



Lavoie Solutions

Mars 2024 / www.lavoiesolutions.com/materiel-gratuit/

RECONNAISSEZ VOTRE POUVOIR POUR MIEUX ÉCOUTER

La connaissance est le pouvoir. Le pouvoir de faire le mal... ou le pouvoir de faire le bien. Le pouvoir en lui-même n'est pas mauvais. Ainsi, la connaissance en elle-même n'est pas mauvaise.

– Véronica Roth

C'était ma première semaine de travail et le président du conseil d'administration a demandé à me rencontrer. Il était PDG d'une grande entreprise, mais il offrait gratuitement ses services conseils comme président du CA de Suicide Action Montréal. Je venais d'être embauchée pour diriger une vingtaine d'employés, plus de 200 bénévoles, un budget de 1 million de dollars. J'étais une petite directrice générale de 32 ans, non menaçante et sans expérience en gestion.

Il m'a demandé si je voulais connaître les problèmes avant qu'ils soient trop gros ou si je voulais que les gens «polissent» leur message avant de venir me voir. J'ai répondu que j'espérais que les deux seraient possibles. Il a répliqué sans ambages : « *Tu ne peux pas avoir les deux. Si tu ne permets aux membres de ton équipe de venir te voir quand ils sont encore émotifs, certaines situations seront beaucoup plus difficiles à gérer au moment où tu en entendras parler.* »

J'ai appris avec lui de nombreuses leçons sur le pouvoir, je vous en partage quelques-unes :

1. Ne laissez pas les problèmes mijoter. Si les gens ont peur de s'adresser à vous quand les problèmes sont encore «frais», ils s'aggraveront.

Historiquement, il existe une règle sacrée selon laquelle il ne faut jamais tirer sur les messagers, car les « rois et les empereurs » voulaient recevoir des informations justes. Cela s'applique encore aujourd'hui. Les personnes ont de bonnes raisons de ne pas vouloir annoncer de mauvaises nouvelles à quelqu'un en position de pouvoir.

Certaines raisons sont évidentes. Par exemple, les gens peuvent avoir peur d'être humiliés ou qu'on leur crie après. Il est difficile d'oublier ce genre d'expérience, même si elle n'a eu lieu qu'une seule fois dans une vie. Peut-être ont-ils peur de perdre la face, la confiance, l'influence, une promotion ou un privilège ? D'autres raisons peuvent être surprenantes. Après quelques années, j'ai senti que j'avais construit une relation suffisamment bonne avec mon équipe pour qu'ils puissent tous me parler sans se sentir jugés. Cependant, certains m'ont dit que parce qu'ils m'admiraient, ils avaient désormais peur de me décevoir. La confiance est importante, mais ce n'est pas tout.

2. Reconnaissez lorsque vous êtes en position de pouvoir (si vous ne le reconnaissez pas, ça ne le fait pas disparaître).

À ce stade, vous pourriez penser que votre patron devrait lire cette infolettre, car c'est lui qui détient le pouvoir. Vous pensez l'imprimer et l'oublier sur le photocopieur. Vous

pouvez le faire, bien sûr, mais je vous invite à réfléchir aux contextes où vous avez peut-être plus de pouvoir que vous ne le pensez. Si vous avez des enfants, vous êtes en position de pouvoir. Dans votre couple, vous êtes peut-être celui qui a le dernier mot dans certains contextes. Vous proposez un service et vous pouvez décider de le retirer? Dans ce contexte, vous avez du pouvoir, même si vous êtes gentil. Vous êtes enseignante, formatrice, psychothérapeute, intervenante en santé mentale? Vous avez du pouvoir, même si vous êtes amicale. Ce pouvoir s'accompagne de la responsabilité d'écouter différemment lorsque les gens viennent vers vous et surtout lorsqu'ils ne sont pas d'accord avec vous.

3. Lorsque les gens ne sont pas d'accord avec un changement que vous essayez d'apporter, écoutez pour comprendre ce qu'ils voient qui vous échappe.

Comment écoutez-vous lorsque des gens (y compris vos enfants) viennent vous voir en colère, ou lorsqu'ils ne sont pas d'accord avec vous, ou lorsqu'ils se plaignent de ce que vous avez fait? Ces comportements sont souvent perçus comme des signes de résistance ou d'opposition. N'est-il pas intéressant qu'on ne dise jamais qu'un patron est résistant ou qu'un parent a un trouble oppositionnel? Ce sont toujours ceux qui ont le moins de pouvoir qui résistent. Vraiment? Ou est-ce que cette étiquette permet de nommer un comportement et nous éviter de remettre en question nos décisions?

À moins d'une preuve du contraire, supposez que les gens ne résistent pas au changement. Imaginez qu'ils voient quelque chose qui est peut-être dans votre angle mort. Utiliser ces étiquettes pour parler de désaccords avec des subordonnés peut être une façon de «tuer le message». Si vous présumez que les personnes se soucient des services quand ils sont émotifs ou que vos enfants essaient de vous partager quelque chose d'important et qu'ils manquent d'habiletés pour y arriver, vous écouterez avec beaucoup plus d'ouverture.

4. Vos réactions à des moments spécifiques créeront les conditions pour que les personnes s'expriment plus rapidement et plus facilement

Lorsque vous embauchez quelqu'un : après quelques semaines, demandez-lui de vous faire part de son impression du lieu de travail, non pas dans le couloir avec

des gens qui vous écoutent, mais lors d'une réunion formelle. Pour montrer que vous voulez vraiment entendre la vérité, posez-leur les questions à l'avance :

- *Quand les gens sont nouveaux, ils voient des choses qu'on ne voit plus. Qu'est-ce que tu apprécies le plus? Qu'est-ce que nous pourrions améliorer?*
- *Dans un an, comment verras-tu que ton point de vue compte ici? Selon toi, quel est le principal élément sur lequel nous devrions mettre de l'énergie?*

Lorsqu'une personne est fâchée, ne lui demandez pas de se calmer. Valider plutôt leur intention :

- *Je vois que c'est vraiment important pour toi. Tu dois avoir de bonnes raisons de réagir comme ça.*
- *Tu sembles vraiment te soucier de ce projet. Pouvons-nous prendre un peu de temps pour que je puisse mieux comprendre ton point de vue?*

Si vous le pensez vraiment, ils se calmeront généralement. Après cela, écoutez pour comprendre ce qui a du sens pour vous et ce qui est important pour la personne. Posez des questions pour les aider à être plus clairs sur le résultat qu'ils espèrent. La conversation ne consiste pas à les laisser ventiler, mais plutôt de saisir l'essence de ce qu'ils expriment pour que vous puissiez «faire» quelque chose avec cette information :

- *Je pense comprendre que tu n'es pas d'accord avec _____. Je ne sais pas encore ce que tu aimerais voir à la place, la prochaine fois. Peux-tu m'aider à mieux le comprendre?*
- *Qu'est-ce qui te permettrait de voir dans les prochains jours que cet angle est couvert?*

Lorsque vous entendez une plainte, ne dites jamais «Je comprends» lorsque vous ne comprenez pas vraiment ou pour mettre fin à une conversation désagréable. Il est vraiment difficile de dire à quelqu'un en position de pouvoir (y compris un psychologue) : «Non, en fait, vous ne comprenez pas du tout!». Il faut être en forme pour répondre ça et nos clients ne sont pas en pleine forme.

Si vous voulez montrer que vous cherchez sincèrement à comprendre, il serait plus utile de demander :

- *Est-ce que je comprends que tu préférerais que nous fassions _____ plutôt que _____?*
- *Dans un contexte similaire, que doit-il se passer pour que tu sentes que j'ai vraiment compris ton point de vue?*

Dans un contexte difficile avec ma fille de 16 ans, je lui ai demandé ce qu'elle espérait que je comprenne. Elle m'a répliqué du tac au tac : *que nous vivons au 21^e siècle!!!* Vous comprenez qu'elle était encore fâchée. Je lui ai dit honnêtement que je n'étais pas sûre de pouvoir arriver au 21^e dans l'espace de cette conversation. Je crois que mon aveu (et le sourire dans ma voix) lui ont fait lever la tête. Nous avons eu un fou rire, ce qui a désamorcé la situation. J'ai continué pour l'aider à préciser ce qu'elle souhaitait : *«Supposons que j'arrive au 21^e, qu'est-ce que tu vas me voir faire que je ne fais pas en ce moment? À quoi ça ressemble une mère qui vit au 21^e siècle?»*. J'étais redevenue sérieuse, ce n'était pas sarcastique. Elle a pu exprimer sa pensée plus calmement parce qu'elle a senti que je l'écoutais pour comprendre. *Écouter pour comprendre* ne veut pas dire que l'on peut dire oui à toutes les demandes. Mais on peut s'entendre plus facilement (dans tous les sens du verbe).

Lorsqu'un employé, un étudiant ou votre enfant vous dit qu'il a commis une erreur, vous pouvez commencer par exprimer votre gratitude qu'ils soient venus vous le dire (au lieu de le cacher). Aidez-les à sauver la face en leur disant que vous les trouvez compétents, que vous voyez leurs efforts, que vous tenez pour acquis qu'ils auraient préféré l'éviter, qu'ils n'ont pas fait preuve de négligence. Ils ont fait une erreur parce que les erreurs se produisent et qu'il n'y a pas d'autres façons d'apprendre.

Ne demandez pas pourquoi ils l'ont fait. Partagez la responsabilité. Utilisez le « nous », car les erreurs sont rarement la faute d'une seule personne. Il est fort probable qu'il manque quelque chose dans la structure ou le temps d'accompagnement des nouveaux, par exemple. Il y a sans doute des procédures ou des règles non écrites qui ont contribué à cette erreur.

Cela ne signifie pas que vous n'allez plus congédier quelqu'un qui ne peut pas accomplir son travail, mais c'est un moyen de créer un environnement d'apprentissage, qui fera en sorte que vous aurez moins de personnes à congédier.

- *Tu n'as pas fait ça exprès, je le sais.*
- *As-tu déjà une idée de ce que nous pouvons faire pour éviter que ceci se reproduise une prochaine fois? Y a-t-il quelque chose que nous pouvons faire pour atténuer l'impact de cette erreur? Appeler un usager/un partenaire? Est-ce que ce serait mieux que je le fasse ou tu préfères le faire?*

- *Comment sauras-tu que je te soutiens? Que je suis derrière toi? Que tu n'es pas seul là-dedans?*

Conclusion

Certaines conversations ont un impact durable sur notre travail et notre vie. Celles que j'ai eues avec mon premier président ont eu ce genre d'effet. Quand je n'étais pas d'accord avec lui, il écoutait pour comprendre. Il a créé les conditions qui m'ont permis d'être facilement en désaccord. Avec lui, j'ai appris que je devais prendre des décisions, et que certaines d'entre elles ne seraient pas populaires. Mais si vous accueillez tous les messages, quel que soit leur état, vous prendrez de meilleures décisions. Si vous considérez l'expression des dissidences et d'émotions comme un signe que les gens prennent la situation à cœur, vous vivrez moins de tensions. En prime, vos « subordonnés » seront plus engagés, ce qui pourrait être l'indice le plus éloquent que vous savez bien utiliser votre pouvoir, que vous n'êtes pas une personne en position d'autorité... mais un leader.