

Comment réussir une communication optimale ?

Dissonance et consonance cognitive

Attitudes de porter

Ecoute bienveillante ou empathie : Carl Rogers

1- Dissonance cognitive : Exemples et analyse

“ Sylvain veut devenir végétarien pour l’écologie, mais il ne parvient pas à se passer de son hamburger. Pour réduire son stress il recourt à des pensées qui le rassurent : *“Finalement, l’écologie ça n’est pas si important que ça !”* ou *“Oh, un hamburger par semaine, ça va hein, c’est presque comme-ci j’étais végétarien !”*. Ou encore *“Oui, mais mon hamburger ne vient pas d’un grand groupe de fastfood mais d’un restaurant où la viande est locale et vient de la ferme !”*”

Analyse : En premier lieu, sylvain a modifié la croyance elle-même : *“Finalement, l’écologie ça n’est pas si important que ça !”*.

Il a aussi modifié l’action : *“Oh, un hamburger par semaine, ça va hein, c’est presque comme-ci j’étais végétarien !”*.

Enfin, il a ajouté une autre donnée pour se justifier : *“Oui, mais mon hamburger ne vient pas d’un grand groupe de fastfood mais d’un restaurant où la viande est locale et vient de la ferme !”*

Ces trois modifications entreprises par Sylvain visent à baisser le taux d’anxiété créée par la dissonance cognitive et lui permettent d’ajuster ses pensées, ses croyances... à son action.

Exemple 2 : Brigitte n’aime pas son emploi, mais elle y reste depuis des années. Elle sait qu’elle aimerait faire autre chose, mais ne peut se résoudre à quitter cette *inconfortable sécurité*. Avec le temps, elle a fini par se dire « À quoi bon... Je ne saurais rien faire d’autre de toute manière. ». Aujourd’hui Brigitte est fermement convaincue qu’elle ne peut rien faire pour améliorer sa situation et elle est toujours malheureuse dans son travail...

Analyse : À travers ce processus destructeur, Brigitte a manipulé sa vision de la réalité pour faire diminuer le malaise qui s'insinuait en elle de plus en plus. Avec le temps, elle a fini par croire que ses fausses justifications correspondent à la réalité !

Exemple 3 : Denis trouve toujours les mots pour justifier son attitude désagréable vis-à-vis des autres. Voici quelques exemples de la mauvaise tournure que prennent ses pensées en pareille situation : « Ce n'est pas si grave, elle va s'en remettre... » ; « De toute manière, elle l'a bien cherché ! » ; « Il est normal d'écraser les autres. C'est comme ça que vivent les gens aujourd'hui. Seuls les plus forts gagnent ! »

Analyse : Denis **tend à légitimer ses actions** même si elles sont répréhensibles. L'identité de Denis est loin d'être équilibrée. **Pour se justifier, il a recours à plusieurs distorsions cognitives.**

- Denis **minimise** la portée du mal qu'il fait aux autres (ce n'est pas si grave, elle va s'en remettre)
- Il **justifie ses paroles et ses actes** (de toute manière, elle l'a bien cherché)
- Il **donne de la valeur à ses paroles et à ses actes** « Il est normal d'écraser les autres. C'est comme ça que vivent les gens aujourd'hui. Seuls les plus forts gagnent ! »

Exemple 4 : Danielle, quant à elle, est une femme très appréciée dans son travail. N'étant toutefois pas parfaite, comme tout être humain, il lui arrive d'être désagréable avec les autres. Quand c'est le cas, elle reconnaît ses torts avec une certaine facilité. Lorsqu'elle agit d'une manière qui contredit ses valeurs personnelles, elle se sent fautive et prend les mesures appropriées pour se faire pardonner. Elle ne veut pas répéter des attitudes qui sont aussi nuisibles à elle-même qu'aux autres.

Analyse : En agissant de la sorte, Danielle **rétablit la cohérence de son identité en fonction de ses valeurs**. Danielle est une femme **cohérente et équilibrée**.

La concordance entre le discours, les actes et les pensées permet à l'individu d'être dans un certain équilibre, d'apporter confiance en soi, harmonie et motivation
→ bien-être individuel et social.

Souvent, la tension induite par la dissonance cognitive est telle que nous sommes facilement amenés à employer la deuxième solution suggérée plus haut : **justifier le comportement ou la cognition en aménageant la cognition conflictuelle**.

→ Pour retrouver un état d'équilibre. Il est important de pouvoir s'en rendre compte. Être conscient de ce mécanisme quand nous l'utilisons et ne pas en faire usage pour se mentir à soi-même.

<https://www.youtube.com/watch?v=UzLCAwVGVOc>

<https://www.youtube.com/watch?v=8FbQCQgqNFI>

<https://www.youtube.com/watch?v=52TNSjeUzIg>

2- Les attitudes de porter

Le psychologue américain Elias Porter a décrit différents comportements que l'on peut adopter en termes d'écoute.

Il a distingué les 6 attitudes d'écoute typiques :

Le jugement-évaluation, l'interprétation, le soutien, l'investigation-enquête, la suggestion-autoritaire et la compréhension-empathie.

Attitude Evaluation – jugement : Emettre un avis sur ce qu'exprime notre interlocuteur, sur un plan logique ou moral.

Porter un jugement (positif ou négatif) : « *c'est nul* » « *c'est bien* » « *je pense que...* » « *j'estime que...* » « *à mon avis...* ». « Vous avez raison », « vous avez tort »,

Position de pouvoir par rapport à l'autre : Peut engendrer des réactions violentes et négatives de la part de personnes qui ne souhaitent pas être jugées ou qui ne comprennent pas et n'admettent pas l'attitude de jugement.

Conséquences : Effet POSITIF : Avec un prérequis : **légitimité, compétence, intention claire et partagée. Donne des points de repère pour être rassuré ou pour identifier des points de progrès**

Effet négatif : dévalorisation de l'estime, attitude défensive, soumission, besoin de se justifier, relation de dépendance, culpabilité.

Attitude d'interprétation : Fait passer les propos de l'interlocuteur par le filtre de notre perception personnelle et de nos convictions. « *Vous dites ça parce que vous croyez que ...* » ou bien : « *Vous voulez faire telle chose pour avoir la possibilité de...* »

Interpréter les propos d'autrui en fonction de ses propres croyances et de ses valeurs. « *Si tu dis ça, c'est parce que...* » « *Je sais pourquoi tu m'expliques ça...* » « *En réalité, je sais que ...* »

Conséquences : Effet POSITIF : Si l'interprétation est exacte, sentiment d'être compris.
Effet négatif : sentiment d'incompréhension, désintérêt, agressivité, dépendance.

Attitude de soutien : « *Je vous comprends, moi aussi j'ai connu de telles situations* », Se positionner en protecteur, se placer en position de conseiller, protecteur et d'expert en soutenant l'interlocuteur, dédramatisant la situation, cherchant à consoler, compatir. « *Inutile de t'inquiéter, je vais t'aider...* » « *Ce n'est pas grave, ça va s'arranger...* » « *Tu ne vas te mettre dans tous tes états pour si peu !* » « *Si j'étais toi...* » « *A ta place...* »

Conséquences : - Effet POSITIF : Se sentir soutenu dans la difficulté, redonner envie de se battre.

-Effet négatif : sentiment d'être pris en pitié, limitation de l'autonomie, baisse d'estime personnelle. **Soutenir en continu une personne= risque de dépendance,**

Attitude de suggestion ou écoute autoritaire

Donner un conseil, une consigne ou apporter une solution immédiate. Cela consiste à **décider à la place de l'interlocuteur**.

Elle consiste à décider ce que l'autre doit faire. » *y'a qu'à* » « *Il faut que...* » « *voilà ce qu'il faut faire* » ; ou : « *vous devriez essayer ceci ou cela* »

A moins d'identifier clairement les enjeux de la demande et les besoins car, à défaut, si la solution n'est pas celle attendue elle pourra tout simplement être rejetée en bloc

Conséquences : - Effet POSITIF : Si légitimité, compétence, intention claire et partagée, l'attitude de décision pour donner un axe pertinent d'action sera considérée comme efficace et favorable au progrès

-Effet négatif : risque d'opposition, relation de domination/soumission, agressivité...

Attitude d'investigation-enquête : Enchaînement de questions systématiques selon le point de vue de celui qui les pose.

« *Pourquoi ?* » « *Comment ?* » « *Quand ?* » « *Qui donc ?* » « *Quoi ?* »

Conséquences : - Effet POSITIF : L'enquête neutre (centrée sur lui) est perçue par l'autre comme une aide, elle l'aidera à expliciter son problème, à se clarifier. L'enquête orientée (centrée sur soi), si elle est comprise dans son intention (faire réfléchir l'autre pour son développement), elle sera perçue comme une aide. Si je vais trop dans les détails, je risque d'orienter l'autre, de ne pas le laisser parler, de diriger en fait la conversation.

- Effet négatif : sentiment d'être pris au piège, culpabilité, confusion.

Attitude de compréhension-empathie

Comprendre et accepter la vision de l'autre. Pour cela, il faut opérer en questionnant et en reformulant ses propos, sans émettre de jugement.

La règle d'or de cette écoute est « *J'accepte l'autre tel qu'il est.* »

Dans les faits, cela se traduit par une reformulation sans jugement, une verbalisation émotionnelle, etc. « *D'après toi...* » « *Je vois que...* » « *Tu dis que tu ressens de la peine...* »

Conséquences : sentiment d'être compris, respecté, confiance en soi.

Exercices : Trouvez une formulation pour chaque type d'écoute selon Porter

Vous constatez que l'un de vos collaborateurs est souvent à l'écart et semble démotivé depuis plusieurs semaines. Lorsque vous le saluez, il répond vaguement : « ça va ». Mais son expression montre le contraire.

Vous décidez finalement de l'inviter à discuter en tête-à-tête. Dans le cadre de cet entretien de suivi, il finit par s'ouvrir à vous. Votre collaborateur se plaint des remarques que son collègue lui fait sur le manque de rapidité dans l'exécution de ses tâches.

Corrigé :

Attitude de jugement : « je pense en effet que tu passes trop de temps sur certaines tâches et que ce n'est pas bien pour l'avancement du travail ».

Attitude d'interprétation : « Je sais pourquoi les remarques de ton collègue te gênent : tu penses qu'il se moque de toi pour te décrédibiliser ».

Attitude de soutien : « Ce n'est pas si grave, ne t'en fais pas pour ça, à ta place je ne me tourmenterai pas pour si peu ».

Attitude de suggestion : « Tu n'as qu'à ignorer ses remarques, il ne faut pas croire tout ce qu'il te dit ».

Attitude d'enquête : « Sur quoi portent ses remarques ? ». « Quand est-ce que cela a commencé ? ». « Est-ce qu'il ne porte ces jugements que sur toi ? ».

Attitude d'empathie : « D'après toi, ses remarques sur le temps que tu consacres à tes tâches, ont-elles pour objectif de te nuire ? ».

« Je vois que tu te sens mis à l'écart ». « Tu ressens de la frustration car tu ne te sens pas intégré, c'est ça ? ».

« Si je comprends bien, ta motivation au travail diminue, car en pensant bien faire, tu finis par être critiqué par tes collègues ? »

« Que souhaites-tu changer dans les relations avec ton collègue ? ».

Ce dernier type d'écoute renvoie à l'attitude empathique. Il s'agit d'**une écoute bienveillante**, être capable d'accompagner sans se montrer autoritaire.

L'attitude d'empathie a pour avantage de **laisser l'interlocuteur s'exprimer librement sans se sentir jugé**, de manière authentique en livrant ses ressentis. Il peut ainsi chercher par lui-même des solutions. Cette attitude permet de renforcer la confiance en soi et la responsabilisation de l'interlocuteur.

La compréhension de ces types d'écoute est utile pour adapter son attitude dans les échanges avec les interlocuteurs. En effet, le type d'écoute choisie aura des effets plus ou moins positifs ou négatifs sur la qualité de la communication et sur l'autonomie de l'interlocuteur.

3- Carl Rogers : L'écoute active

L'écoute active est une notion issue des travaux du psychologue Carl Rogers.

On parle aussi d'écoute attentive ou empathique.

L'idée générale est de permettre à un interlocuteur de s'exprimer totalement et librement, par une écoute motivée et une attention sincère.

Plus concrètement, l'écoute active consiste à désirer comprendre l'autre, et à le lui montrer. Elle s'inscrit dans le cadre de la bienveillance dans la relation que ce soit sur le plan personnel ou professionnel

Écouter activement, c'est :

- Entendre ce que dit une personne, en y portant une attention véritable ;
- S'assurer d'avoir bien compris ce que cette personne désirait communiquer, en la questionnant et/ou en reformulant sa pensée ;
- Placer et maintenir son interlocuteur en confiance, en adoptant un mode de communication verbale et gestuelle adapté.

=/= L'écoute passive qui est le fait d'écouter distraitement, d'une oreille, sans vraiment se concentrer sur les paroles de notre interlocuteur ni chercher à en approfondir le sens.

Avantages de l'écoute active

Commenté [EAA1]:

Elle présente un intérêt certain car elle facilite la communication et les relations humaines.

Savoir écouter, et favoriser l'écoute entre individus permet :

- D'éviter les conflits, les incompréhensions, les non-dits ;
- De minimiser les désaccords, les luttes d'influences et leurs conséquences ;
- De pouvoir mieux échanger et négocier lorsque cela est nécessaire, en tenant compte de l'avis de chacun afin de prendre les meilleures décisions possibles ;
- D'instaurer une bonne entente générale, une ambiance saine, plus sereine et plus agréable, d'avoir de bonnes relations avec son entourage.

Pour prendre du recul sur vos capacités d'écoute quelques questions peuvent vous aider afin de vous situer :

Etes-vous généralement concentré lorsqu'une personne vous parle ?

Avez-vous tendance à attendre passivement qu'il ait achevé ?

Pensez-vous parfois à autre chose lors de vos conversations, par exemple à ce que vous allez répondre ?

Savez-vous écouter sans juger ?

Êtes-vous capable de laisser vos propres pensées ou vos idées de côté ?

Vos opinions ont-elles tendance à s'immiscer dans les propos de vos interlocuteurs ?

Si vous êtes manager, laisserez-vous les personnes juger et estimer leur travail, ou aurez-vous tendance à essayer de les amener là où vous le voulez en orientant vos questions ?

Tenez-vous compte de la personnalité et des émotions de vos interlocuteurs lorsque ceux-ci veulent vous expliquer quelque chose ?

Savez-vous mettre vos interlocuteurs en confiance ? Pensez-vous que les autres viennent facilement vous parler ?

Nous avons tous parfois du mal à entendre ce que les autres nous disent.

La différence peut être de taille entre ce que nous avons entendu (ou pensé entendre) et ce qu'une personne a réellement voulu nous dire.

Notre perception personnelle interfère forcément dans nos conversations et peut nous amener à filtrer les propos de nos interlocuteurs.

On ne retient alors que ce qui est pertinent à nos yeux pour conforter notre point de vue, ou pour traduire ce qui ne fonctionne pas dans le point de vue de l'autre.

S'engager dans l'écoute active, c'est essayer de remédier à ces interférences, ou au moins de diminuer leur impact dans la qualité de nos échanges avec autrui.

Pour améliorer votre écoute active :

Apprenez à accorder toute votre attention à la personne qui vous parle. Ne vous laissez pas mener par vos propres sentiments ou impulsions.

Assurez-vous d'avoir bien compris ce que la personne cherche à vous dire

Accorder une attention bienveillante à son interlocuteur

Lorsque vous êtes en train de discuter avec une personne :

Ne préparez pas ce que vous allez dire pendant que l'autre vous parle,

Montrez à la personne que vous êtes attentif pour la rassurer et l'inciter à tout dire. Regardez là.

Pour l'encourager à s'exprimer pleinement, vous pouvez acquiescer verbalement, ou par votre attitude (signe de tête, sourire).

Même si vous avez compris où elle veut en venir, laissez la personne achever ses propos. Veillez à ne pas couper ou interrompre : cela est déstabilisant.

Si vous avez des idées ou des arguments à exposer, attendez que votre interlocuteur ait achevé de s'exprimer avant de prendre la parole.

N'intervenez pas, même si vous n'êtes pas tout à fait d'accord.

Efforcez-vous d'abord de vérifier que vous avez bien saisi son message avant de délivrer le vôtre.

Peu importe que vous soyez d'accord, ou que vous ne le soyez pas, ou que vous ayez quelque chose à ajouter : apprenez à écouter. Vous en parlerez ensuite.

Vérifier la bonne compréhension du message passé par son interlocuteur

Après avoir accordé toute votre attention à la personne qui vous parle, il reste important d'être sûr d'avoir saisi son message, et de lui montrer que vous l'avez écoutée et considérée.

Vous pouvez reformuler les propos entendus, ou paraphraser certaines idées. Cela permettra à la personne de vérifier qu'elle a été comprise, et de se reprendre ou de préciser sa pensée si tel n'est pas le cas.

Vous pouvez poser quelques questions, pour montrer l'intérêt que vous portez à ce qui vous est dit, ou pour vérifier ou compléter votre compréhension

Si la discussion est longue, proposez à votre interlocuteur de résumer ensemble l'essentiel du message, ou ses différents points.

Dans tous les cas, essayez de sortir de votre jugement, et de vous mettre à la place de la personne en face de vous, de ressentir ses émotions et sa façon de voir les choses. Même si elle diffère de la vôtre.

Visez à déchiffrer le message plus que les mots.

Tenez compte de la posture (la personne semble-t-elle à l'aise, gênée, stressée),

Des sentiments (le sujet est-il neutre ou susceptible d'impliquer de l'émotion)

De la personnalité pour comprendre comment la personne ressent et aborde la situation dont vous parlez.