

À l'écoute, coûte que coûte

Elle passe souvent inaperçue. Mais l'écoute, marque de considération, se révèle un véritable outil de management. Aussi, certains directeurs et cadres ont-ils choisi de tendre particulièrement l'oreille afin d'en faire un principe phare de leur code de conduite.

Perte de temps, passivité, faiblesse... Le sens commun valorise assez peu l'écoute. Elle a pourtant sa place dans la théorie managériale, inspirée notamment des travaux du psychologue Carl Rogers [1]: « Il qualifie l'écoute comme "active" car ce n'est pas un réflexe naturel. Nous sommes volontiers égocentriques et avons tendance à juger, interpréter, conseiller... Il s'agit au contraire de se tourner vers l'autre sans essayer de l'orienter », explique Yves Blanc, directeur général délégué du Centre d'études de psychologie individuelle et de groupe (Cepig) [2].

Pour ce faire, pas besoin de bloquer un nouveau créneau dans son emploi du temps. L'écoute s'incarne dans une posture, une attitude, une disposition de l'esprit. « J'essaie de m'y atteler au quotidien. C'est une marque de considération: reconnaître la personne derrière le professionnel, confie Uvaldo Polvoreda, directeur du Bassin de santé Sud à l'Association des adultes et jeunes handicapés (Apajh) du Tarn. Prenons l'exemple d'une collègue qui annonce sa grossesse: au-delà des conséquences sur l'organisation du travail, il est important de savoir simplement accueillir la nouvelle, avec humanité. On ne peut pas négliger de tels événements, sous peine de susciter le désinvestissement. »

Une vraie compétence

L'écoute s'apprend. « Elle requiert une certaine concentration: s'ouvrir à l'autre, capter tous les signaux envoyés, y compris non verbaux (gestes, silences, hésitations...), puis reformuler et approfondir si nécessaire, explique Marylène Exposito, consultante formatrice et directrice de Point-com Formation. C'est une vraie



« Il ne faut pas confondre empathie et sympathie. Tenir compte d'un point de vue n'implique pas de le suivre. »

compétence. » Qui peut à son tour révéler le potentiel d'une équipe, en prêtant attention aux différentes idées, aux observations et aux opinions exprimées. « Les salariés ne sont pas des imbéciles: ils en savent souvent davantage que l'encadrement. Dans un contexte très changeant, leur avis est précieux, considère Uvaldo Polvoreda. Je m'en sers pour repérer ce qui fait sens pour l'ensemble. Il s'agit de favoriser la coconstruction, dans un secteur marqué par de nombreux clivages liés aux identités professionnelles et aux types de structures. »

Comprendre une dynamique collective pour mieux la servir... ou bien la restaurer. « C'est en tendant l'oreille que je prends la mesure d'une ambiance institutionnelle délétère », partage Jérôme Larramona, ancien directeur d'éta-

blissement et gérant de Sanisoc Conseil. La logique est bien évidemment transférable à l'échelle individuelle. « L'écoute aide à appréhender le fonctionnement d'un collaborateur (savoir quelles sont ses sources de motivation par exemple) et ouvre la voie à un management personnalisé, souligne Yves Blanc. Ce n'est pas parce qu'une personne ne se plaint pas qu'elle se sent bien. Il est important de lui poser la question. »

La force de conviction

Laisser parler pour laisser parler? Avec le risque d'être pris en défaut? « En recevant ainsi la parole de l'autre, on craint parfois les objections, les désaveux. Mais il ne faut pas confondre empathie et sympathie. Tenir compte d'un point de vue n'implique pas forcément de le suivre », rappelle Marylène Exposito. Au manager de prendre ses responsabilités, d'assumer sa position, même s'il entend les arguments qu'on lui oppose. L'écoute peut même s'avérer salutaire quand guette la contestation. « Lorsque s'est posée la question d'ouvrir le week-end,

j'ai fait face à des résistances, témoigne Uvaldo Polvoreda. En prenant connaissance des justifications et des ressentis, j'ai mis le doigt sur les peurs sous-jacentes et les intérêts individuels en jeu. Partant de là, j'ai fait comprendre aux professionnels que l'établissement se devait d'évoluer et que j'avais besoin d'eux pour avancer. » De manière plus générale, « mieux vaut ne pas répondre trop vite aux interrogations ou aux revendications qu'on nous soumet, renchérit Yves Blanc. C'est une erreur souvent commise par les managers, qui génère de la frustration chez les équipes. En prenant le temps d'explorer le besoin, on découvre des marges de manœuvre, des terrains d'entente. Par exemple, une demande de mutation difficile à satisfaire peut cacher un problème de formation qui sera plus facile à résoudre. » Écouter pour comprendre, décider et peut-être bien... gagner du temps.

Aurélia Descamps

[1] Auteur du Développement de la personne, Dunod, 2005

[2] Auteur du Manager à l'écoute, Dunod, 2005