

# L'ÉCOUTE ATTENTIVE : AU CŒUR DE LA BIENVEILLANCE

par Yvon Chouinard



La première chose que j'ai apprise durant mon apprentissage comme coach de dirigeants fut l'importance de l'écoute. De l'écoute attentive. Après une carrière de 35 ans en gestion, je pensais que je savais écouter. Mais non. En réalité, depuis notre tendre enfance, nous avons tous été préparés à nous exprimer et à présenter notre point de vue pour persuader, mais très peu à écouter.

Ma formation de coach m'a amené à pratiquer l'écoute active, que nous appelons aussi l'écoute bienveillante, un concept basé sur les travaux du réputé psychologue humaniste Carl R. Rogers. Je me souviens qu'avec mes collègues, tous issus du monde de la gestion, notre apprentissage fut ardu. En effet, écouter exige que non seulement nous entendions les mots, mais que nous laissions aussi aller graduellement notre propre bruit intérieur. L'écoute est difficile, mais en coaching ou en mentorat, la qualité d'écoute est à la base du succès de la relation d'accompagnement. D'ailleurs, selon Rogers « *Les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre par lui-même et qu'il s'approprie.* »

## Faire le choix d'écouter

Dans son excellent ouvrage *L'empathie, un chemin vers la bienveillance*, Xavier Cornette de Saint-Cyr cite trois facteurs clés de l'écoute qui se veut bienveillante :

1. L'écoute est d'abord un acte de volonté. La volonté de **réception** pour recevoir le contenu et prêter attention à l'autre. La volonté de **perception**, soit la capacité de se placer sur le terrain de l'autre avec empathie.
2. Pour écouter attentivement, il est aussi nécessaire d'être **disponible** en ayant un comportement et une attitude indiquant : « **Je suis là pour toi, pour te comprendre** ». En offrant cette *présence entière*, nous abandonnons « nos vérités » sur l'autre ou sur ce qu'il dit.

3. Écouter attentivement implique également de prendre une position de **vigilance**, d'**intérêt** et de **curiosité**. De plus, nous devons utiliser des **procédés variés** pour démontrer notre écoute continue et intéressée, dont l'habileté de poser des questions. Pas un interrogatoire, mais des questions qui feront progresser le dialogue d'où émergera quelque chose de neuf. « Pose des questions, mais surtout écoute les réponses », écrivait St-Exupéry.

## Faire dire, plutôt que dire

Les bons mentors posent plus de questions qu'ils ne donnent de réponses. En fait, ils sont lents à donner des conseils. Ces mentors ne retiennent pas leur sagesse, mais ils vont d'abord puiser dans celle de leurs mentorés.

L'animateur Larry King disait de son métier : « Ma première règle de la conversation est que je n'apprends rien pendant que je parle. » Malheureusement, nous voulons trop souvent être le centre de l'univers. Et nous parlons... au lieu d'écouter. Et inversement, si nous parlons tant, c'est aussi parce que nous voulons être écoutés.

## La bienveillance a ses limites

Le moine bouddhiste Matthieu Ricard définit la bienveillance comme étant une disposition favorable envers autrui, accompagnée d'une volonté de passer à l'acte.

Donc, vouloir le bien de l'autre n'est pas simplement d'avoir une bonne pensée pour l'autre, mais d'agir pour le bien de l'autre.

Toutefois, cette forme d'altruisme doit être éclairée par la lucidité et la sagesse. En effet, selon Ricard, il ne s'agit pas d'accéder inconsidérément à tous les désirs et caprices des autres. Il faut trouver la bonne posture, la juste distance émotionnelle dans la bienveillance.

D'ailleurs, Paul-Marie Chavanne et Olivier Truong dans *La bienveillance en entreprise*, nous disent qu'« il est plus facile de parler d'attitudes bienveillantes que de la Bienveillance elle-même » car « une attitude bienveillante envers quelqu'un est une attitude qui privilégie volontairement le positif sur le négatif. »

### Le leader gentil

Chaque période de l'histoire économique du dernier siècle a vu surgir des leaders pour relever les défis de son époque. Que ce soit les défis de production, de qualité, de mondialisation ou de technologies, des leaders extraordinaires ont su les relever, mais souvent au prix de l'âme des organisations.

### Qui est Yvon Chouinard ?

Yvon Chouinard est un coach exécutif et chef de pratique pour Pauzé Coaching à Montréal. Également spécialisé en mentorat, il est président de Mentorat Québec. Il est le coauteur, avec Nicole Simard, d'un ouvrage intitulé *Impact. Agir en leader*, paru en 2016 aux éditions Les Communicateurs. Il est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec.

Auparavant, il avait connu une carrière d'une trentaine d'années comme dirigeant à l'intérieur du groupe Power Corporation du Canada dans les secteurs du capital de risque et des médias.

Que nous parlions maintenant de plus en plus de bienveillance dans les entreprises est sans doute le signe qu'un nouveau leader se profile à l'horizon, un leader plus gentil.

Évidemment, il y a des requins dans l'aquarium de toutes les organisations, et malgré sa gentillesse de dauphin et sa bienveillance, le leader gentil ne l'oublie jamais. Par exemple, le leader gentil et bienveillant est celui qui ne tolère pas l'incivilité et le harcèlement de toute nature des requins.

### On se souvient de moments, pas des jours

Dans la vie, nous ne nous souvenons pas des journées. Nous nous rappelons de moments. Des moments où nous avons été traités avec bienveillance, où nous avons été vraiment écoutés, où nous nous sommes sentis respectés. Ce sont ces moments qui font la différence dans la vie des gens. Les leaders, peu importe leur position, ne devraient jamais l'oublier.



### Références et sources diverses

- ROGERS, Kristie, *Do Your Employees Feel Respected? Show workers that they're valued, and your business will flourish*, Harvard Business Review, July-August 2018;
- RICARD, Matthieu, *Plaidoyer pour l'altruisme. La Force de la bienveillance*, Paris, NiL, coll. « Pocket », 2013 ;
- CHAVANNE, Paul-Marie et TRUONG, Olivier, *La bienveillance en entreprise : utopie ou réalité ?* Paris, Eyrolles, 2017 ;
- CORNETTE DE SAINT-CYR, Xavier, *L'empathie, un chemin vers la bienveillance*, Jouvence, 2017 ;
- THOMPSON, Gregg, *The Gentle Leader*, HR Daily Advisor, July 23, 2018;
- LYNCH, Dudley et KORDIS, Paul, *La stratégie du dauphin – Les idées gagnantes du 21<sup>e</sup> siècle*, Montréal, Éditions de l'Homme, 2006 ;
- Linda KAPLAN THALER et Robin KOVAL, *The Power of Nice. How to Conquer the Business World with Kindness*, New York, Doubleday, 2006.