les mobiles d'achat d'un client, l'écoute du manager qui voudrait connaître les motivations d'un collaborateur au regard d'un nouveau projet professionnel, l'écoute du psychologue dans la relation d'aide thérapeutique ou l'écoute de l'enseignant pendant un jury d'examen.

► *Écouter-comprendre : un processus interactif*

Dans tous les cas, l'acte de communiquer est commandé par le souci de comprendre quelque chose dans ce que dit l'autre, et à chaque fois il s'agit de ne pas perdre de vue qu'il y a échange et reconnaissance réciproque.

Le couple écouter-comprendre est toujours inscrit dans l'interaction entre deux personnes : on ne peut écouter que ce que l'on est capable d'entendre de ce que dit l'autre, comme il décide de le dire à celui auquel il parle.

L'écoute-compréhension est toujours une expérience de la mise à l'épreuve des limites : je comprends ce que je veux et ce que je peux dans ce que l'autre accepte, peut et ose exprimer.

► *Sincérité et authenticité du dialogue*

Dans l'acte de communiquer, la bonne compréhension mutuelle nécessite les conditions d'un dialogue sincère et authentique. C'est pourquoi le vendeur n'écoute pas de la même manière que le psychanalyste ou le policier qui interroge n'écoute pas de la même façon que le professeur qui questionne l'élève. Tout à tour, l'écoute se fait aidante, évaluatrice, investigatrice, complaisante. Dans bien des contextes, sincérité et authenticité ne sont que des références lointaines. L'écoute peut véhiculer le meilleur comme le pire. Pourtant, quand il s'agit de se comprendre mutuellement, il convient de se rapprocher d'une parole comme d'une écoute sincère et authentique, c'est-à-dire dénuée de tous les filtres plus ou moins intentionnels et conscients. C'est à ce prix que l'on pourra conclure en se disant : « Je crois qu'on s'est bien (ou mieux) compris. » Ce partage dans la

« profondeur » ne se fait pas tout seul. Il est à la fois reconnaissance et apaisement, satisfaction et source d'énergie pour avancer ensemble. C'est peut-être cette forme d'écoute-compréhension qui manque le plus dans les rapports professionnels comme parfois dans la vie familiale. Cela ne va jamais de soi, c'est plutôt une conquête, si ce n'est un combat.

1.2 L'écoute : facteur clé de l'apprentissage

C'est par l'écoute et l'observation que l'on apprend à tout âge et en toutes circonstances. Trois conditions nourrissent la faculté d'écouter pour apprendre :

► *Se rendre disponible*

Elle est mise à mal aujourd'hui dans un monde qui ne compte plus les sollicitations multiples. On cherche à tout faire en même temps : être en réunion, utiliser son ordinateur, guetter la sonnerie du portable, penser au trajet de retour...

La concentration ne vient pas toute seule. La volonté de se consacrer à quelque chose relève d'une certaine décision et d'une discipline personnelle. « Faire chaque chose en son temps » est un vieux conseil à réactualiser et à mettre en pratique. Se rendre disponible, c'est lâcher prise, faire preuve d'ouverture, se sentir présent ici et maintenant (on connaît la dureté de la remarque dans la vie de couple : « Tu es avec moi ou pas ? »). Être disponible, c'est être accessible, accepter et provoquer la proximité : se déplacer, s'approcher. Les gens absents, tout en étant là, se font sermonner d'un dur « Viens voir ». Certaines situations de la vie occasionnent des reproches justifiés : « Il ne s'est même pas dérangé. » L'indisponibilité apparaît comme le degré zéro de l'écoute (« On n'arrive pas à vous joindre »). Les conduites d'évitement dans les relations humaines constituent une fuite devant l'écoute et l'opportunité d'apprendre, donc d'accepter et de s'exposer, de se livrer, d'expérimenter, de partager.

► *Cultiver l'attention*

Être disponible ne suffit pas, encore faut-il être attentif et maintenir l'attention. C'est par l'attention qu'on mobilise l'esprit. Elle implique une tension vers un but : les organes des sens sont en éveil, pas seulement l'ouïe. L'attention volontaire demande un effort et dépend des motivations, elle produit de la concentration. Elle est dirigée : on est attentif quand on cherche quelque chose, des informations, des explications, du soutien, des conseils.

Le questionnement est le meilleur allié de l'attention : avoir des questions en tête, s'interroger, maintiennent un bon niveau de vigilance. Les

questions créent une sorte de soif, d'impatience, de besoin d'entendre pour produire de la satisfaction ou de l'assurance (être content d'avoir compris).

Certains états perturbent l'attention : anxiété, surmenage, excitation. Mais l'attention volontaire peut être concurrencée par l'attention « involontaire » ou spontanée à des messages fortement « éveillants » du fait de leur nouveauté, leur imprévisibilité ou leur complexité. C'est le cas autant d'un bruit bizarre de frottement dans le moteur de sa voiture, que du refrain sonore et musical qu'a choisi ce cadre commercial pour présenter avec son logiciel les résultats de vente de l'année de tous les produits.

De ce fait, l'attention peut être détournée involontairement pour le meilleur ou pour le pire et focalisée sur un événement hors contexte (le petit enfant qui suit la mouche qui vole dans la classe).

► *Encourager la curiosité*

Pour apprendre, assimiler, progresser, l'attitude du candide est un atout. Un peu d'intelligence naïve a le mérite de susciter une grande exigence au regard de ce qui se présente à nous. Le candide pose des questions et s'interroge. Il développe une attitude décapante capable de secouer les évidences. Rien ne va de soi, tout appelle interrogation : la curiosité peut fonctionner et « booster » l'apprentissage, à l'instar du petit enfant qui découvre le monde.

L'acte de demander est parfois réprimé : il s'agit d'oser dépasser l'impression de déranger ou de passer pour sot. Les gens curieux ont des profils d'autodidactes : ils cherchent à savoir, à connaître, à approfondir, à aller au-delà des apparences. La curiosité apparaît comme un des meilleurs stimulants de l'écoute orientée vers l'apprentissage.

1.3 L'écoute : facteur clé de la connaissance de soi

Une meilleure connaissance de soi est un progrès sensible vers la maturité et une meilleure aisance dans les relations humaines.

► *S'ouvrir à l'écoute de soi*

Selon Carl Rogers, « pour écouter l'autre, il me faut d'abord m'écouter moi-même¹ ». C'est le premier pas vers la connaissance de soi. Chacun a pu faire l'expérience ordinaire des décalages qu'il peut y avoir entre ce qu'exprime une personne et ce qu'elle croit ressentir. Ainsi, lorsque quelqu'un se

1. Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, Dunod, Paris, 1996.

met en colère très spontanément, il n'est pas rare que lorsqu'on le lui fait remarquer, la personne proteste à la grande surprise de l'entourage et déclare : « Je ne suis pas en colère, je ne fais qu'exprimer mes idées », comme si la véhémence et l'emportement, signes d'une forte tension intérieure, n'avaient pas été « reconnus ».

Authenticité

Lors de l'un des moments forts du face-à-face entre Nicolas Sarkozy et Ségolène Royal à la télévision en mai 2007, pendant la campagne présidentielle, la candidate s'emporta en abordant la question des handicapés à l'école. Son adversaire ne manqua pas de pointer cette montée d'agressivité en lui reprochant cet écart. Ségolène Royal fit à cette occasion preuve d'une belle authenticité en assumant sa colère : « Oui je suis en colère, il y a des colères saines... »

Se connaître soi, c'est apprendre à s'accepter. En s'acceptant, on est davantage en mesure d'écouter les autres et à notre tour de les accepter.

► Expérimenter la congruence

« C'est en expérimentant les situations et en se frottant aux individus qu'il devient possible de les connaître et de se connaître soi-même dans une même dialectique. Plus je parviens à être à l'écoute de moi-même, et donc à m'accepter un tant soit peu tel que je suis, plus je peux être accepté par les autres et plus je peux aussi les écouter et les accepter », note le médecin et formateur Éric Galam ².

La congruence

La notion de congruence se définit comme la réalisation de l'adéquation la plus parfaite possible entre notre expérience, la perception que l'on en a et notre comportement. Bref, ce que je vis, ce que j'écoute, et ce que je donne à écouter.

Se connaître soi en cultivant la congruence alimente une ambition à l'authenticité dans l'échange avec les autres. Cette ambition est difficile à tenir et elle peut toujours être mise en question. Il est en apparence parfois

2. Éric Galam, « Paroles en miroirs », in *L'Écoute, résonance des rencontres*, ouvrage collectif, Revue *Autrement*, n° 180, septembre 1998.

plus confortable de masquer ce que l'on ressent ou de travestir ce que l'on exprime (« Non, non, je ne vous en veux pas... »).

Être à l'écoute de soi permet d'aller de l'avant sur le terrain de l'authenticité et donc de relations humaines plus justes et plus vraies.

En résumé

Les enjeux de l'écoute concernent la qualité du dialogue, la bonne compréhension mutuelle, la faculté d'apprentissage, la connaissance de soi à travers des rapports humains plus authentiques.

2. Faire la différence entre entendre et écouter

La faculté d'écoute renvoie dans la vie de tous les jours à deux aptitudes, écouter, d'une part, et entendre, d'autre part. On pourrait croire qu'il s'agit de deux synonymes relativement interchangeables.

Pourtant, il y a plus qu'une différence de nuance entre le fait d'entendre et d'écouter. Autrement dit, les verbes signifient autre chose comme c'est le cas dans des expressions aussi courantes que l'injonction « tu entends ce que je te dis ? » ou le banal reproche « tu m'écoutes un peu ! ».

2.1 Entendre est plus complexe qu'il n'y paraît

Selon la formule d'Alain Cornely, entendre et écouter se conjuguent et sont les « préalables à la compréhension intellectuelle et affective³ ». Mais entendre et écouter ne désignent pas les mêmes fonctions, malgré la forte intrication des deux processus qu'il n'est pas si aisé de distinguer.

► **Entendre : d'abord une fonction sensorielle**

Entendre, comme la plupart des verbes correspondants dans d'autres langues européennes (*horën, hear, entendre...*) désigne la captation du son par l'oreille. L'écoute ne saurait se réduire ou se confondre avec l'appareil

3. Alain Cornely, *Écouter*, Éditions Érès, Toulouse, 1983.