

No 10  
juin 2013

NATURE HUMAINE  
*La lettre*

# Du conseil... à l'écoute

Pour mieux entendre la dynamique humaine du changement

Sommes-nous vraiment à l'écoute de la demande et des besoins de nos interlocuteurs ? De leurs résistances ? De leurs motivations ? De leur vision des choses ? De leur capacité à changer ou passer à l'action ? L'écoute est au cœur des métiers de conseil en environnement et DD, car comment entendre vraiment ce qui se joue en profondeur chez nos publics, clients et interlocuteurs quotidiens si l'on n'est pas en mesure de les écouter vraiment ?

**C'est par cette écoute fine des dynamiques psycho-sociologiques** en jeu dans la relation avec nos interlocuteurs professionnels, qu'une véritable communication et donc relation va s'installer. Dès lors, les problématiques, résistances et motivations à l'action pourront-être identifiées et accompagnées. Et les solutions les plus adaptées à la situation, à la demande, au contexte et besoins spécifiques de notre interlocuteur vont émerger, dans une vraie co-élaboration. Cette nouvelle Lettre a pour vocation d'exposer ce qu'est cette écoute comme outil d'accompagnement adapté aux métiers de l'environnement et du développement durable.

## SOMMAIRE

1. De convaincre à écouter... pour communiquer vraiment..... 2
2. L'écoute globale : oser la relation ..... 5
3. À l'écoute de soi..... 9
4. À l'écoute du système relationnel ..... 13




# 1

## De convaincre à écouter... pour communiquer vraiment

### Sortir du réflexe de convaincre...


Je suis frappée, lorsque j'accompagne ou forme des équipes et individus, à quel point nous avons le réflexe de convaincre plutôt que celui de l'écoute. À l'occasion de jeux de rôle et d'ateliers où chacun est invité à apprendre à identifier et clarifier par l'écoute les résistances ou motivations d'un interlocuteur, j'observe que le réflexe premier est d'être dans une attitude de démonstration et de justification (de ce qu'il faut faire, de ce qu'on a déjà fait). S'instaure alors un jeu de ping pong verbal, où vont s'échanger et se confronter les certitudes, chacun voulant être certain d'être entendu, mais personne ne s'écoutant vraiment. Encore un échange où les vraies questions et problèmes ne seront pas abordés. Ce faisant nous passons tout simplement à côté de la résolution de la plupart de nos problématiques professionnelles. Et les frustrations et le sentiment d'impuissance s'accumulent doucement mais insidieusement.



Convaincre l'autre, c'est prendre le risque de le mettre en posture de confrontation/réaction/défense de son territoire. Ce faisant, nous plaçons la personne en situation de tension intérieure inconfortable (« je sais que je dois changer mais à ce stade j'en suis incapable » pour des raisons souvent mal identifiées), l'obligeant à réagir pour se protéger dans un sens opposé. Trop souvent, par notre attitude « convaincante », nous déclenchons nous-même les résistances, ou réduisons le champ des possibles, même chez des personnes parfaitement capables de vrais changements.

### ... pour communiquer vraiment.

Écouter, c'est prendre du champ, de la hauteur, par rapport au discours oral, c'est se mettre en posture « méta », c'est à dire un peu extérieure, même quelques secondes, pour évaluer si le cours de l'échange nous convient, si on est vraiment en train d'aborder les vraies questions, de résoudre les vrais problèmes. Ou si on s'est une nouvelle fois laissé embarquer par le discours de l'autre, ou par nos émotions, réactions et impulsions et que l'issue de



l'échange va nous laisser une nouvelle fois sur notre faim, avec nos frustrations, nos incompréhensions, notre impression d'avoir juste butté sur des résistances invisibles.

Soudain, par une posture d'écoute, on peut prendre conscience, par exemple, que l'on n'est pas satisfait par la réponse donnée à une question pourtant cruciale, et que, finalement, cette question doit être posée voire reposée de manière plus claire, plus précise, jusqu'à obtenir une réponse claire et précise. Cela peut paraître simple, mais curieusement, nos habitudes, nos fonctionnements psychologiques et émotionnels, les « règles » sociales de l'entreprise, nous empêchent cette écoute simple et directe qui seule permet une véritable communication, avec cet objectif de résoudre ensemble des problématiques professionnelles.

Car il me semble que c'est bien une communication authentique et transparente qui soit la clé pour tenir compte vraiment, dans nos métiers de conseil et d'accompagnement, des dynamiques humaines du changement des comportement et du passage à l'action.

Désolée pour ceux qui espéraient une méthode plus pragmatique, scientifique et permettant d'agir directement SUR les comportements des gens, pour obtenir d'eux ce que nous souhaitons. Je préfère proposer un mode empathique et collaboratif où l'on apprend à instaurer des échanges sains où tout (résistances, motivations, besoins) va pouvoir se dévoiler dans un but unique : passer à l'action ensemble, de façon pérenne et sereine, dans un objectif déterminé en commun.

## BON À SAVOIR



### Faut-il connaître la théorie sur les résistances au changement ?

Il est intéressant dans un premier temps de comprendre intellectuellement la dynamique du changement et la nature des résistances<sup>1</sup>. Cela a l'immense avantage de faire prendre de la hauteur, de ne plus en faire un problème insurmontable, et de regarder nos concitoyens de manière plus compréhensive et empathique.

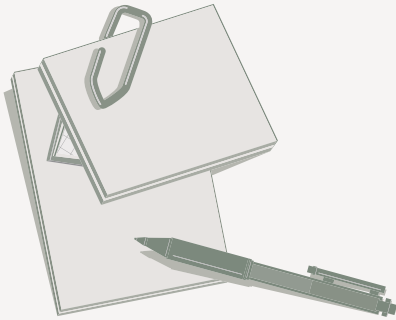
Mais au delà de la théorie, il est surtout important de travailler sa capacité à identifier, clarifier puis

accompagner ces résistances. Et c'est là que le vrai travail et le vrai changement de posture commencent. Nous pouvons en effet avoir une idée précise des freins et moteurs les plus puissants, mais il ne s'agit pas de cataloguer notre interlocuteur, ce qui réduirait à nouveau sa capacité à changer. Il est plus intéressant d'aider la personne à clarifier elle-même ses résistances et motivations et pour cela, de créer avec elle des conditions de communication et d'accompagnement le permettant.

1. Nature Humaine a largement développé la théorie des résistances dans ses huit premières lettres et le fait en conférence introductive de ses formations.



# EN PRATIQUE



## Avez-vous besoin de l'écoute dans votre métier ?

Vous en avez besoin si (non cumulatif) :

- vous voulez savoir mieux identifier et accompagner les résistances et motivations à l'action et au changement des comportements ;
- vous n'en pouvez plus de devoir convaincre du bien fondé de votre mission, du passage à l'action, du changement, etc. ;
- vous avez le sentiment de mettre beaucoup d'énergie à « convaincre », « faire savoir », « faire connaître », « dire », « informer » pour des résultats qui ne vous satisfont pas ;
- vous avez l'impression de ne pas être écouté/entendu par vos partenaires, clients, collègues ou hiérarchie ;
- vous voulez mieux entendre et tenir compte de la demande de vos interlocuteurs ;
- vous avez cette difficulté de devoir adapter en permanence vos discours à la grande hétérogénéité des clients ou publics ;
- vous êtes un peu à l'étroit dans votre manteau d'expert et de conseillé ;
- vous éprouvez le besoin de trouver une posture plus ouverte, plus collaborative, engageante et plus libre des convenances et de vos habitudes ;
- vous ne voulez pas pour autant renoncer à vos exigences professionnelles ;
- ni adopter une posture trop « au service » du client, qui pourrait aboutir à un projet peu ambitieux et frustrant.

# 2

## L'écoute globale : oser la relation

### Qu'entend-on par écoute globale ?

L'écoute globale consiste à favoriser avec nos interlocuteurs professionnels (clients, publics, collègues concernés par nos actions, et tous partenaires dans l'action) des échanges où nous allons beaucoup moins parler, beaucoup moins convaincre mais être plus attentif à toutes les **dimensions et tous les niveaux de discours** ainsi qu'à tout ce qui est en train de se jouer dans la relation et l'échange.

Car les résistances et la dynamique d'action et de changement de chacun sont la plupart du temps sous-jacentes, presque inaudibles, imperceptibles à première vue, et rarement exprimées spontanément, dès lors qu'elles sont souvent mal identifiées voire même inconscientes pour la personne elle-même.

Écouter, ce n'est donc pas qu'écouter un discours, c'est écouter tout ce qui est perceptible dans l'échange, c'est-à-dire les ressentis, les impressions, les intuitions, les émotions, la gestuelle corporelle et l'impression générale que la personne et l'échange vont nous laisser.

#### L'écoute globale se fait en trois dimensions :

- l'écoute de la personne (ou d'un groupe) : ce qu'elle dit, ce qu'elle montre d'elle-même, son contexte, ses réactions ;
- l'écoute de soi-même face à cette personne/groupe : mon ressenti, mes impressions, mes besoins, ma compréhension concernant ce que dit et montre l'autre ;
- et l'écoute du « système » relationnel que constitue moi et l'autre /les autres en train de communiquer.

Une vraie communication est donc multidirectionnelle : l'autre, moi et nous.

**L'écoute est par ailleurs composée de trois niveaux** : l'écoute du discours, l'écoute des ressentis<sup>2</sup> et émotions et l'écoute du corporel. Ces trois éléments, qui permettent une écoute globale, sont inter-dépendants (par exemple, l'émotionnel va entraîner une réaction corporelle et va influencer sur le discours – ton et contenu).

L'écoute combinée de ces trois niveaux et de ces trois dimensions permet de prendre du recul par rapport au contenu verbal et d'être

2. On entend par ressentis tout ce qui peut être ressenti par un être humain, soit les émotions (peur, tristesse, joie, colère, etc) mais aussi d'autres ressentis et impressions tels que : tendu, fâché, optimiste, chaleureux, intéressé, enthousiaste, fatigué, nul, autonome, content, etc.

attentif à d'autres éléments qui vous informent de la dynamique humaine à l'œuvre dans le projet que vous voulez mettre en place et pour lequel vous rencontrez des résistances. Je vous propose d'explorer plus en détail cette écoute globale<sup>3</sup>.

► **L'écoute du discours** consiste à prendre conscience bien sûr du contenu verbal de ce que dit votre interlocuteur, mais aussi du contenu de votre propre mental, c'est à dire des pensées qui émergent pendant que l'autre vous parle. Cela permet de réaliser que souvent nous n'écoutons plus l'autre mais que nous sommes déjà en train de formuler une réponse ou de chercher une solution. Nous sommes souvent trop attaché au verbal ou au discours intérieur du mental. Ce faisant, nous perdons contact avec tous les autres éléments importants de communication et de compréhension de ce qui est en train de se jouer. Et nous restons coincés dans le problème, et passons à côté de la solution qui se joue souvent à un autre niveau, plus souterrain, plus au niveau de l'émotionnel et du ressenti corporel.

► **L'écoute des ressentis** permet d'être conscient des émotions, des réactions intérieures et des impressions que l'échange suscite chez l'autre et chez nous-même. Ces ressentis (que nous pouvons parfois entrevoir même chez l'autre via nos impressions et ressentis personnels – mais qu'il faudra bien sûr faire valider) nous informent que l'échange ne laisse pas indifférent et qu'il suscite des réactions qui sont autant de clés de déchiffrement des résistances et motivations. Ces ressentis sont des petits messages qui viennent nous informer que quelque chose n'est pas dit, pas compris ou pas pris en compte.

Rappelons que émotion et motivation ont la même racine latine *motio* qui signifie « mouvement ». L'émotion met en mouvement : avec vous ou contre vous, car elle peut révéler tout autant une motivation qu'une résistance.

Par ailleurs, il a été montré<sup>4</sup> que les ressentis<sup>5</sup> expriment des besoins<sup>6</sup> satisfaits et non satisfaits. En tenant compte des besoins de nos interlocuteurs (qui peut aller d'un simple besoin de clarté à un besoin plus profond de plus de coopération par exemple), nous faisons le choix d'élaborer des solutions et des actions qui tiennent compte de l'autre, de sa vision, de ses élans. Ce faisant, nous favorisons la pérennité du changement. Passer outre les besoins des autres c'est prendre le risque que ceux-ci persistent sous la forme de résistances tenaces. Toute personne dont les besoins (même inconscients) ne sont pas satisfaits, va mettre beaucoup d'énergie, souvent de manière inconsciente, à les combler, à l'aide de stratégies souvent inadaptées. Si votre demande ne satisfait pas le besoin de l'autre, il peut y résister féroce. Identifier et tenir compte de ces besoins est une clé essentielle pour accompagner le changement des comportements.

3. Voir sur cette question de l'écoute, les travaux de Carl Rogers, notamment « L'approche centrée sur la personne », édition Randin, 2001. Et pour une approche de l'écoute appliquée au monde professionnel : « L'art véritable du maître coach », Alain Cardon, Interéditions, 2011.

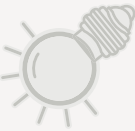
4. C'est le courant de la Communication Non Violente qui a modélisé cette idée de manière très intéressante et pratique. Voir « Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) » de Marshal B Rosenberg, éd. Syros ou « Cessez d'être gentil, soyez vrai », Thomas D'Ansembourg, éd. De l'Homme.

5. La Communication Non Violente appelle les ressentis des sentiments. Je préfère le terme ressenti, car ce qui réunit ces informations est qu'elles peuvent être ressenties ou senties par chacun dans son corps.

6. On entend par besoin toute exigence nécessaire à l'existence et à l'épanouissement de l'être humain. Ici la notion de besoins est élargie et dépasse les seuls besoins physiologiques pour couvrir tous les besoins nécessaires à l'épanouissement de l'homme.

► **L'écoute du corporel** consiste à **observer la gestuelle, les postures physiques et l'impression globale** dégagée par soi et l'autre. Cela donne des informations précieuses sur l'état intérieur des personnes pendant l'échange. J'ai été surprise de voir chez un responsable DD que j'accompagnais combien tout son être (posture, visage, intonations) exprimait pendant la séance de coaching un manque profond de confiance. 5 minutes plus tard il me partageait sa difficulté à obtenir la confiance de sa hiérarchie dans sa capacité à porter ses projets. La vraie solution ici pour permettre à cette personne de faire avancer une démarche DD ambitieuse, était donc de retrouver confiance en elle, ce qui lui a permis de trouver ensuite cette confiance chez les autres. La résistance au changement se situait ici aussi chez le porteur de projet.

## BON À SAVOIR



### Précieux silence.

Le silence est constitué par l'absence de mots, de paroles, de sons, mais aussi et surtout par la diminution des pensées, ET par la prise de conscience des pensées qui interfèrent dans notre écoute.

Le silence a une place importante dans l'écoute, car il permet de prendre du recul à tout moment d'un échange, de reprendre une posture « méta » d'écoute globale, et donc de revenir à l'écoute des indices du jeu de la relation qui peut interférer ou faciliter la mise en place du projet. Revenir au silence régulièrement dans l'échange, par petites touches de quelques minutes ou secondes, est le seul moyen de se rendre disponible aux perceptions autres que le mental et le discours oral.

Le silence vous embarrasse ou semble embarrasser votre interlocuteur ? Meubler ne vient souvent qu'ajouter à la confusion. L'eau ne devient claire que lorsqu'on cesse d'en agiter la vase. Un vrai silence permet de réfléchir et de laisser la place et le temps à chacun de dire l'essentiel.

### L'écoute se doit d'être active<sup>7</sup>

**On parle d'écoute active car celle-ci n'est pas passive, ni uniquement silencieuse :**

- Par un jeu de questions et de reformulations bien maîtrisées l'échange va être accompagné, guidé avec fermeté et doigté pour le centrer sur les vraies questions, et permettre l'émergence de solutions.
- Beaucoup des personnes que j'accompagne et qui « rejouent » devant moi leurs relations professionnelles n'ont pas conscience que leur façon de communiquer centre l'échange sur les problèmes plutôt que sur les solutions.

Exemple : « pourquoi ne pouvez-vous participer à ce projet ? » centre l'interlocuteur sur son problème. Par contre,

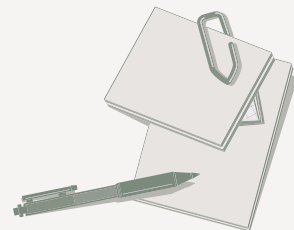
« qu'est-ce qui pourrait vous permettre de participer à cette action ? » est une question centrée solution. Par une simple formulation vous pouvez changer l'issue de l'échange.

- Enfin, on oublie souvent à quel point nous sommes parfois bien peu efficaces simplement parce que notre objectif est insuffisamment clair ou peu SMART<sup>8</sup>, que les priorités ne sont pas posées, que le timing est trop court, etc. L'écouter doit prévoir le temps nécessaire pour clarifier ces points cruciaux pour la suite. Sinon les malentendus et frustrations vont prendre rapidement le dessus.

7. On verra d'autres détails sur l'écoute active dans une prochaine lettre.

8. Objectif SMART : spécifique (précis), mesurable et quantifiable, accepté par tous, réaliste et réalisable (ne pas dépendre d'éléments dont on n'a pas la maîtrise) et inscrit dans le temps.

# EN PRATIQUE



## Apprendre à distinguer les trois niveaux d'écoute et leur interaction.

**Apprenez à identifier les émotions, les ressentis corporels, les intuitions, le contenu du discours, le contenu de votre mental... en apprenant à les écouter alternativement . Vous allez peu à peu prendre en compte des éléments dont vous êtes capables d'être conscient mais que vous n'utilisez que peu jusqu'à présent.**

### Exercice 1 – À l'écoute du discours.

- 1 Observez si, en général, vous tenez compte de tout ce qui est dit ou si vous mettez régulièrement de côté des informations au prétexte qu'elles sortent des habitudes, sont difficiles à traiter ou n'entrent pas dans votre stratégie bien ordonnée. De quelles informations s'agit-il ?
- 2 Observez chaque fois que vous êtes happé par le discours de l'autre : le simple fait d'en prendre conscience va vous ramener dans une écoute plus attentive et globale. C'est par ces allers et retours du discours oral au discours global que la communication s'établit et que votre capacité à identifier les résistances et capacités à se mobiliser de vos partenaires va s'affiner.
- 3 Observez chaque fois que vous êtes happé par votre propre mental : êtes-vous déjà en train de préparer une réponse ? Êtes-vous vraiment en train d'écouter ? N'êtes-vous pas en train de passer à côté d'informations importantes ? Le simple fait d'en prendre conscience va vous ramener dans une écoute plus attentive.
- 4 Observez chaque fois que vous parlez plus que votre interlocuteur : si cela se présente régulièrement, essayez de pratiquer plus souvent le silence et l'écoute.

### Exercice 3 – À l'écoute du corporel.

- 1 Soyez attentif aux signaux envoyés par votre corps : détendu ou contracté ? Respiration suspendue ou dilatée ? Agitation ou repos des membres ? Tic ?
- 2 Faites de même avec la personne en face de vous : ce que vous percevez est-il cohérent avec le discours ?

### Exercice 2 – À l'écoute des ressentis.

- 1 Êtes-vous conscient des émotions et réactions intérieures que les échanges avec vos partenaires suscitent chez vous et chez l'autre ?
- 2 Si oui, savez-vous les identifier ?
- 3 Et en tenez-vous compte ? Il faut ici un peu de pratique personnelle : être capable d'identifier ses propres émotions et réactions sur la base de ses ressentis.
- 4 Apprenez à nommer clairement les émotions et ressentis intérieurs : « cela me fait peur ». N'est-ce pas plutôt que « cela vous stress par manque de temps, de moyens, etc » ? La confusion entre émotions et ressentis est fréquente. Soyez précis, car chaque ressenti n'indique pas la même problématique et donc la même solution.
- 5 Apprenez à tenir compte de vos intuitions : celles-ci sortent de l'analyse intellectuelle pour saisir l'instant dans sa globalité souvent au delà de ce qui est rationnel et perceptible par nos sens habituels (vue + mental). L'intuition est donc plus proche de la vérité que n'importe quelle stratégie mentale. Et même les hommes en ont, oui oui !

**À lire – Pratiquer la CNV au travail - de Françoise Keller, Interéditions.**

Ce livre, écrit par une grande praticienne de la Communication Non Violente, aborde d'un point de vue pratique la façon d'être mieux entendu et de mieux écouter l'autre pour mieux collaborer au travail.





# 3

## À l'écoute de soi

### Nos impressions et nos intuitions.

Si le discours oral de l'autre nous donne beaucoup d'informations, il nous en donnera rarement sur les vraies résistances, motivations et besoins de notre interlocuteur. Notre ressenti, nos impressions, nos intuitions, nos émotions en réaction à ce qu'il se passe dans l'échange et face à ce qui va transparaître chez l'autre sont de meilleurs outils d'identification. Ils sont autant d'indices de ce qui est en train de se jouer autour de notre projet/action.

En réalité, c'est par ces moyens que nous allons obtenir le plus d'informations sur la dynamique humaine qui se joue : un sentiment de malaise ? Un curieux sentiment de frustration ? De non-dits ? Est-ce que tout a été bien abordé ? Mes besoins et ceux de mon interlocuteur me semblent-ils satisfaits par l'échange ? Ai-je eu toutes les réponses à mes questions ? Il a l'air sûr de lui mais j'ai l'impression du contraire ? En général, quitter un échange avec un sentiment de plénitude, de satisfaction, de détente est le signe que l'échange a été fructueux. L'inverse est plutôt mauvais signe. Des problèmes n'ont pas été résolus et vont re-émerger plus tard.

### Mieux prendre en compte nos propres besoins.

Besoin de cohérence dans mon projet professionnel ? D'être écouté et entendu par mes partenaires ? De choisir mes projets ? De ne pas lâcher sur certains aspects ? De respecter mes convictions ? S'écouter devient alors nécessaire, afin de ne pas tomber dans le piège de la dévotion à son client, ou dans celui de la stratégie marketing qui ne prendrait en compte que les demandes de celui-ci. Se mettre à la botte d'un client, courber le dos, alors que sa demande ne nous satisfait pas, n'est pas... lui rendre service. On le fait souvent, et souvent pour de vraies bonnes raisons : la peur de perdre un contrat ou une relation ou pour des raisons de contraintes financières, etc. Mais la stratégie choisie est-elle bonne pour autant ? Rien n'est moins sûr (*voir encadré « en pratique » ci-après*). Être authentique avec son client ou partenaire, parfois le confronter, dès lors que cela est fait avec art et que cela est fondé sur une vraie écoute, peut entraîner plus sûrement une fidélisation, une écoute réciproque et un respect que se plier à toutes ses exigences.





## À quel jeu jouons-nous ?

Nous sommes tous à vouloir comprendre comment dépasser les résistances de nos publics, clients et de notre hiérarchie qui parfois nous soutient si peu dans nos missions. Parce-que l'environnement et le DD, ça va un moment, mais il y a d'autres questions plus sérieuses, quand même.

Et pourtant... force est de constater, dans mes formations et accompagnements, que beaucoup de résistances qui ressortent des projets sont liées à des problèmes de communication, de définition des projets ou à des questions d'ordre personnel : difficulté à se faire entendre, ou à s'estimer légitime à déployer ses actions en interne ; difficulté à passer nous-même à l'action ; motivations irréalistes ; plan d'action infaisable dans le temps imparti ; projet transversal engageant d'autres collègues ou services mais le responsable DD est dans l'incapacité de déléguer et de partager le pouvoir, ...

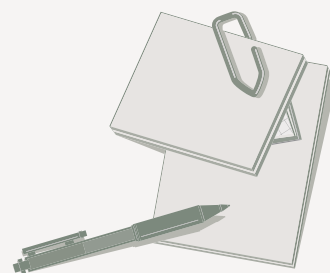
Par ailleurs, nos objectifs sont-ils « smart » ? Nos méthodes adaptées ? Nos capacités à communiquer, déléguer, piloter optimales ? Et sommes-vous bien certain au final que le problème... c'est les autres ? Ou en tout cas uniquement les autres ?

Ce constat de notre « responsabilité »<sup>9</sup> dans la résolution et l'accompagnement des résistances est très positif : nous pouvons plus facilement nous changer nous-mêmes que les autres.

9. Responsabilité : répondre de.  
Or, juridiquement mais aussi moralement, on ne peut répondre que de ce sur quoi on a une capacité à agir.

# EN PRATIQUE

## Un cas réel décrypté



### Les faits

Une experte est conviée par un cabinet de conseil en DD à un RDV au sein d'un grand groupe pour discuter d'une importante mission de conseil, avec un des directeurs. L'objet de la réunion est de présenter l'experte. Pourtant, le cabinet de conseil présente d'emblée une offre de conseil détaillée. Le directeur adopte d'emblée une attitude autoritaire à la limite de l'agressivité et refuse l'offre : il n'a pas de besoins. La réunion s'éternise pourtant entre le cabinet qui veut convaincre du bien fondé de sa proposition et le Directeur qui refuse.

### Indices dont l'experte disposait avant le RDV

- L'experte ne comprenait pas bien l'objectif de la réunion : le cabinet voulait la présenter tout en souhaitant présenter une offre (elle avait reçu les slides), ce qui dépassait l'objet du RDV. Sa demande de clarification n'avait pas permis de dissiper ses doutes. Elle s'est donc présentée mal à l'aise au RDV.
- Elle avait été prévenu du caractère « spécial » du directeur 1/2 h avant le RDV.

### Intuition de départ

Dès le premier 1/4 d'heure, sa première réaction est de poser au directeur la question simple et banale : « Que voulez-vous vraiment ? ». Cela permettrait de dissiper le malentendu et de recentrer le débat sur la seule question à poser à ce stade. Mais plusieurs raisons vont l'en empêcher : l'attitude du directeur la met en difficulté personnelle et lui cloue le bec (les membres du cabinet de conseil adoptent une posture « convaincre »). Ensuite, ce n'est pas son client direct ; Enfin, elle ne comprends toujours pas bien quel est son rôle. Va-t-elle mettre le cabinet qui l'invite en porte-à-faux ?

### Éléments d'écoute disponibles lors de la réunion

**Écoute du discours** : par une offre prématurée et trop formatée le cabinet a lui-même créé/accentué la résistance chez le client. Les échanges verbaux du RDV ont été plus dans l'affrontement que dans un partage dépassionné et factuel.

**Écoute du ressenti** : l'intuition de départ de l'experte que la demande n'était pas claire, et qui ne l'a pas quitté du RDV ; un malaise général, visiblement partagé par tous (même les assistants du directeur), impression et sensations intérieures désagréables, sentiment d'être piégée, sensation de tension intérieure forte.

**Écoute du corporel** : le malaise se lisait sur tous les visages, les corps étaient rigides.

### Bilan

L'équipe est ressortie sans savoir au final ce que ce client voulait. Ce faisant, elle est peut-être passée à côté de l'opportunité soit d'abrèger une réunion pénible par la simple constatation qu'il n'y avait pas de demande du tout (ou pas de rencontre de l'offre et de la demande), soit de co-crée une collaboration originale et sortant des habitudes de chacun.



# Un cas réel décrypté (suite)

## Bilan (suite)

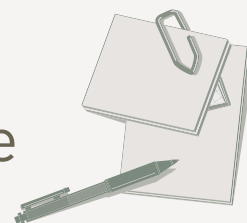
L'experte a ensuite appris que le directeur avait déjà agi ainsi à d'autres RDV. C'est un indice important dont il faut tenir compte pour préparer une réunion de manière plus adaptée à la personnalité du client et parvenir à un échange plus satisfaisant. Ce qui est surprenant est que les consultants qui accompagnaient l'experte étaient aguerris. D'où l'importance d'acquérir d'autres habitudes d'écoute et de communication.

## Comment on peut faire autrement

Clarifier en amont tous les points obscurs persistants. Demander si des problématiques existent dans la relation avec le client ou concernant la question du DD en interne. Reporter le RDV tant que tout n'est pas clarifié. Sur cette base saine, proposer une stratégie plus adaptée que la présentation d'une offre visiblement trop formatée et non demandée. Puis, en cours de RDV, avoir le courage d'exposer son intuition.

## EN PRATIQUE

### Écouter la problématique personnelle à l'œuvre dans le professionnel



Autre exemple, un responsable DD reprochait à son entreprise de ne pas passer à l'action, mais se révéla à l'occasion de séance de coaching être lui-même incapable d'agir : l'ampleur des actions qu'il considérait devoir réaliser en interne pour répondre aux enjeux du DD le mettait face à un mur infranchissable. Face à ces enjeux, ce responsable avait choisi d'élaborer avec un cabinet de conseil un plan d'action très ambitieux mais irréalisable dans le temps imparti et par une seule personne. Ce cabinet de conseil ne s'est pas rendu compte que ce faisant, il accentuait la problématique de son client et le mettait dans l'incapacité totale d'agir.

Pour ce responsable DD, la solution a été de revoir ses objectifs et priorités et de l'aider à passer à l'action grâce à la planification de petits pas (une stratégie idéale pour sortir de la sensation d'impuissance ou de mur). Il y avait aussi dans ce cas un problème de « partage du pouvoir » : ce responsable avait du mal à mobiliser ses collègues des autres directions

car il laissait peu de place à la co-création et persistait à vouloir imposer sa vision des choses et son expertise, ce qui était peu engageant et motivant pour ses collègues. Il a pu explorer une posture moins experte, mais plus de pilote ce qui lui a permis de ne plus être seul à porter la démarche DD en interne.

Le cabinet de conseil a écouté la demande technique et pratique de son client, mais uniquement au niveau du discours, sans prendre en compte les dynamiques de son client et ce qui se jouait derrière sa demande, qui allait pourtant se révéler être un véritable frein par la suite. Ce faisant, ce cabinet s'est fait piégé par son client et ses fonctionnements. Ils ont ensuite reproché de concert à l'entreprise de ne pas agir. C'est en général ce que nous faisons. Et même si l'entreprise est parfois réellement en situation d'inertie par rapport au DD, nous voyons ici que nous avons quand même une marge de manœuvre intéressante en accompagnant mieux ce responsable DD et son projet.



# 4

## À l'écoute du système relationnel

### Une vraie relation pour sortir des impasses

Lorsque nous sommes en relation, nos fonctionnements et habitudes acquis par l'éducation et l'expérience resurgissent. Et pas toujours pour le meilleur.

Je suis frappée, lorsque j'accompagne ou forme des équipes et individus, à quel point très souvent les non-dits s'amoncellent dans les relations avec leurs partenaires professionnels. Sous couvert de raisons plus ou moins avouables (garder la face, peur de déplaire, maintenir la relation, peur de la hiérarchie, du licenciement, « cela ne se fait pas », etc.), nous évitons souvent de partager l'essentiel, d'aborder les vraies questions.

Ainsi, j'ai accompagné à l'occasion d'un jeu de rôle un chargé de mission Énergie d'une collectivité locale. Le jeu consistait à faire une demande essentielle à un N+1 peu motivé pour faire progresser un projet qui dès lors patinait : au bout de 10 minutes de tentatives, le besoin essentiel du chargé de mission, exprimé de manière peu claire, a reçu une réponse peu claire. Il me faudra intervenir plusieurs fois pour lui suggérer de reposer sa question et exprimer sa vraie demande, avant qu'il parvienne à une formulation sans ambiguïté. Dans la réalité, ce chargé de mission a reconnu n'avoir jamais vraiment exprimé sa demande et son besoin clairement à son N+1 alors que cela était la clé pour débloquer sa problématique et trouver les solutions adaptées (elles ont été trouvées dans la suite du jeu de rôle). Ici, c'est la peur d'un refus qui l'en empêchait.

Que de temps et d'énergie perdus ! Combien sommes-nous à nous satisfaire de demi-réponses à des demi-questions ? Combien de temps voulons-nous attendre avant de devenir plus authentique et donc plus professionnel ?

### Favoriser l'appropriation du sujet par une co-élaboration

Favoriser la relation va permettre aussi l'établissement d'une vraie implication et co-élaboration avec nos partenaires. Pour que cette appropriation ait lieu, l'autre doit très rapidement être partie prenante. Pour le permettre, nous pouvons inviter la per-



sonne à clarifier, déterminer et qualifier par elle-même le plus librement possible sa vision, ses besoins, sa capacité à changer et les bénéfices personnels qu'elle estime pouvoir retirer de cette action ou de ce changement. Cela lui permet également de contacter le sens personnel et profond qu'elle lui donne, assurant ainsi une vraie pérennité et profondeur à l'action ou au changement, dans le respect de l'individu, de ses besoins, de ses possibilités et de ses limites. Et nous pouvons le faire nous-même, c'est à dire clarifier à nos partenaires notre vision, nos besoins, nos capacités et limites. Oser la transparence et l'authenticité pour une collaboration saine, solide et pérenne.

Se crée alors un espace de co-création de la solution la plus adaptée à chacun, solution que chacun sera dès lors en mesure de mettre en œuvre car reposant sur sa dynamique d'action et de changement propre et sur ses ressources propres. Nous ne sommes plus seul maître du projet même si nous en restons le pilote.

# BON À SAVOIR

## Se former à l'écoute

« La prise en compte des facteurs humains a été posée comme légitime et prioritaire en interne pour la pertinence professionnelle, au même titre que les questionnements d'ordre technique. Suivre une formation à l'écoute a permis aux conseillés d'amener leurs publics à réfléchir par eux-mêmes et non plus de leur apporter des solutions toutes faites. Ils ont aussi développé une meilleure capacité à comprendre ce qu'il y a derrière les demandes. »<sup>10</sup>

Si l'écoute comme processus d'accompagnement du changement, qui peut s'apprendre par des formations mais surtout par l'expérimentation sur le terrain, peut paraître long à certains (cela demande surtout de la persévérance et de la régularité dans la pratique), moins contrôlable et donc moins confortable que d'autres approches plus « outillées » ou

plus « pragmatiques », cette approche fait contre-poids à des méthodologie et outils plus faciles d'accès, mais qui peuvent entraîner des changements superficiels et réversibles.

Ici c'est aussi notre mode d'être au travail qui est revisité.

Par ailleurs, l'écoute dans un contexte professionnel demande de la méthode, de l'analyse et de la perspicacité. C'est un vrai outil de travail et aussi de bien-être au travail. Cette approche de l'accompagnement du changement par l'écoute est utilisée par Nature Humaine dans ses accompagnements et formations auprès des professionnels de l'environnement et du DD.

[www.nature-humaine.fr/formation](http://www.nature-humaine.fr/formation)

10. Une structure de conseil en énergie dont la direction a été auditionnée dans le cadre de l'enquête menée en Rhône-Alpes par Nature Humaine en 2010- [www.nature-humaine.fr/rapportenquete](http://www.nature-humaine.fr/rapportenquete).

« *Écrire, c'est inspirer autrui, le pousser vers sa ressemblance, vers sa préférence.* »

Jean Cayrol - Extrait d'*Écrire*



## Présentation de Nature Humaine

Nature Humaine est une association à but non lucratif dont l'objectif est d'explorer les aspects psycho-socio-culturels et les représentations du monde qui freinent ou au contraire facilitent le changement des comportements en matière environnementale et dans le développement durable. Nature Humaine est un creuset où les sciences humaines peuvent se rencontrer autour de l'écologie et des questions humaines pour faire émerger une réflexion originale sur notre relation à la nature et à notre propre nature. Par sa Lettre, elle explore le processus du changement et la meilleure façon de l'accompagner pour en dépasser les écueils et lui permettre d'être effectif et pérenne.

[www.nature-humaine.fr](http://www.nature-humaine.fr)

## Les contributeurs de la Lettre

**Pilote et auteure (passionnée) :** Séverine Millet

**Correcteurs (attentifs) :** Thierry Thouvenot et Agnès Rambaud (Des Enjeux et des Hommes)

**Mise en page et graphisme (inspirée) :**

Blandine Reynard - [www.blandinereynard.com](http://www.blandinereynard.com)

**Comité éditorial (débordé mais soutenant) :** liste sur le site de Nature Humaine

## Abonnement

La Lettre est gratuite. Il est possible de s'abonner et de se désabonner sur le site de Nature Humaine.

[www.nature-humaine.fr/abonnement](http://www.nature-humaine.fr/abonnement)

## Soutien de Nature Humaine

L'association finance cette Lettre par les dons de ses membres et les subventions. Il est possible de soutenir l'association, et même d'en devenir membre, en se rendant sur son site Internet :

<http://www.nature-humaine.fr/membresetbenevoles>



La Lettre est sous licence Creative commons garantissant une diffusion large, car permettant aux lecteurs de l'utiliser, de la reproduire, de la distribuer, de mettre un lien internet vers elle, sous la condition de citation de la Lettre, de l'auteur des propos cités ou de l'écrit, et du site Internet de Nature Humaine.

Cette œuvre ne peut pas être modifiée, ni commercialisée.