



La chronique d'Éléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, fondatrice du cabinet IDEM PER IDEM.

[elena.foures@idem-per-idem.com](mailto:elena.foures@idem-per-idem.com)

## *L'écoute sélective*

Récemment, lors d'une conférence publique, j'ai évoqué le sujet de « savoir dire non », en mentionnant le fait que cette capacité de leadership est souvent déficiente chez les femmes. A la fin de mon intervention, deux personnes présentes dans la salle sont alors revenues sur le sujet en se disant en désaccord avec mon affirmation que les femmes sont meilleures quant à « savoir dire non ». La salle, remplie d'hommes et de femmes, semblait s'amuser de cet exemple d'écoute sélective.

De nos jours, l'écoute sélective se répand comme une pandémie. La personne qui écoute est centrée sur elle-même (le récepteur) et non pas sur l'émetteur (celle qui parle). En vérité, c'est une forme particulière de surdité qui ne se soigne pas. Au lieu d'entendre ce qu'on lui dit, la personne s'écoute et réagit en fonction de ses propres filtres déformants, créant des résonances personnelles fortes au sujet qui, à leur tour, l'empêchent d'écouter. Le contenu est altéré, parfois des « trous » y sont creusés, immédiatement « réparés » par des raccourcis approximatifs, souvent à l'opposé du message réellement émis. Evidemment, toute compréhension sera alors compromise partiellement ou totalement.

Dans la sphère du travail, ce phénomène est responsable de nombreux clashes entre pairs, de projets avortés, de conflits larvés, sans parler des divorces ou des conflits parents/enfants dans la sphère privée.

Pour vous permettre de les identifier et de les éliminer, voici quelques exemples de filtres alimentant le processus d'écoute sélective.

D'abord, tous les a priori sont des filtres déformants, tout comme les « virus mentaux ». Le plus virulent est le virus mental « je sais tout du sujet, vous ne m'en apprendrez rien ». Malheur à celui qui dit quelque chose que l'Expert infecté par ce virus ignore ! La résonance affective est alors si forte que la réaction provoquée risque d'être l'opposition en bloc au sujet/projet en question.



Les émotions peuvent aussi être un filtre déformant, particulièrement en cas de manque de gouvernance de soi et d'un côté Personne du Triangle Identitaire™ très fort. Si le sujet discuté affecte le récepteur, il entend parfois strictement le contraire de ce qui a été dit. Les raccourcis divers aidant, on aboutit à des situations presque drôles : on a l'impression de ne pas avoir assisté à la même réunion et ne pas avoir entendu le même discours. Il ne s'agit nullement d'interprétation mais de perception déformée, et la personne « tombée » dans ce piège est parfaitement de bonne foi.

Last but not least : le « câblage mental » pousse parfois aux raccourcis de l'écoute sélective, notamment les dirigeants « câblés *global* », habitués à trouver le message sous-jacent de toute communication en quelques phrases. Face à leurs équipes ou pairs plus « *détails* », ce genre de fonctionnement les expose à des quiproquos qui peuvent se révéler dévastateurs pour l'entreprise.

N'oubliez pas : « Ne vous laissez pas d'écouter ; parce qu'on apprend à parler en écoutant les autres » (proverbe oriental).

## A FAIRE

### ❖ Repérer les sujets sensibles

Identifiez les sujets à risque ainsi que les virus et filtres éventuels de l'écoute sélective de façon prophylactique. Pour qu'ils ne brouillent pas le message, écoutez très attentivement votre interlocuteur (en mode verbal et non verbal) et recadrez si besoin.

### ❖ Pratiquer le feed-back

Demandez à votre interlocuteur de répéter ce qu'il a entendu (jamais ce qu'il a compris !) : « *Je veux être sûr d'avoir bien communiqué, pourriez-vous répéter ce que vous avez entendu ?* ». En tant que récepteur, n'hésitez pas à le faire aussi : « *Je veux être sûr d'avoir bien entendu, vous avez bien dit que... ?* ».

### ❖ Rectifiez, si besoin

En cas de non concordance des messages émis et reçus, dites tout simplement : « Je me suis mal exprimé(e). Je vais rectifier : ... » et faites-le sur le champ, en utilisant des mots, des images, des illustrations différentes. Reformulez et soyez clair(e).

## A EVITER

### ❖ Faire des jugements binaires

Ne tombez pas dans le jugement binaire de type : s'il n'a pas compris, alors il fait cela exprès contre moi, ou il est bête. Accordez le bénéfice du doute à votre interlocuteur et adaptez-vous : après tout c'est l'élément le plus souple qui contrôle le système...

### ❖ Ignorer les « globaux »

Les personnes au « câblage mental *global* » sont les champions de l'écoute sélective. Soyez succincts et directs avec eux, posez-leur des questions sur ce qu'ils ont entendu : en les rendant actifs dans la communication, vous diminuez le risque de les perdre.

### ❖ Sous-estimer les émotions

En cas de risque émotionnel, cadrez en Fonction dès le départ pour le désamorcer. Si cela ne suffit pas, ne jouez pas contre elle au risque de perdre à coup sûr. Une émotion entendue s'atténue : pratiquez le feedback pour identifier le filtre apposé et élaborer une stratégie. Après tout, « celui qui sait écouter deviendra celui qu'on écoute. » (Vizir Ptahhotep du Pharaon Djekarê).

