



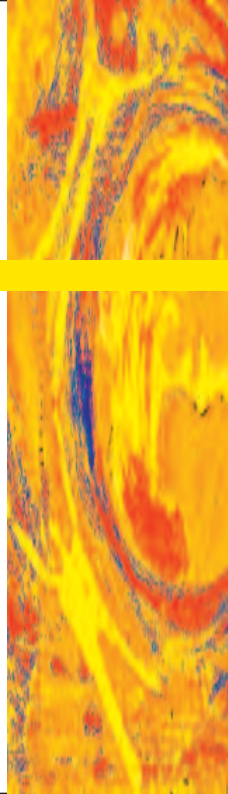
L'écoute active

Joseph-Luc BLONDEL

Développer votre écoute

... pour manager encore mieux

INSEP CONSULTING
Éditions



Développer votre écoute

... pour manager encore mieux

Joseph-Luc Blondel en collaboration avec Didier Noyé

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne Appert

Sommaire

Une pratique managériale : l'écoute _____ 4

1. Pourquoi développer votre écoute ? _____ 5

Écouter pour mieux décider _____	6
Écouter pour connaître et reconnaître _____	7
Écouter pour faire progresser _____	8
Écouter pour mobiliser _____	9
Votre situation _____	10

2. Qu'est-ce que l'écoute active ? _____ 11

Définition de l'écoute active _____	12
L'écoute active : un critère, des comportements à adopter _____	13-15
Respecter la pensée de l'autre en l'écoutant _____	16
Quand je n'écoute pas : un témoignage _____	17
L'empathie, se mettre à la place de l'autre _____	18

3. Comment développer l'écoute active ? _____ 19

La situation d'écoute dans un entretien _____	20
Repérer les attitudes de « Porter » _____	21
Attitudes favorisant l'écoute et la compréhension _____	22
Attitudes qui cherchent à influencer _____	23

Tant de raisons de ne pas se comprendre...	24
Deux techniques à utiliser en priorité	25
Développer l'écoute active : mobiliser 9 techniques	26
La consigne	27
Les questions	28-29
Le silence	30
La relance	31
La reformulation	32
Le recentrage	33-34
Le résumé	35
La neutralité	36
Le langage non-verbal	37
Une disposition intérieure, au delà des techniques	38

4. Comment avoir des entretiens efficaces ? 39

Distinguer conversation et entretien	40
L'entretien semi-directif : une inter-relation active	41
Distinguer : faits, opinions, sentiments	42
Orienter les échanges pour un dialogue efficace	43
Les formes d'expression peu efficaces	44
Une expression efficace, des paroles qui portent	45
Distinguer le négociable et le non-négociable	46
Savoir clôturer un échange sur une perspective d'action	47

Lectures complémentaires 48

Une pratique managériale : l'écoute

Vous avez été nommé manager pour des raisons variées : vos réussites, votre compétence technique, votre énergie pour entreprendre, ou bien le départ à la retraite de votre responsable hiérarchique... mais peut-être pas en raison de votre écoute. Or, l'écoute est une capacité essentielle pour celui qui veut mobiliser l'énergie collective.

L'écoute dans notre vie personnelle et professionnelle est une pratique qui s'acquiert et se perfectionne.

Il existe deux façons d'écouter : passivement et activement.

L'écoute passive désigne une situation de dépendance de celui qui écoute vis-à-vis de celui qui parle ; au contraire, l'écoute active est pour celui qui écoute une attention soutenue à la parole et à la pensée de l'autre, c'est une situation d'interdépendance.

**Plus qu'une technique, l'écoute est une attitude, une disponibilité,
une qualité d'être.**

1. Pourquoi développer votre écoute ?



Écouter pour mieux décider

La pratique de l'écoute « active » dans les entretiens périodiques, les points sur les projets, les réunions, conduit le manager à être plus pertinent. Il peut mieux coordonner les contributions de chacun, comprendre le contexte, prendre des décisions appropriées.

*Celui qui sait
écouter
deviendra celui
que l'on écoute*

Les bonnes décisions sont prises en tenant compte des informations et des points de vue des différents acteurs. Le manager efficace sait poser les bonnes questions et ne croit pas tout savoir. Il a plus l'oreille d'un chef d'orchestre que la dextérité de l'homme orchestre.

Écouter, c'est s'ouvrir à l'influence d'autrui, c'est aussi induire une écoute réciproque : un bon moyen de construire une intelligence collective des situations.

Écouter pour connaître et reconnaître

L'écoute est pour le manager le moyen de mieux connaître ses collaborateurs

En effet, quand j'écoute attentivement une personne qui s'exprime et me parle, cela amène le plus souvent à « *entendre* » ce qu'elle pense vraiment, ce qu'elle ressent. Chacun est unique par son parcours, ses attentes, ses compétences, ce dont il est fier... Cette connaissance est nécessaire pour pratiquer un management individualisé, adapté à chaque personne.

L'écoute est aussi un signe de respect des personnes. C'est une marque de reconnaissance.

Or, les études réalisées avec des baromètres d'entreprises montrent que le besoin d'être reconnu pour sa contribution est toujours ressenti avec force. Il y a souvent un déficit important dans ce domaine.

Écouter pour faire progresser

L'écoute est un stimulant de la réflexion pour la personne écoutée.

L'écoute l'aide à structurer sa pensée car c'est en s'exprimant que l'on pense, comme le souligne Jacques Piveteau :

« Contrairement à l'opinion couramment admise depuis Boileau qui un jour d'égarement écrivit « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement », le langage ne sert pas seulement à communiquer ce qu'on sait. Il sert aussi à découvrir ce qu'on pense vraiment ; la plupart du temps il faut parler pour penser. »

Plus globalement, l'écoute favorise le changement ; par une attitude ouverte, d'acceptation inconditionnelle, on permet à une personne d'évoluer.

C'est ce que fait un manager qui adopte une posture de coach ; par son écoute et ses questions, sa bienveillance, il aide un collaborateur à faire face aux situations, à trouver une solution aux problèmes qu'il rencontre...