

---

# Comment nos éducateurs peuvent faire preuve d'une meilleure capacité d'écoute

**L**orsque Alicia Newport (ceci est un nom fictif), professeur d'université, quitte le bureau du trésorier, elle sait que rien n'a changé. En fait, elle se trouve encore plus loin de ce qu'elle avait voulu obtenir avant d'entrer dans son bureau. Plus tard, elle confiera à sa meilleure amie : « J'admets qu'il y ait deux façons de voir la chose, et je ne m'attendais pas à gagner, mais j'aurais voulu au moins pouvoir en discuter. Je sentais qu'il ne m'écoutait pas. Pendant que je lui parlais, il feuilletait le règlement pour me montrer le passage qui s'appliquait à moi. Mon cas est totalement différent... Il ne comprend tout simplement pas. »

Les professeurs ainsi que les élèves se sentent plus à l'aise lorsqu'ils vont voir le psychologue de l'école que lorsqu'ils sont convoqués dans le bureau du directeur ou du président. Les administrateurs d'une école constituent souvent une menace pour ceux qui vont les voir. Le développement de leurs capacités d'écoute peut-il faciliter ces interactions ? Je le pense. Et la recherche le confirme.

---

**Les principes d'écoute ont été étudiés spécialement pour les situations où l'un des interlocuteurs cherche de l'aide, du soutien ou de la compréhension de la part de l'autre — ce qui correspond exactement à la position d'un administrateur.**

---

Lorsque j'ai accepté la position de doyen d'université, je me suis réjoui des défis et possibilités de cette tâche, mais j'ai été également attristé de devoir

**Julian Melgosa**

abandonner mon travail de psychologue et conseiller. Toutefois, je me suis très vite rendu compte que mes aptitudes d'écoute étaient particulièrement utiles dans mon nouveau travail. Et lorsque deux ans plus tard j'ai été nommé à la présidence de l'université, j'ai trouvé ces aptitudes encore plus utiles.

Les administrateurs passent beaucoup de temps en rapport avec autrui — comités, petits groupes, interviews. Ces rencontres sont souvent des rendez-vous pris par les élèves ou les employés pour discuter de problèmes, soucis, requêtes personnelles. Les principes d'écoute ont été étudiés spécialement pour les situations où l'un des interlocuteurs cherche de l'aide, du soutien ou de la compréhension de la part de l'autre — ce qui correspond exactement à la position d'un administrateur. Cet article énumère un certain nombre de principes d'écoute qui peuvent être utiles.

**Comment fonctionne une bonne écoute ?**

La thèse fondamentale en psychologie

repose sur le principe que parler fait du bien à l'âme. Lorsqu'une personne est devant quelqu'un qui l'écoute, qui pose les questions justes et suggère des solutions de remplacement valides, elle quitte la pièce dans un meilleur état émotionnel et mieux à même de faire face aux difficultés de la vie. Une relation d'écoute entre croyants implique également les dimensions précieuses de la prière, de l'étude de la Bible, du rôle de Dieu et du Saint-Esprit, ainsi que la fonction d'une communauté de soutien.

Une bonne écoute comporte une série d'étapes<sup>1</sup> qui commencent par (a) *la première rencontre* entre le psychologue et le client (la session initiale) pour mettre en place la procédure et les modalités de communication pour poser les bases de la confiance mutuelle. La deuxième étape est (b) *l'exploration*, lorsque les problèmes sont examinés en détail. Puis, après une période d'analyse, (c) *la compréhension* est atteinte. Ceci implique la compréhension de la racine, de la nature et de la portée du problème. Finalement, on arrive à l'étape de (d) *la stratégie* — où l'on met au point les techniques thérapeutiques appropriées (ou le traitement) en puisant dans la vision du monde, le passé culturel ou l'expérience du thérapeute. Finalement, après que le problème est résolu, vient l'étape de (e) *la conclusion*, lorsque le client est capable de s'en sortir tout seul sans l'intervention d'un thérapeute.

Clara Hill et Karen O'Brien<sup>2</sup> proposent un modèle à trois étapes qui est de plus en plus utilisé de nos jours : Exploration-Compréhension-Action. Barbara Okun<sup>3</sup> utilise un modèle encore plus simple qui ne comporte que deux étapes : (a) construire la relation à travers la communication et la confiance, et (b) mettre au point des stratégies de planification-exécution-évaluation.

Les administrateurs de nos écoles utilisent souvent de tels modèles pour explorer des problèmes existants avec un employé (ou un élève) dans le but de trouver et de mettre en pratique une solution.

Malheureusement, cela ne nous dit pas grand-chose sur le « comment » d'une bonne écoute. Les principes et l'expertise du thérapeute constituent la clé de l'amélioration des relations. Je voudrais proposer les principes suivants qui pourront être particulièrement utiles à nos administrateurs.

## La thèse fondamentale en psychologie repose sur le principe que parler fait du bien à l'âme.

### Communication et empathie

La communication s'instaure lorsque les personnes se sentent à l'aise pour partager leurs idées et leurs émotions. Lorsque les administrateurs entrent en rapport avec des professeurs, des élèves et d'autres administrateurs, ils doivent développer une bonne communication de façon à pouvoir se faire une idée juste du problème, surtout lorsqu'il s'agit d'un problème personnel. La communication a lieu lorsque la personne qui vient voir l'administrateur se sent respectée, acceptée et mise en confiance. La grande part de responsabilité pour une bonne communication revient à l'administrateur. Il doit mettre l'interlocuteur en confiance et s'assurer de ne pas le juger trop hâtivement. Carl Rogers<sup>4</sup> appelle cette attitude *une disposition positive inconditionnelle*, un ingrédient fondamental dans la résolution des problèmes.

Peut-être que l'adversaire principal d'une bonne communication est une

attitude critique. Les personnes qui se sentent jugées ne parleront pas librement, et ceux qui les jugent verront leur jugement retomber sur eux-mêmes. Jésus a dit : « Ne jugez point, afin que vous ne soyez point jugés. Car on vous jugera du jugement dont vous jugez, et l'on vous mesurera avec la mesure dont vous mesurez. »<sup>5</sup>

L'empathie, c'est tenter de comprendre les émotions d'une autre personne dans sa propre perspective. L'enseignant ou l'élève qui s'adresse à l'administrateur a besoin de se sentir compris. Une façon de le faire est d'apprendre à « se mettre à la place de l'autre », de « voir les choses dans sa perspective ».

La grande valeur de l'empathie a déjà été soulignée par les experts<sup>6</sup>. C'est peut-être la qualité la plus importante d'un bon conseiller. L'empathie allège les tensions, suscite la confiance, facilite la compréhension mutuelle et engage la guérison psychologique. De plus, l'empathie doit être *communiquée*. Comme le remarque David Martin<sup>7</sup> l'empathie n'a pas d'effet si elle n'est pas communiquée par des signaux verbaux et non verbaux.

Un jour, un professeur insatisfait est venu me voir dans mon bureau. Il se plaignait de ne pas recevoir un salaire aussi élevé que les autres. Il était visiblement irrité et le ton a commencé à monter. Il répéta à plusieurs reprises que sa contribution pédagogique était aussi

**Tableau 1: Les messages non verbaux et leur interprétation possible**

Comportement	Signification possible
Le front plissé. La bouche serrée.	Colère. Doute. Préoccupation.
Battement excessif des paupières.	Nervosité. Embarras.
Les yeux humides.	Tristesse. Tendresse. Joie.
Regarde les objets fixement.	Préoccupation. Veut montrer un manque d'intérêt.
Les yeux mi-clos. La bouche entrouverte.	Fatigue.
Se mord les lèvres.	Nervosité. Anxiété.
Rougit.	Embarras. Anxiété.
Gestes des bras et des mains.	Excitation. Conviction.
Jambes ou bras croisés.	Résistance.
Tape du pied. Soupire.	Veut montrer l'ennui ou le désaccord.
Se penche vers, ou fait face à l'interlocuteur.	Ouverture à la communication et à l'échange.
Silence.	A besoin de temps pour organiser ses pensées. Conflit intérieur.

Les interprétations ci-dessus sont généralement valables pour les cultures euro-américaines. Toutefois, il y a d'autres comportements non verbaux dans d'autres cultures. Les éducateurs devraient observer et étudier les variations de comportement non verbaux dans leur environnement.

bonne, sinon meilleure, que celle de ses collègues. Au cours de la conversation, je me suis rendu compte que le problème ne concernait pas tant l'argent que la reconnaissance de sa valeur personnelle en tant que pédagogue. Je n'ai pas répondu tout de suite à ses accusations mais j'ai essayé de formuler autrement son problème, tel que je le comprenais.

Je lui ai tout d'abord dit calmement : « Vous êtes en colère, vous êtes irrité... » « C'est vrai », répondit-il. J'ajoutai : « Vous vous sentez rejeté et négligé, comme si personne ne reconnaissait la valeur de votre travail ? » Il acquiesça, et notre dialogue en fut largement facilité par la suite. Il avait senti que je le comprenais par les questions que je lui adressais. J'aurais pu dès le début clore le débat, car il n'avait pas le niveau professionnel correspondant au salaire qu'il désirait. Mais si je l'avais d'emblée référé au règlement, sa colère n'aurait pas été calmée, ni son estime de soi renforcée. Il était encastré dans une prison de sentiments négatifs, incapable de raisonner. Plus tard, nous avons repris rendez-vous pour travailler sur sa promotion.

### **Disponibilité et écoute**

La *disponibilité* se réfère à la disposition à écouter l'autre. Comme l'empathie, la disponibilité ne doit pas seulement être vécue mais communiquée. Concrètement, la disponibilité demande l'implication dans la vie de nos collègues et de nos subordonnés. Une personne qui prend

rendez-vous avec un administrateur se sentira plus à l'aise si ce dernier la regarde dans les yeux, est expressif, acquiesce de la tête, sourit et fait preuve d'ouverture à l'autre par son langage corporel : « Oui, je comprends », « c'est vrai », un soupir, un sourire. La disponibilité communique à la personne assise dans notre bureau que nous lui accordons de la valeur, qu'elle peut nous faire confiance et parler librement. Au contraire, quand on ne se montre pas disponible (par ex. en consultant sa montre, en jetant des regards évasifs), la personne se sent rejetée et sans valeur ; elle se montrera réticente à partager ses sentiments.

L'écoute est définie par Egan<sup>8</sup> comme l'action de capter et de comprendre le message, de façon verbale ou non verbale, clairement ou vaguement. L'écoute est une aptitude centrale pour toute personne cherchant à communiquer avec d'autres, et elle est indispensable aux administrateurs qui passent beaucoup de temps à écouter les problèmes des autres.

L'écoute n'est pas une démarche facile. Les positions administratives viennent avec des horaires très rigides, et on est tenté de penser au rendez-vous suivant au lieu d'écouter la personne assise en face de soi. Il est difficile d'écouter lorsqu'on est fatigué ou préoccupé par un événement imminent (par ex. un comité ou un cours à donner après l'interview). Dans ces cas, il est plus sage d'expliquer la situation à la

personne et de remettre le rendez-vous à plus tard. Mais souvent ce n'est pas possible.

Pour éliminer les distractions, l'auditeur peut essayer de se faire une image mentale de l'information qui lui est transmise, l'étoffer, ajouter un peu de couleur, un peu d'humour. Cela l'aide à mieux se concentrer et à mieux retenir les faits. Si l'information est très abstraite, l'auditeur peut se concentrer sur la personne de son interlocuteur en essayant d'identifier les sentiments qui sous-tendent le message (par ex. Quelle est la connotation des mots que mon interlocuteur utilise ?), ou en essayant de cerner des généralisations (par ex. « On nous en demande trop... », « J'oublie toujours... »), et les distorsions (par ex. « Mes collègues ne m'aiment pas... »). Cette activité mentale peut nous aider à rester attentifs.

### **Les messages non verbaux**

Depuis la publication du livre de Theodore Reik<sup>9</sup>, *Listening With the Third Ear*, il y a plus de 50 ans, beaucoup de thérapeutes utilisent l'expression « écouter avec sa troisième oreille » pour indiquer qu'on ne peut comprendre le message qu'en étant sensible également aux indices non verbaux. Voir les exemples du Tableau 1.

Le comportement non verbal et ses significations varient selon les cultures ; aussi nos administrateurs doivent-ils observer et étudier le milieu où ils travaillent de façon à apprendre à bien interpréter ces messages. Je m'en suis rendu compte grâce à l'un de mes étudiants de Tanzanie. Il posait des questions et participait en classe, mais lorsque je lui répondais ou commentais ses remarques, il ne me regardait pas dans les yeux. Il regardait son cahier ou le mur. Son comportement m'énervait tellement que je n'arrivais même pas à me concentrer sur ce que je disais. J'en ai conclu qu'il était impoli et qu'il avait une attitude négative.

Quelques jours plus tard, je parlais avec un ami d'Afrique de l'Est. Il m'expliqua que certaines tribus en Tanzanie considèrent que regarder en face un supérieur qui leur adresse la parole est un manque de respect, un signe de défiance. J'ai donc réalisé peu à peu que mon élève de Tanzanie essayait de me manifester son respect en évitant mon regard. Le sachant, je me suis apaisé et j'ai pu interpréter son comportement d'une façon positive.

## Questions ouvertes

En posant des questions ouvertes, les administrateurs peuvent acquérir une compréhension qui va au-delà des simples faits. Malheureusement, les administrateurs ont tendance à être très spécifiques dans leur questionnement. Ils veulent explorer les faits, obtenir des réponses directes, oui/non, et demander pourquoi. De telles questions informent quant aux faits, mais elles ont un effet limité lorsqu'on traite de problèmes personnels ou relationnels.

Des études menées par Barkham et Shapiro<sup>10</sup> ainsi que par Hill et al.<sup>11</sup> ont montré que lorsqu'on pose des questions ouvertes, les personnes sont mieux disposées à raconter toute leur histoire et à parler de leurs sentiments. Ces questions orientent l'interlocuteur et l'aident à se concentrer sur les facettes importantes de son récit. Pour inciter l'interlocuteur à répondre de façon plus détaillée, il vaut beaucoup mieux poser des questions du genre : « Que voulez-vous dire par cela ? », « Que s'est-il passé ? », « Comment ressentez-vous cela ? » ou « Donnez-moi d'autres détails », au lieu de « Combien étiez-vous ? », « Qui vous a dit cela ? » ou « Pourquoi n'y êtes-vous pas allé ? »

## S'ouvrir à l'autre

On s'ouvre à l'autre lorsqu'on est disposé à partager de l'information importante sur soi-même et à se montrer vulnérable. L'administrateur peut s'ouvrir à l'autre en racontant un événement personnel similaire à celui que son interlocuteur est en train de vivre — « Je peux comprendre comment vous vous sentez parce qu'il y a plusieurs années, j'ai également perdu mon père... »

S'ouvrir à l'autre comporte plusieurs avantages : raconter un événement qui nous est arrivé peut aider notre interlocuteur à comprendre sa propre expérience. Le partage d'un événement personnel peut également mettre notre interlocuteur en confiance, en lui montrant que quelqu'un d'autre a vécu la même expérience

et a néanmoins survécu. Finalement ce genre de partage peut aider à équilibrer les forces, en indiquant que l'administrateur est une personne comme les autres. Ceci contribuera à améliorer les rapports et aura un effet positif sur la relation entre l'administrateur et son interlocuteur, tout en facilitant la recherche d'une solution.

Ce principe se retrouve au niveau de notre relation avec Jésus. Lorsque nous sommes tentés ou lorsque nous souffrons, nous sommes rassurés parce que nous savons qu'il a vécu les mêmes expériences. « Car nous n'avons pas un souverain sacrificateur qui ne puisse compatir à nos faiblesses ; au contraire, il a été tenté comme nous en toutes choses, sans commettre de péché. »<sup>12</sup> Parce qu'il a vécu parmi nous, Jésus peut ressentir, comme nous, nos joies et nos douleurs. De la même façon, l'administrateur qui révèle une expérience personnelle peut communiquer son souci de l'autre ainsi qu'une attitude d'humilité.

Une erreur facile à commettre lorsqu'on fait part d'une expérience personnelle est de vouloir donner une leçon au lieu d'exprimer la sympathie. Greenberg et al.<sup>13</sup> le désigne « partage mal à pro-

pos ». Je me souviens d'un administrateur qui avait minimisé mes problèmes par ce type de témoignage. C'était mon premier travail, et je n'avais pas assez d'argent pour m'en sortir. Je lui ai présenté une demande que je jugeais raisonnable. Il a refusé et j'ai accepté sa décision. Mais il s'est mis ensuite à me raconter comment, au début de sa carrière, il avait eu également des problèmes financiers. A table avec sa famille, il aurait bien voulu une deuxième part de fromage, mais il s'en passait, l'argent étant rare. Ceci est à mon avis un type de partage mal à propos. Le partage d'une expérience personnelle doit avoir pour but d'aider quelqu'un à supporter des difficultés dues aux circonstances ou à l'intervention d'une tierce personne ; cette méthode ne devrait pas être utilisée pour alléger la peine causée par la décision de l'administrateur lui-même. Au lieu d'utiliser sa propre expérience de façon appropriée, il avait cherché, en s'érigeant en exemple, à me faire la morale et à se mettre en valeur.

## La confrontation

La confrontation ou la difficulté surgit lorsqu'un administrateur identifie une

---

**Les principes et l'expertise des  
thérapeutes constituent la clé de  
l'amélioration des relations.**

---

divergence, une contradiction, une attitude irrationnelle ou un désaccord fondamental qui doivent être remis en question.

La remise en question est une façon de faire ressortir la divergence ou la contradiction, non pas un prétexte pour juger ou accuser. Observons un exemple biblique. Jésus vient de vivre une série d'événements décourageants (Luc 9 et 10) et il sait qu'il va bientôt mourir. Il n'a pas besoin d'un repas quatre étoiles mais de conversation, d'affection, de proximité... Il se rend alors chez ses amis de Béthanie. Marie a le comportement qu'il faut. Mais Marthe s'évertue aux tâches ménagères et à la préparation du repas, une conduite digne d'éloges mais peu appropriée au moment. Jésus n'accuse pas Marthe. Il ne lui dit pas que ses efforts ne servent à rien. Il lui montre tout simplement une autre possibilité : « Marthe, Marthe, tu t'inquiètes et tu t'agites pour beaucoup de choses. Une seule chose est nécessaire. Marie a choisi la bonne part, qui ne lui sera point ôtée. »<sup>14</sup>

La remise en question doit être faite avec douceur, respect et de façon réfléchie, dans une attitude favorable et non critique. Mais surtout, il ne faut la faire que lorsque la relation est déjà bien établie, lorsque l'administrateur a déjà montré son soutien et sa sympathie. Scott Meier et Susan Davis<sup>15</sup> évoquent ce principe dans leurs *Elements of Counseling* : « Vous pouvez confronter votre interlocuteur avec la même mesure que vous lui avez apportée auparavant en termes de soutien. »

J'ai appris ce principe lorsque je travaillais comme directeur du programme d'anglais pour étrangers dans un lycée privé adventiste. Chaque année, une nouvelle couvée d'étudiants venaient participer au programme

d'anglais pour étrangers, des adventistes pour la plupart. Quelques étudiantes portaient des bijoux. Cela ne posait pas de problème dans leur milieu, mais c'était inacceptable dans notre école. La responsabilité me revenait de « faire respecter le règlement ». La majorité des étudiants observaient le règlement à contre-cœur et remettaient leurs bijoux dès qu'ils quittaient le campus. J'étais consterné par cette attitude et je décidai, pour le nouveau groupe d'élèves, de n'aborder le sujet qu'au bout d'une semaine. Le directeur était inquiet, mais je lui demandai de me donner un peu de temps.

Durant ces quelques jours, je m'efforçai d'établir des relations avec les étudiants, m'intéressant à leurs familles, leurs problèmes d'adaptation à une autre culture, une autre langue, etc. Je tentai également de les aider matériellement. Il ne fut pas question de bijoux. Puis, individuellement, je me mis à leur en parler. Je mentionnai le règlement et ses raisons d'être. Les résultats, loin d'être parfaits, furent néanmoins meilleurs que lors de la première expérience. Ceci m'a convaincu que, quelle que soit ma position, je n'ai pas le droit de demander à quelqu'un de changer sa façon de vivre avant d'en avoir fait un ami.

Les administrateurs peuvent bénéficier de ces principes utilisés en psychologie. En suivant ces principes pas à pas, il est possible d'améliorer les relations entre administrateurs et employés. Il est très utile pour nos administrateurs d'apprendre à établir une relation, écouter, lire les messages non verbaux, poser des questions ouvertes et faire un usage adéquat du partage des expériences personnelles et de la confrontation.

Pour l'administrateur, et surtout pour l'administrateur chrétien, prendre des décisions est une tâche importante, mais pas plus importante que les personnes auxquelles il a affaire. Une décision logique et « efficace » peut s'avérer désastreuse si elle détruit la relation. De même, une décision médiocre, lorsqu'elle implique la satisfaction des personnes impliquées, peut être potentiellement remarquable. Des administrateurs sages chercheront à prendre des décisions dans le cadre d'un bon rapport avec leurs interlocuteurs.

*Julian Melgosa, Ph.D. est conseiller scolaire. Il est actuellement président de l'Adventist International*

*Institute of Advanced Studies (AIAS) aux Philippines. Il a été doyen des études, professeur d'université, professeur de lycée et conseiller dans plusieurs pays. Il est l'auteur de Less Stress !, To Parents and Adolescents, et coauteur de Children — The Art of Upbringing, et To Couples, ainsi que de nombreux articles. Il peut être contacté à jmelgosa@aias.edu.*



#### NOTES

1. Ceci est un modèle que j'ai développé personnellement lorsque j'enseignais EDPC602 Introduction à la psychologie.
2. Clara E. Hill et Karen M. O'Brien, *Helping Skills : Facilitating Exploration, Insight, and Action* (Washington, D.C. : American Psychological Association, 1999).
3. Barbara F. Okun, *Effective Helping : Interviewing and Counseling Techniques* (Pacific Grove, Calif. : Brooks/Cole, 1997).
4. Carl R. Rogers, « The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change », *Journal of Consulting Psychology* 21 (1957), p. 95-103.
5. Matthieu 7.1,2.
6. Carl R. Rogers, « Empathic : An Unappreciated Way of Being », *Counseling Psychologist* 5 (1975), p. 2-10 ; D. C. Hammond, D. H. Hepworth et G. Smith, *Improving Therapeutic Communication* (San Francisco : Jossey-Bass, 1977) ; G. Egan, *The Skilled Helper* (Pacific Grove, Calif. : Brooks/Cole, 1998).
7. David G. Martin, *Counseling and Therapy Skills* (Prospect Heights, Ill. : Waveland Press, 2000).
8. G. Egan, *The Skilled Helper*.
9. Theodore Reik, *Listening With the Third Ear* (New York : Grove Press, 1948).
10. M. Barkham et D. A. Shapiro, « Counselor of Verbal Response Modes and Experienced Empathy », *Journal of Counseling Psychology* 33 (1986), p. 3-10.
11. C. E. Hill, J. E. Helms, V. Tichenor, S. B. Spiegel, K. E. O'Grady et E. S. Perry, « The Effect of Therapist Response Modes in Brief Psychotherapy », *Journal of Counseling Psychology* 35 (1988), p. 222-233.
12. Hébreux 4.15.
13. L. S. Greenberg, L. N. Rice et R. Elliot, *Facilitating Emotional Change* (New York : Guilford Press, 1993).
14. Luc 10.41.
15. Scott T. Meier et Susan R. Davis, *Elements of Counseling* (Stamford, Conn. : Brooks/Cole, 2001).