



Renforcer ses compétences en écoute réflexive

Il est important que les gestionnaires assurent une écoute efficace des membres de leur équipe, particulièrement lorsque ceux-ci vivent des bouleversements émotionnels. À cet égard, l'écoute réflexive (ou active) peut constituer une méthode de communication efficace. Elle est fondée sur les deux éléments suivants :

1. *Écouter et comprendre* ce que le membre de l'équipe dit, pense et ressent.
2. *Réfléter et reformuler* les sentiments, les pensées et les opinions du membre de l'équipe dans nos propres mots pour nous assurer que nous avons compris le message correctement.

Pour mieux comprendre les messages exprimés par les membres de l'équipe, il peut être utile non seulement de porter attention à ce qu'ils disent (la *communication verbale*), mais également de déchiffrer les signaux non verbaux (la *communication non verbale*). Un message comporte généralement deux composants : le contenu du message (les mots) et les sentiments, raisonnements et opinions qui le sous-tendent. Les signes non verbaux émis par le membre de l'équipe (par exemple, le ton de la voix, le contact visuel, l'expression du visage et le langage corporel) peuvent fournir des indices importants sur ses sentiments et ses opinions.

L'écoute réflexive s'avère parfois essentielle pour communiquer efficacement et renforcer les liens dans le milieu de travail :

- Elle favorise les rapprochements et le respect.
- Elle facilite la compréhension entre les personnes.
- Elle exprime de la considération et de la reconnaissance, ce qui peut amener les autres à se confier davantage et à partager plus ouvertement leurs expériences, leurs problèmes et leurs sentiments.
- Elle confirme à la personne que quelqu'un est disposé à l'écouter et à envisager les choses d'un autre point de vue.
- Elle permet d'éviter les conflits et les malentendus.
- Elle permet d'atténuer les attitudes défensives, les ressentiments et les fausses perceptions qui découlent des malentendus.

Informar les autres que nous avons compris ce qu'ils nous disent (ou nous indiquent de toute autre façon) peut être utile dans le cadre de nos activités professionnelles courantes (par exemple, les réunions, les contacts avec des clients, les évaluations du rendement). Toutefois,



la reformulation peut être particulièrement utile avec les membres de l'équipe pour gérer les conflits et les aider à se comprendre les uns les autres.

Voici quelques conseils pour vous aider à mieux comprendre les membres de l'équipe.

Pratiquez l'écoute attentive

- **Accordez votre pleine attention à votre partenaire de communication.** L'écoute active requiert de la concentration. Pour porter réellement attention au membre de l'équipe, vous devez réduire au minimum les distractions. Si votre esprit s'égaré, que vous commencez à rêvasser ou que vous êtes distrait par votre environnement, non seulement vous signifiez votre manque d'intérêt, mais des signaux non verbaux importants de l'autre personne pourraient bien vous échapper.
- **Montrez que vous écoutez et que vous comprenez.** En faisant savoir au membre de l'équipe que vous l'écoutez et que vous le comprenez, vous l'encouragez à poursuivre et lui donnez l'occasion de clarifier ses idées et ses sentiments si vous semblez faire fausse route. Établissez un contact visuel, souriez, hochez la tête et utilisez des expressions comme « Oui », « OK », « Ha, ha! », « Ah! », « Hum! », « Oh! », « Continuez ».

Visez une compréhension globale

- **Remarquez tous les indices.** Prêtez attention à la communication non verbale : parfois, les indices non verbaux exprimés par un membre de l'équipe décrivent plus fidèlement ce qu'il ressent que ses propres mots.
- **Prêtez attention à la signification globale.** Ne vous contentez pas d'écouter le contenu littéral du message, mais portez également attention aux sentiments, aux idées et aux opinions qui sous-tendent ce contenu. Par exemple, si un membre de l'équipe *semble* en colère après une évaluation du rendement, mais qu'il vous *dit* « *Je comprends et je vais essayer de travailler plus fort sur ces points* », un gestionnaire perspicace remarquera que le membre de l'équipe semble être en désaccord, mais que, pour une raison ou une autre, il ne veut pas en parler.
- **Comprenez le point de vue de l'autre personne.** Essayez d'envisager la situation du point de vue du membre de l'équipe. Tenez compte de son bagage, de ses antécédents et de son comportement antérieur au travail. Rappelez-vous que le membre de l'équipe a vécu des expériences personnelles différentes et qu'il ne voit pas nécessairement les



choses comme vous. Ainsi, la signification qu'il donne à ses propos peut différer grandement de ce que vous voulez dire lorsque vous utilisez les mêmes mots.

Reformulez

- **Paraphrasez ce que l'autre personne dit.** Retournez le message entendu à l'autre personne. Ne vous contentez pas de répéter les mêmes phrases, mais utilisez plutôt vos propres mots pour reformuler ce qui a été dit. C'est ainsi que vous montrerez à la personne que vous comprenez.
 - Servez-vous de phrases comme « *Il semble que...* », « *Vous dites donc que...* », « *Il semblerait bien que...* », « *On dirait que...* », « *Ce que je comprends, c'est que...* », « *En d'autres mots...* », « *J'ai l'impression que...* ». « *Vous voulez dire que...* », « *Vous avez l'impression que...* », « *Je sens que...* », « *Je me demande si...* ».
 - *Exemple* : Un membre de l'équipe approche la personne de qui il relève pour lui demander pourquoi un autre membre de l'équipe a été chargé de diriger un nouveau projet, alors qu'il a moins d'expérience et moins d'ancienneté que lui au sein de l'entreprise. Le gestionnaire pourrait reformuler comme suit : « *Il semble que tu trouves que la décision de confier le projet à cette personne est injuste.* »
- **Reflétez la signification et les sentiments exprimés par l'autre personne.** Parfois, le contenu littéral du message est moins important que les sentiments, les idées et les opinions qu'il véhicule. Lorsque vous discutez avec un membre de l'équipe qui vit des émotions intenses (par exemple, de la colère, de la frustration ou de l'anxiété), essayez de répondre au message émotionnel et de refléter avec précision ses sentiments et la signification de ses paroles.
 - Utilisez des phrases comme « *Il semble qu'il t'a vraiment contrarié* », « *J'ai l'impression que tu trouves cette situation assez frustrante* », « *Je sens que tu es très découragé* », « *J'ai l'impression que tu es malheureuse de la situation* ».
 - *Exemple* : Si un membre de l'équipe vous dit « *J'ai enfin terminé ce satané projet!* », vous pourriez reformuler comme suit : « *On dirait que tu as eu de la difficulté avec ce projet* » ou « *J'ai l'impression que tu vis de la frustration et que tu ne voudras plus travailler à ce type de projet.* »
- **Résumez le message de l'autre personne.** Une méthode efficace pour saisir l'essentiel de ce que le membre de l'équipe exprime consiste à résumer le message principal à intervalles réguliers ou à la fin de la conversation. Cette étape est



particulièrement importante si vous avez conclu une entente ou pris une décision concernant les prochaines étapes, afin de vous assurer que les deux parties ont convenu des mêmes choses.

- **Posez des questions d'éclaircissement.** Si vous ne comprenez pas entièrement le message du membre de l'équipe, posez des questions pour clarifier la situation. Par exemple :

- « *Ce que j'ai compris de ce que tu m'as dit, c'est que... Est-ce que c'est bien ce que tu voulais dire?* »
- « *Je m'excuse, je n'ai pas bien compris. Que veux-tu dire?* »
- « *Que veux-tu dire par...?* »
- « *Peux-tu me donner un exemple?* »
- « *Peux-tu m'en dire plus sur...?* »
- « *Comment as-tu trouvé...? Quels sont tes sentiments à ce sujet?* »
- « *Tu sembles vraiment contrarié. Est-ce qu'il s'est passé quelque chose?* »
- « *Que comptes-tu faire à ce sujet?* »
- « *Selon toi, comment devrions-nous résoudre cette situation?* »

Nous vous recommandons également de consulter le document sur la **communication verbale et non verbale**.