

## Votre écoute peut-elle nuire au climat de travail?

Lorsqu'un Il y a des circonstances dans la vie où l'écoute d'un ou d'une collègue de travail qui se plaint d'un autre collègue peut nuire au climat de travail. Vous êtes surpris de cette affirmation? Voici une situation classique que j'ai observée à maintes occasions en milieu de travail et pour laquelle il a fallu intervenir afin de rompre la cristallisation qui s'est opérée autour des positions de chacune des parties.

Marie éprouve un différend avec Paul. Les tensions s'additionnent entre eux, si bien que Marie n'en peut plus et se confie à vous sans avoir pris l'initiative de clarifier sa situation avec Paul. Puisque vous appréciez bien Marie, vous l'écoutez gentiment, en la soutenant du regard lorsqu'elle raconte que Paul lui a dit l'autre jour dans ces termes précis: «*Tu devrais réviser les procédures XY car tu fais tellement d'erreurs!* »

En rapportant les propos de Paul, Marie semble vraiment blessée et vous lui répondez: « *C'est vrai que c'est pas mal maladroit de la part de Paul de t'avoir dit ces choses là.* » Marie repart le cœur un peu soulagé de s'être confiée mais la situation n'est pas pour autant réglée.

Devinez ce qu'a retenu Marie de son échange avec vous? Dans les faits vous lui avez offert une écoute, un soutien, ce qui est tout à fait légitime. Dans la réalité perceptuelle de Marie, votre écoute a été décodée de cette manière: son confrère Paul n'a pas agi correctement avec elle et c'est lui le responsable de ses malaises. Si Marie se confie à vous à plusieurs reprises pour les malheurs qu'elle vit avec Paul sans au préalable lui en avoir fait part, que va-t-il se produire? Comment Marie se comportera-t-elle face à Paul?

Les deux scénarios les plus fréquents sont ceux-ci:

Scénario A: la relation entre Marie et Paul va se polariser au point où les deux ne verront aucune issue à leur différend.

Scénario B: Paul sentant le malaise grandir de plus en plus va lui aussi se chercher un allié et confier ses malheurs à un autre collègue.

La mauvaise relation de Paul et Marie va commencer à contaminer de manière négative la perception de leurs collègues de travail ainsi que le climat de travail. Éventuellement si cette situation perdure, plusieurs autres collègues se feront happer dans cette dynamique et vous assisterez à la formation de clans au sein de cette équipe de travail. Soutenir, alimenter de manière passive (par l'écoute) les sources de malentendus est une manière de participer indirectement au conflit naissant. Vous vous questionnez sur comment vous auriez pu agir auprès de Marie ou Paul au moment où ils se sont confiés à vous? Vous ne devez certes pas leur refuser votre soutien. Au contraire, si cette personne vous fait confiance, que vous soyez son collègue ou son responsable, vous devez prendre la situation au sérieux. Voici ce que vous auriez dû ajouter dans votre intervention auprès de Marie ou Paul le cas échéant.

**Exemple d'une intervention appropriée de votre part** faite à Marie (ou Paul si c'est le premier à se confier à vous):

VOUS: Je trouve que tu vis une situation difficile avec Paul. Lui en as-tu parlé ?

MARIE: C'est vrai, je ne me sens pas respectée et puis tu sais Paul est plutôt fermé et irrespectueux.

**Ghislain Labelle, M.Ps., CRHA, CSP**

Psychologue organisationnelle, auteure et conférencière

Groupe Conseil SCO | 514 990 2264 | [glabelle@groupesco.com](mailto:glabelle@groupesco.com) | [www.groupesco.com](http://www.groupesco.com)

VOUS: Es-tu certaine de ce que tu avances? Peut-être que Paul n'est pas au courant de l'effet qu'il suscite chez toi? (1ère tentative de responsabilisation)

MARIE: Tu parles qu'il le sait. C'est évident, non, que je suis blessée?

VOUS: Bien sûr que ce l'est pour moi. As-tu fait la même démarche auprès de Paul? Lui as-tu dit que son dernier commentaire t'a blessée et que tu aimerais t'expliquer sur l'inconfort que cela te fait vivre? (2e tentative responsabilisation). Je comprends que tu ressentes le besoin d'en parler à une personne neutre comme moi et que tu recherches mon écoute. (clarification de son intention) Toutefois, bien que tu puisses trouver réconfortante mon écoute, ta situation à l'origine avec Paul ne sera pas pour autant réglée. Aimerais-tu que je t'aide à formuler comment tu pourrais lui exprimer ton besoin? (soutien à la prise en charge)

MARIE: Non laisse tomber. Ça va maintenant.

VOUS: Mon offre tient toujours. Je suis certain que lorsque tu te sentiras prête, tu saisisiras la bonne occasion de lui en parler (expression de notre confiance à passer à l'action).

Merci de ta confiance à mon égard. Je demeure disponible à t'aider à résoudre cette difficulté (appui réitéré face à la résolution de sa problématique).

Quelles différences observez-vous face à cet entretien par rapport au premier?

La différence majeure est l'invitation répétée faite à Marie de participer à la recherche de solutions face à sa difficulté plutôt que de simplement l'écouter passivement. Osez-vous tenir un dialogue semblable avec vos collègues dans le futur? Et si vous êtes un gestionnaire ayant adopté la philosophie de la «*porte ouverte*», êtes-vous conscient que vous participez implicitement à ce que les problèmes ne soient pas résolus si vous recueillez ainsi les problèmes de vos employés sans les inviter à prendre en charge toute forme de

résolution? À la longue, vous cautionnez tacitement la position de victime chez vos employés qui se plaignent à répétition.

Rappelez-vous ceci: l'écoute sans l'invitation à passer à l'action peut inciter à la victimisation. Que vous soyez gestionnaire ou collègue de travail, je vous invite à prendre un temps d'arrêt pour observer vos comportements, adapter vos interventions et apprécier les effets différents que ces dernières susciteront dans votre environnement de travail. Vous serez parmi les premiers à tirer des bénéfices de meilleures relations au travail et d'un climat harmonieux.

Bonne réflexion,

Ghislaine Labelle, M.Ps., CRHA, CSP (Certified Speaking Professional)

**Ghislaine Labelle, M.Ps., CRHA, CSP**

Psychologue organisationnelle, auteure et conférencière

Groupe Conseil SCO | 514 990 2264 | [glabelle@groupesco.com](mailto:glabelle@groupesco.com) | [www.groupesco.com](http://www.groupesco.com)