



## Écouter pour comprendre

Écouter pour comprendre est un concept élaboré dans le cadre du programme La santé mentale au travail<sup>MC</sup> pour combler l'écart entre l'écoute active et la réaction à une crise. L'écoute active est une façon répandue d'être respectueux et attentif lorsque quelqu'un parle. Elle consiste notamment à demeurer concentré sur son interlocuteur, à lui prêter son attention et à lui répondre de façon appropriée. De nombreuses personnes qui ont maîtrisé cette technique risquent d'être exaspérées par la réponse qu'elles obtiennent (ou par l'absence de réponse) lorsqu'elles l'appliquent à quelqu'un pouvant avoir un problème de santé mentale comme une dépression ou un trouble lié à l'anxiété. Écouter pour comprendre permet de se doter de quelques stratégies d'aide additionnelles lorsqu'on veut comprendre le point de vue d'une personne en détresse.

Ces stratégies sont les suivantes :

- **Permettre des pauses**
- **Gérer les expressions des yeux**
- **Différer l'évaluation ou les conseils**
- **Rechercher des éclaircissements**

### Permettre des pauses

Beaucoup de tensions et de problèmes de santé mentale résultent de pensées répétitives. La personne entretient dans sa tête un monologue interminable qu'elle n'arrive pas à arrêter ni même à ralentir. Elle peut sembler impassible à l'observateur, tout en étant encombrée, dans son for intérieur, de pensées constantes, troublantes ou périodiques. Dans le cas d'une dépression, ces pensées répétitives peuvent prendre la forme de pensées négatives sur soi-même, sur autrui et sur le monde en général. Elles peuvent aussi être des pensées de découragement ou de désespoir et, surtout, de suicide. Dans le cas d'un trouble lié à l'anxiété, les pensées répétitives (et, souvent, les sensations physiques) peuvent porter sur un malheur imminent, une crainte ou une inquiétude. Dans ces cas, la concentration est difficile.

Lorsque vous appelez quelqu'un ayant de tels ennuis, que vous lui demandez ce qui ne va pas et qu'il observe une pause, cela ne signifie pas qu'il refuse de vous répondre. Peut-être est-il submergé par un flot de pensées ou de questions, par exemple :

- Ai-je confiance en vous?
- Si je vous le dis, à qui allez-vous le répéter?
- Votre estime de moi diminuera-t-elle si je vous le dis?
- Voudrez-vous vous débarrasser de moi ou me refuser une promotion si je vous dis ce avec quoi je dois composer actuellement?
- Que devrais-je vous dire?
- Jusqu'à quel point devrais-je vous communiquer des informations?
- Penserez-vous que j'invente cette histoire de toutes pièces?
- Penserez-vous que je manque de maturité?
- Par où pourrais-je seulement commencer?
- Quels mots est-ce que je vais utiliser?
- Et si je me mets à pleurer?
- Et ainsi de suite...

Si vous interrompez la pause observée par votre interlocuteur, vous interrompez le cheminement de ses pensées et vous risquez de l'empêcher de s'exprimer. Respectez ses pauses. Détendez-vous afin qu'il sache que vous lui donnez le temps de réfléchir et que vous n'exigez pas une réponse rapide de sa part.

Si, à l'instar de nombreux superviseurs, vous n'êtes pas habitué au silence, sachez que, même s'il vous rend mal à l'aise, il peut amener chez l'employé le déblocage dont vous avez besoin pour comprendre son point de vue. Une fois que vous l'aurez compris, ce qui représente votre objectif ultime, vous pourrez vous concentrer sur votre tâche : aider l'employé à réussir au travail.

### **Gérer les expressions des yeux**

Savez-vous que la majeure partie du langage corporel provient de la région entourant les yeux? Rappelez-vous une fois où quelqu'un vous a menti. Avez-vous senti que vous plissiez quelque peu le coin des yeux vers le bas? Pensez à quelqu'un qui est porté aux exagérations ridicules. Résultat : non pas le même mouvement des yeux, mais mouvement tout de même. Pensez à une personne adorable. Il est probable que vos yeux aient souri involontairement. Certains disent que les yeux sont le miroir de l'âme; toutefois, dans notre contexte, nous craignons qu'ils ne soient le miroir de vos doutes, de vos jugements et de vos critiques sur la personne en détresse qui est en face de vous. Sans vouloir renoncer à une seule de vos pensées intérieures, vous laissez vos yeux exprimer régulièrement ces sentiments.

Certains ont demandé s'ils devraient porter des lunettes de soleil ou fermer les yeux lorsqu'ils parlent à un employé en détresse. Heureusement, nous avons une meilleure solution, appelée *Taking a Stance of Open Curiosity*. La région entourant nos yeux réagit à notre monologue intérieur – nos pensées sur autrui et nos idées. Lorsque nous croyons que quelqu'un nous ment, c'est cette perception qui déclenche notre réaction. En arrêtant ou en ralentissant notre monologue intérieur, nous pouvons gérer notre réaction. La façon de le faire (sans hypnose ni médicament psychotrope) est d'occuper l'esprit avec un message unique – « Et quoi d'autre? ». Ce désir d'en savoir plus sur notre interlocuteur nous permet de maintenir notre ouverture d'esprit.

Cette attitude est très importante lorsque vous traitez avec des personnes pouvant être en détresse, dépressives ou anxieuses. Si elles sentent que vous les jugez ou que vous doutez d'elles, il sera normal qu'elles se méfient de vous. Travailler avec elles ou les gérer sera alors beaucoup plus difficile.

Minimisez vos réactions involontaires pour vous donner le temps d'avoir un portrait complet de la situation avant de sauter à des conclusions ou de formuler des hypothèses.

### **Différer l'évaluation ou les conseils**

Bien des gens sont en position d'autorité parce que quelqu'un a cru qu'ils étaient capables de faire face à la pression, d'analyser des situations, de prendre des décisions rapides et d'arriver à des solutions. Toutes ces aptitudes sont importantes, mais elles peuvent, bizarrement, avoir un effet boomerang lorsqu'on traite avec des employés en détresse. En effet, toute personne en détresse (y compris nous-mêmes) risque d'avoir du mal à exposer clairement ce qu'elle ressent et encore plus de difficulté à énoncer ses besoins. Plus nous pressons un employé de trouver des solutions, plus il est probable que nous aggravons la situation. Nous le faisons en érodant la confiance de l'employé en nous, sa capacité de gérer le stress au travail et, en dernier ressort, sa confiance en lui. De plus, même si nous faisons appel à des experts, même si nous lisons des ouvrages sur le sujet et même si nous mettons beaucoup de temps à lui suggérer la solution idéale... si cette solution échoue, devinez qui sera le coupable. Si nous aidons l'intéressé à trouver lui-même la solution, il est beaucoup plus probable qu'il sera déterminé à réussir.

La capacité d'écouter pour comprendre a un seul but : comprendre le point de vue de l'intéressé. Il ne s'agit pas de fournir la solution – qui viendra plus tard. Non seulement passer outre à votre propre solution ou évaluation du problème est préférable à long terme, mais il est important d'éviter que l'employé n'accepte votre version uniquement pour vous donner raison.

## Rechercher des éclaircissements

Parfois, lorsque nous sommes perturbés, nos propos dépassent notre pensée ou nous réagissons d'une façon émotive qui ne produit pas le résultat escompté. Bon nombre d'entre nous croient avoir une bonne faculté d'écoute et nous nous faisons un point d'honneur d'avoir entendu EXACTEMENT ce que notre interlocuteur nous a dit, mais nous devons éviter de corriger son observation s'il nous répond « Ce n'est pas ce que j'ai dit ». Peut-être est-ce précisément ce qu'il a dit, mais non ce qu'il voulait dire. Donnez-lui une chance. Donnez-lui le temps de préciser sa pensée... pour vous aider à comprendre ce qu'il voulait vraiment dire. Vous aurez écouté pour comprendre lorsque votre interlocuteur conviendra que ce que vous avez entendu correspond vraiment à ce qu'il voulait dire.

Écouter pour comprendre est une première étape. Cette technique vous permettra d'inviter l'employé à trouver une solution à son problème à partir de son propre point de vue. Le fait d'élaborer, à partir de votre point de vue, des solutions à des problèmes de rendement entraîne souvent l'apparition de problèmes et de solutions qui ne permettent pas vraiment de régler le véritable problème.