

Le Rôle d'une Écoute Efficace dans le Processus de Communication Organisationnelle

Cristina Loredana BLOJU*

<https://doi.org/10.52744/AUCSFLSA.2024.01.07>

Résumé

Au sein de toute organisation, la communication est un processus essentiel par lequel on échange des messages et des informations afin d'atteindre les buts et objectifs planifiés, au niveau institutionnel. Aussi, le processus de communication est l'élément fondamental qui sous-tend la fonction managériale de coordination, facilitant l'intervention des managers afin de synchroniser et d'harmoniser les actions des membres de l'organisation. Les messages et les informations communiqués font l'objet d'un processus d'interprétation et de décodage réalisés par chaque membre de l'organisation, qui vise à évaluer et à sélectionner les données pertinentes, afin d'obtenir une réduction de l'incertitudes quant à la compréhension et à la connaissance de la mission et des objectifs promus par l'institution. La source de la plupart des problèmes de communication réside dans la différence entre le contenu du message ou l'impact que le manager entend transmettre et la manière dont les autres membres de l'organisation le reçoivent. C'est pourquoi, on considère que déterminer une écoute efficace, dans le processus de communication organisationnelle, représente un élément essentiel pour la bonne compréhension de l'échange de messages et, implicitement, pour atteindre les objectifs institutionnellement assumés.

Mots-clés: communication, écoute efficace, poser des questions

Introduction

L'écoute, tout comme l'expression orale, la lecture et l'écriture, est une composante du processus de la communication. La capacité d'écouter dépend avant tout de la motivation qui en existe. Une écoute efficace nécessite des compétences différentes de celles liées à l'expression orale, et un bon communicateur doit avant tout être un bon auditeur. Selon certaines statistiques, les managers de succès passent environ 45 % de

* Conf. univ. dr. Facultatea de Științe ale Educației, Științe Sociale și Psihologie, Universitatea Națională de Știință și Tehnologie, Politehnica București



leur temps de communication à écouter, 30 % à parler, 16 % à lire et 9 % à écrire. Selon d'autres études, les managers efficaces consacrent plus de 50 % de leur temps de communication au processus d'écoute. Toutes les opinions convergent, cependant, vers la même conclusion, à savoir que la plupart des malentendus qui surviennent sont dus à une écoute incomplète. C'est pourquoi, lorsque nous parlons de gestion efficace, nous devons prendre en compte le fait que cette composante d'« écoute » de la communication est extrêmement importante. Une mauvaise écoute peut conduire à une incompréhension du message et à de la frustration. (Nelson, Lauren, K., blog-ul personal, postare din mai 2010).

Le principe d'une écoute efficace

L'importance de l'écoute dans le déroulement du processus de communication peut également être prouvée par le poids qu'elle occupe au sein des autres techniques de communication, et par rapport à cet aspect certains auteurs (S. Hybels et R.L. Weaver, 1989, p. 49-75), montrent que l'écoute couvre un pourcentage de 53%, la lecture un pourcentage de 17%, le parler un pourcentage de 16% et, enfin, l'écriture un pourcentage de 14%. L'écoute est donc un acte conscient qui implique «l'action d'écouter et son résultat», devenant ainsi un processus de réception d'informations. (<https://dexonline.net/definitie-ascultare>)

Elle suppose plusieurs étapes que le récepteur doit parcourir: *l'audition*, c'est-à-dire l'acte automatique de recevoir et de transmettre au cerveau les ondes sonores générées par la parole de l'émetteur et entrant dans l'oreille du destinataire; *la compréhension*, comme acte d'identification et de reconnaissance des sons en tant que mots; l'interprétation des mots en significations qui impliquent la mémoire et l'expérience de l'auditeur; *l'attribution de sens* aux informations traitées et *l'évaluation* qui consiste à porter des jugements sur la validité, l'objectivité et l'utilité des informations décodées.

Si seul le sens de l'ouïe intervient dans le processus d'écoute (cas des conversations téléphoniques, par exemple), un auditeur sans capacité d'écoute particulière retient 50 à 70 % du message immédiatement après l'avoir entendu; après deux jours, il n'en reste que 25 à 35 %; après trois jours, le niveau de rétention baisse à environ 10 % (la situation est la même en ce qui concerne la rétention des circonstances qui impliquent seulement la vue). Mais si nous avons la possibilité d'entendre et de voir simultanément, le niveau de rétention est de 85 % immédiatement après la fin de l'acte conversationnel, et après trois jours il en est de 65 %. Plus les sens sont impliqués dans la réception de l'information, plus le pouvoir de rétention est grand.



Types et niveaux d'écoute

Il est particulièrement important pour un manager d'acquérir la compétence d'écoute active et interactive. Ainsi, le principe de **l'écoute active** implique une série d'activités visant à assurer la bonne réception du message et sa rétention optimale, lorsque la possibilité d'interagir directement avec l'interlocuteur est limitée (par exemple, le cas où l'on assiste à une présentation orale, où l'on reçoit des instructions, des tâches etc.).

Afin d'assurer une écoute active, on recommande un suivi attentif du message non-verbal, du paralangage et de certains mots clés ou schémas verbaux utilisés. Il est également nécessaire d'identifier les idées principales, les informations qui les soutiennent et les éventuelles contradictions dans l'argumentation. Tout comme élément essentiel, il est nécessaire de décoder la structure organisationnelle du message (par exemple: structure pour et contre, avantages et inconvénients, similitudes et différences, agréable ou désagréable, événements chronologiques, tâches fonctionnelles etc.). De cette manière, le message sera mémorisé beaucoup plus facilement. Une autre étape importante consiste à résumer mentalement le message, étape par étape ou à la fin, sous forme d'image (éventuellement un aperçu des principaux points), ce qui facilite sa mémorisation. Il est tout aussi utile de corrélérer mentalement le message avec des expériences personnelles, ce qui nous permettra de nous en concentrer plus facilement. Si nécessaire, il est recommandé de prendre des notes qui aideront plus tard la mémoire; cette activité a, en même temps, le rôle d'éviter les distractions et de démontrer à l'orateur l'intérêt de la personne qui écoute par rapport à ce que l'on dit.

L'écoute interactive, à son tour, implique la possibilité d'interagir directement avec l'orateur de deux manières, en suivant deux techniques essentielles. La première implique l'interaction par le biais des questions, une forme importante, car elle clarifie et stimule la communication. Les questions sont également utiles à celui qui les pose car elles lui donnent la possibilité de confirmer et de compléter le message. La technique des questions accèdent à certains centres de notre cerveau et nous amènent à réfléchir, à chercher des réponses, à mettre notre esprit en mouvement. C'est pourquoi, adressées correctement, les questions peuvent conduire à trouver les réponses souhaitées, notre esprit étant un mécanisme fantastique qui, une fois mis en mouvement, donne des résultats. Paul F. Lazarsfeld (Septimiu, Chelcea, 1975, p. 113) a précisé que les questions fermées conviennent à l'étude de phénomènes simples, et les questions ouvertes, de préférence à l'étude de phénomènes très complexes et



déliçates. Dans ce contexte, les questions peuvent être classées comme ouvertes et fermées, primaires et secondaires, neutres et dirigées.

Les **questions ouvertes** se caractérisent par le fait qu'elles permettent à donner des réponses complexes (exemple: *selon vous, quelles pourraient être les causes de cette situation; parlez-m'en davantage...*). Elles offrent également la possibilité d'obtenir des informations complémentaires, parfois insoupçonnées ou inattendues. En même temps, elles peuvent conduire à des digressions. Ce type de questions, suivies d'une pause, sont fréquemment utilisées lorsque l'on souhaite laisser suffisamment de temps à l'orateur pour formuler une réponse complexe ou encore le « forcer » à parler (en se sentant gêné). Si cette technique «d'extraction d'informations» s'applique à nous aussi, nous pouvons l'éviter par des réactions du type: *qu'avez-vous dit?, que voulez-vous savoir exactement?, s'il vous plaît soyez plus précis.*

Les **questions fermées** sont restrictives en termes de réponse et n'apportent pas beaucoup d'informations. On peut, généralement, répondre à ces questions par *oui* ou *non* (exemple: *pensez-vous que la technologie est mauvaise?, avez-vous été informé de la situation?*). Ce type de questions sont, parfois, utiles pour orienter ou focaliser une discussion. Mais elles peuvent permettre, également, l'omission, intentionnelle ou non, de certaines informations importantes.

La **question primaire** consiste dans la sollicitation d'une première clarification. On peut ensuite intervenir avec des **questions secondaires** pour clarifier les détails et assurer une compréhension plus profonde du message. Chaque question secondaire demande des informations supplémentaires tout en partant de la réponse donnée à la question précédente.

Par exemple:

– *Pensez-vous pouvoir terminer l'analyse jusqu'à demain?* est une question primaire. / – *Cela ne devrait poser aucun problème pour la terminer jusqu'à demain.*

– une question secondaire apparaît: *Selon vous, qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de la terminer?* / – *Parfois, il est difficile d'obtenir des informations sur les importations* – génère la sous-question suivante: – *Quelle partie spécifique de ces données est difficile à obtenir?*

Une **question neutre** demande des informations supplémentaires sans essayer d'influencer le locuteur à répondre d'une certaine manière, contrairement aux questions dirigées qui tentent d'extraire une certaine réponse (par exemple: *cela ne vous semble pas logique que... .?, ne seriez-vous pas d'accord avec...?*).



Conclusions

Ainsi, à partir des concepts généraux présentés ci-dessus, il existe quelques règles de base qui favorisent une écoute efficace:

➤ Pendant le processus d'écoute, démontrez une attitude d'intérêt envers l'orateur à travers un langage non verbal (contact visuel, hochement de tête, position corporelle appropriée).

➤ Vérifiez l'exactitude de l'interprétation du message, à travers des questions adaptées au but suivi, en tenant compte des spécificités de chaque type de question.

➤ Encouragez l'orateur avec des questions menées à faire évoluer le message, suivies de moments de silence pour lui permettre de répondre (par exemple: *hmm, c'est très intéressant..., veuillez expliquer plus en détail...*).

➤ Pour vérifier la bonne compréhension du message, demandez des éclaircissements, résumez les idées et utilisez, de manière appropriée, le feed-back.

➤ Montrez (le cas échéant) que vous êtes conscient des sentiments de l'interlocuteur, face au message (par exemple: *vous semblez préoccupé par..., vous n'êtes pas satisfait de...*).

➤ Verbalisez ce que vous remarquez (par exemple: *vous faites souvent référence à..., vous avez omis de...*).

➤ - Décrivez ce que vous pensez sur le message (par exemple: *lorsque tu m'as interrompu, j'ai été surpris parce que..., ça m'a dérangé quand...*).

➤ Utilisez la première personne pour réduire l'attitude défensive de l'orateur.

Bibliographie

Birkenbihl, V., *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege*, Gemma Pres, București, 1998,

Cândea, R., Cândea, D., *Comunicarea managerială aplicată*. Ed. Expert 1998,

Chelcea, S., *Metodologia elaborării unei lucrări științifice*, București, comunicare.ro, 1975, Lauren, N. K., blog-ul personal, postare din mai 2010,

Hybels, S., și Weaver, R.L., *Communicating effectively*, Ed. E. Publisher, McGraw-Hill Ryerson, 1989,

<https://dexonline.net/definitie-ascultare>