

Conscience, Courage et Communication (2^{ème} partie)

Gary Copeland
janvier 2010

*« Il n'y a rien de mieux que de se sentir compris, pas noté ni jugé.
Lorsque j'essaye de partager certains de mes sentiments, la conversation suscite
soit un sentiment d'évaluation, soit du réconfort, ou une déformation du sens même de cet
échange.
Je sais ce que c'est que de se sentir seul. »
Carl Rogers.*

Gary Copeland, titulaire d'un diplôme en MPH et MHRD, est consultant au niveau international dans les domaines du management, du développement des organisations, et des relations humaines. Ancien responsable au Ministère de la Santé Publique américaine, Gary est très connu au sein de la communauté de L'Élément Humain® pour ses nombreux travaux avec les équipes et, pour avoir amélioré la théorie très intellectuelle en y intégrant du corporel, issu des arts martiaux. Pendant près de 20 ans, Gary a été à la fois l'étudiant, le collègue et l'ami de Will Schutz, Ph.D, fondateur de la Théorie FIRO® et de L'Élément Humain®.

Vous pouvez contacter Gary soit par téléphone au 00 1 260 413 3999 ; soit par email à l'adresse suivante : 4scope@embarqmail.com

Vous pouvez également consulter son site web : www.garycopelandconsulting.com

Recevoir des messages

Chaque conférence traitant de la communication entre individus (et j'ai assisté à de nombreuses conférences) fait référence à une technique appelée « l'écoute active »¹. J'imagine donc que cette technique doit être très importante. Lorsque je reçois ces messages, je dois être attentif, croiser le regard de cette personne, et parfois reprendre ses paroles, tout en disant par exemple « ce que j'entends dans vos propos, c'est que ... ». Cette méthode, expliquée ici de façon très succincte et attribuée au psychologue américain Carl Rogers, laisse entendre à l'orateur que je suis attentif, soucieux et que je le comprends. Cela semble être en général un bon conseil, même si parfois j'ai l'impression que c'est simplement une technique utilisée pour me donner l'illusion que la personne en face de moi se préoccupe de moi. Dans ce cas, c'est l'effet inverse qui se produit, et je deviens alors contrarié, méfiant et sur mes gardes.

Il semblerait que l'écoute c'est quelque chose d'assez simple et, la plupart des gens pensent savoir écouter, mais ce n'est pas toujours le cas. L'expression 'ce qu'on aime est toujours beau', pourrait s'appliquer à l'écoute, mais cette fois en disant 'ce qu'on entend est toujours beau'. La manière dont nous écoutons indique à la personne sur ce que nous ressentons pour elle. Afin d'expliquer cette théorie, nous pouvons nous référer à celle 'des Niveaux d'Ecoute'² très proche de celle développée par Will Schultz sur 'les Niveaux d'Ouverture'³. Elle nous permettra de mieux comprendre la manière dont nous écoutons (ou pas).

Les Niveaux d'Ecoute

Niveau - 1 : l'ignorance

Avez-vous déjà essayé d'avoir une conversation importante avec quelqu'un qui regarde la télé, qui écrit un email, ou qui tape un message sur son BlackBerry ? Vous avez aussi remarqué ce regard vide chez votre interlocuteur, et compris qu'il n'a pas écouté un seul mot de ce que vous venez de lui dire ?

Avez-vous déjà essayé d'exprimer vos sentiments les plus sincères ou vos convictions profondes et de les voir être ignorés, détournés ou pire encore, balayés par une réponse désinvolte ?

Alors oui, vous avez fait l'expérience d'un interlocuteur distrait, trop préoccupé par ses propres pensées ou activités pour écouter vraiment ce que vous avez à dire.

Niveau 0 : l'esquive

Inversement, lors d'une écoute dite d'esquive, la personne à votre écoute est parfaitement consciente de votre présence, mais elle ne veut pas entendre ce que vous avez à dire. Ces personnes font tout pour éviter de s'approcher du bureau de leurs collègues, de les rencontrer à l'accueil, ou de participer aux mêmes réunions. Si elles se trouvent coincées, elles vont essayer de prendre le contrôle de la conversation en changeant rapidement de sujet afin d'éviter le sujet qui les met mal à l'aise.

Niveau	Comportement	Exemple
-1	L'ignorance	Je ne t'ai pas remarqué.
0	L'esquive	Je ne veux pas te voir.
1	« Non, tu es / tu as ... »	« le problème » ou « le tort »
2	« Tu ne devrais pas penser ça ... »	La colère
3	« Laisse-moi te dire ... »	« Comment c'est en réalité » ou « Tu penses avoir des problèmes mais »
4	« Dis-moi en plus ... »	« Aide-moi à comprendre ton point de vue »
5	« Ce que je comprends dans tes paroles (ou sentiments), c'est que ... »	« Tu es bouleversé parce que »

Niveau 1 : « Non, tu es / tu as ... »

A ce niveau-là, la personne qui écoute détourne le cœur du problème vers l'autre personne. « *Je ne suis pas le problème ! Tu es le problème ! Les choses seraient mieux si tu ...* » Il y a peu de chance qu'une personne puisse être la seule responsable d'une situation. Dans pratiquement tous les conflits, chaque partie y a joué un rôle d'une manière ou d'une autre. En esquivant immédiatement le problème de cette manière, cela va plutôt intensifier les émotions et, au contraire, limiter la possibilité d'un véritable dialogue, d'une véritable compréhension ou encore la résolution du conflit.

Niveau 2 : « *Tu ne devais pas penser ça ...* »

Au niveau 2, la personne qui écoute est prompt à rectifier n'importe quel sentiment qu'elle juge « inapproprié » (c'est-à-dire tous les sentiments qui la mettront mal à l'aise). Si de la colère, de la tristesse ou de la déception sont exprimées, et que la personne qui écoute se sent embarrassée, voire menacée, elle peut demander à son interlocuteur de refouler ses sentiments, ou au moins, de garder son calme.

Cette technique peut prendre deux formes : 'la professionnelle' (« *le bureau n'est pas un lieu pour exprimer ses sentiments. Laissez-les à la maison* ») ou 'l'assistance « sympathique » (« Allez, allez, tout va bien se passer. Courage ! T'as perdu ton boulot, t'as un cancer, ta femme t'a quitté... ; t'inquiète pas, soit positif ! »). Quelle que soit la forme retenue, ce niveau 'd'écoute' a plutôt tendance à interrompre la communication, et donc aucune des parties ne comprend vraiment l'autre.

Niveau 3 : « *Laisse-moi te dire ...* »

Le niveau 3 se définit par un interlocuteur prêt à saisir l'occasion de prendre en main la conversation et pour raconter sa propre version de l'histoire. Elle est couverte d'interruptions. Plusieurs formes existent :

La première est celle du « **compétiteur** » : il s'agit d'un expert « dans l'art d'être supérieur aux autres », et qui peut toujours surenchérir sur votre histoire avec ses propres réussites ou échecs. « *Tu penses avoir un problème ! C'est rien ça ! Laisse-moi te raconter ...* » ou « *Lorsque je dirigeais ce service, je pouvais réaliser mon objectif en seulement 3 jours* ». Cette forme 'd'écoute' a le pouvoir de déplacer l'attention portée de la personne qui parle vers celle du « compétiteur ».

La suivante est celle du « **négociateur** » : il est toujours aussi rapide à rectifier les événements. « *Ce n'est pas comme cela que ça s'est passé. Laisse-moi te raconter ...* » ou « *Laisse-moi te dire comment cela se passe réellement ici ...* ». Cette situation se termine souvent par « *J'ai raison et tu as tort* ». Le négociateur peut écouter de manière défensive, guettant l'attaque ou la critique, et ainsi, il n'entend que ce qu'il veut entendre, que cela ait été dit ou pas. Comme le disait le philosophe Paul Simon : « *L'homme entend ce qu'il veut entendre, et il méprise le reste* ».

La dernière est celle du « **conseiller** » : il attend avec impatience le moment où il pourra prouver sa capacité à résoudre des problèmes ou à donner des conseils. « *Laisse-moi te dire ce que tu devrais faire ...* ». Ce style d'écoute est plus courant chez les hommes que chez les femmes⁵⁻⁶. Alors que les femmes apportent généralement leur soutien, construisent des liens et établissent des relations intimes, la communication chez les hommes se traduit souvent par des prises de décision et par la démonstration de leurs compétences.

Les 'conseillers' partent du principe que si vous venez les voir, c'est parce que vous les croyez capables de résoudre leur problème. En fait, plus vite ils identifient et définissent votre problème, plus ils se sentent compétents (et plus vous serez impressionnés et reconnaissants envers eux). Le 'conseiller' apporte des solutions souvent trop rapides, si bien que ces 'patients' ont l'impression d'être ni compris ni écoutés. Ils se sentent isolés, comme si la personne qui les écoute se désintéresse de leur cas, est agacée ou ne veut pas être dérangée. Puisque le 'conseiller' doit définir le problème pour pouvoir le résoudre efficacement, il diagnostique invariablement les seuls types de problèmes qu'il sait résoudre.

Quelle que soit la forme du niveau 3, ce niveau 'd'écoute' n'établit pas un environnement favorable à la communication, et ne permet pas d'aborder des sujets plus profonds ou personnels. En fait, aucun des niveaux d'écoute étudié jusqu'alors ne permet une réelle écoute.

Niveau 4 : « *Dis-moi en plus* »

Au niveau 4, vous invitez votre interlocuteur à expliquer son point de vue en détail, à donner des exemples, à exprimer plus en profondeur ce qu'il ressent et pourquoi. C'est seulement à ce niveau que l'on commence vraiment à prendre soin de vous et à vouloir vous comprendre. Alors pourquoi, cette phrase si simple à dire est si peu utilisée ? Il s'avère que c'est difficile à dire si vous êtes mal à l'aise avec les sentiments exprimés (ou avec vos propres sentiments). C'est d'autant plus vrai lorsque le contenu de ce qui est dit, peut être ressenti comme une attaque personnelle, c'est-à-dire une critique ou une accusation. Qui, de son plein gré, dirait « *Dis-moi en plus* » si c'est pour se faire hurler dessus, ou se faire vivement critiqué. Souvent, ces personnes deviennent très dures, en raison de leur inconfort face à la situation. Ils s'attendent souvent à être isolés, exclus, voire rejetés, en raison de leurs précédentes tentatives visant à avoir des conversations plus poussées. Les inciter à en dire plus est à la fois courageux et touchant. « *Je vois bien que c'est important pour vous, et je voudrais pleinement comprendre. Pourriez-vous s'il vous plait m'en dire plus sur ce que vous ressentez* ».

Non, ce n'est pas facile, mais c'est une technique efficace pour atténuer la tension au cours d'une conversation. Elle permet de modifier le ton emprunté lors de la discussion, et inévitablement, elle permet aux autres participants d'être plus à l'aise et, au final, elle peut aussi les rendre plus attentifs à ce que vous avez dit. A noter que, le fait de les inviter à s'exprimer davantage, ne veut pas dire que vous êtes en accord avec ce qu'ils disent. Vous leur permettez juste de pouvoir s'exprimer. Stephen Covey⁷ et Roger Fisher⁸ ont tous deux publiés des ouvrages sur les valeurs de l'écoute ayant comme objectif de comprendre plutôt que de trouver des angles d'attaque.

Roger Fisher⁸, auteur de '*Getting To Yes and Getting Together*' raconte une histoire émouvante illustrant le niveau 4 d'écoute :

« Lors d'une conférence internationale sur la paix, un Rabbin intransigent, s'adressa publiquement et en colère à Nelson Mandela lui reprochant de maintenir des relations diplomatiques avec le général libyen Mohamed Kadhafi. La tension dans la salle fut alors palpable. Mandela ne laissa pas éclater sa colère. Il n'essaya pas de défendre ses actions ou même d'en expliquer ses raisons. Au contraire, il remercia l'homme d'avoir abordé le sujet et expliqua pourquoi il y était très attaché. Mandela poursuivit en disant que ce que le Rabbin venait de dire était très important pour lui et que, peut-être, ils pourraient continuer cette conversation lors d'un déjeuner. A cet instant, la tension retomba, et la situation tendue se transforma en la promesse d'une meilleure compréhension¹⁰ ».

Niveau 5 : « *Ce que j'entends dans tes paroles ou sentiments, c'est que ...* »

Lorsque vous paraphrasez ou reprenez les préoccupations de vos interlocuteurs, et tout particulièrement lorsque vous parvenez aussi à retranscrire la qualité et l'intensité de leurs émotions, ceux-ci savent qu'ils ont été compris. Ici encore, cela ne signifie pas que vous êtes en accord avec ce qu'ils disent, mais juste que vous comprenez leur point de vue. Cette technique du « miroir » (l'écoute active) vous permet de clarifier les malentendus pour lesquels, au niveau 3, la négociation était impossible.

Finalement, ce qui différencie le niveau 5 d'écoute d'une autre technique ou autre 'fantaisie', c'est l'intention. Lorsque vous écoutez avec l'intention de réellement comprendre, alors vous y parvenez. Si votre intention est d'utiliser la technique « miroir » pour manipuler, pour vous échapper en laissant croire que vous prenez soin de l'autre, alors la vérité apparaîtra. George Burns le dit très bien : « La sincérité, c'est la seule chose qui compte. Si vous pouvez faire semblant - alors devinez quoi - cela ne pourra pas être fait »

Traduction Fabienne Rousseau avec le soutien de A. Monique Sellès