



Restitution de la 6<sup>e</sup> édition

**« L'écoute au service du développement  
humain »**



*Agir pour le  
développement humain*  
**FONDATION PIERRE BELLON**

# PROGRAMME

## « L'écoute au service du développement humain »

Mardi 4 octobre 2022  
08h45 — 17h00

Les Salons Network aux Yachts de Paris,  
Port de Javel Haut, 75015 Paris

---

08h45 — 9h30 : Accueil des participants

---

09h30 — 09h45 : Ouverture

- **Mot d'accueil** par **Nathalie Bellon-Szabo**, présidente de la Fondation Pierre Bellon et **Romain Le Chéquer**, directeur
- **Présentation** du programme de la journée par **Franck Pruvost**, fondateur de Sensitive Ways, animateur de l'événement et par **Olivier Lenoir**, co-fondateur de l'association Osons Ici et Maintenant, co-animateur

---

09h45 — 11h00 :

« L'écoute, levier de réussites de nos actions »

**Vidéo introductive de Frédéric Lenoir, sociologue, philosophe, écrivain, et co-fondateur de l'Association SEVE (Savoir Être et Vivre Ensemble)**

**Table ronde modérée par Franck Pruvost, avec :**

- **Sylvie Chokron**, neuropsychologue et directrice de recherches 1<sup>ère</sup> classe au CNRS.
- **Johann Tesson**, sociologue et directeur fondateur du cabinet d'études Quali'strat
- **Camille Vansimaey**s, responsable de la recherche et analyse de projets de l'association Nightline

**Intervention vidéo de Suparna Rudra, psychothérapeute et art thérapeute pour l'association indienne South Kolkata Hamari Muskan**

---

**Questions/réponses**

---

11h00 — 11h30 : Pause

---

11h30 — 13h00 :

« Écoute et bonnes pratiques : témoignages d'associations partenaires »

**Table ronde modérée par Olivier Lenoir, avec :**

- **Camille Bequet**, responsable de la pédagogie et des programmes de l'association Proximité
- **Lucie de Clerck**, directrice générale de l'association Entourage
- **Camille Noury**, directrice appui projet région nord est de la Fondation Apprentis d'Auteuil

**Temps collaboratif et d'échanges**

---

13h00 — 14h30 : Déjeuner

---

14h30 — 16h30 :

« L'écoute, mon association et moi »

Ateliers d'échange et de partage animés par l'équipe d'Osons Ici et Maintenant

---

16h30 — 17h00 :

**Synthèse et conclusion de la journée par Franck Pruvost et Romain Le Chéquer.**

## Compte rendu de la matinée

### *Mots d'accueil*

**Nathalie BELLON-SZABO**

Présidente de la Fondation Pierre Bellon



Bonjour à toutes et à tous. La Fondation est très heureuse de vous accueillir pour cette 6<sup>ème</sup> édition de la Rencontre des partenaires.

Je ne peux commencer ce message sans rendre hommage à mon père, Pierre Bellon, fondateur et président d'honneur de notre Fondation, qui nous a quittés le 31 janvier dernier. Fondateur de Sodexo, Pierre Bellon a toujours milité pour une **économie au service de l'homme**. Prolongeant ses engagements, il a créé notre Fondation en 2011. Il nous a transmis des valeurs fortes qui guident notre action et notre engagement, avec l'idée permanente de **toujours faire mieux afin de soutenir les initiatives qui s'attaquent aux fractures sociales et éducatives, en tout indépendance et en toute liberté**. Sa vision et ses engagements continueront à tous nous inspirer.

C'est un grand plaisir de vous rencontrer en tant que présidente de la Fondation. **L'apprentissage doit être au service de la progression, de l'épanouissement personnel, d'un projet de vie**. Nous pensons qu'un jeune en pleine santé devient un adulte épanoui et créatif. Il prend alors sa juste place dans la société, exploite son potentiel et peut se projeter dans l'avenir. Or, aujourd'hui en France, près de 13 % des jeunes de 15 à 29 ans ne sont ni en emploi, ni en étude, ni en formation. Le taux de chômage des peu diplômés est près de trois fois supérieur à celui des diplômés. C'est pour cette raison que **l'acquisition de connaissances, le développement d'aptitudes, la révélation de motivations au service d'un développement personnel et d'une insertion professionnelle sont les ingrédients d'un processus fondamental pour accéder durablement à l'emploi**.

Le sujet de la journée, « **l'écoute au service du développement** », nous a semblé tout à fait approprié dans une époque où le temps est une denrée perçue comme rare, où l'affirmation simple et rapide semble plus valorisée que la compréhension de ce qui nous entoure. **L'écoute au service de la compréhension de nous-mêmes, de nos partenaires et de nos enjeux** est un exercice et une posture que je crois essentiels à l'accomplissement de projets utiles, au service de l'intérêt général.

En 2021, la Fondation a collaboré avec **37 associations** dans **17 pays**, au bénéfice de **100 000 personnes**. Ces 37 associations sont présentes aujourd'hui. Je les en remercie.

Enfin, je tiens à tous vous féliciter pour les initiatives que vous menez avec détermination au quotidien au service d'une meilleure cohésion sociale et d'un accompagnement des plus vulnérables. Merci aussi aux équipes permanentes qui animent la Fondation.

Je vous souhaite une très belle journée, conviviale et productive.

## Romain LE CHEQUER

Directeur de la Fondation Pierre Bellon



Bonjour à toutes et à tous. Cette journée des partenaires est un moment capital dans la relation que la Fondation se propose de développer avec vous. Je suis donc très heureux de vous retrouver.

Sous l'impulsion du conseil d'administration et en lien avec le comité d'orientation, nous essayons de rester en contact étroit avec vos problématiques et vos besoins. Si elle ne construit pas et ne coconstruit pas des projets, la Fondation se positionne en soutien et en accompagnement des organisations et des mouvements que vous créez. **Depuis plus de 10 ans, nous nous concentrons sur notre manière de faire, à savoir financer sur le long terme, au moment où cela se révèle le plus pertinent pour vous.**

**Pour bien financer, il faut bien comprendre. Pour bien comprendre, il faut bien écouter.** Nous faisons de notre mieux. Il nous est apparu utile de nous appliquer ce que nous vous demandons pendant les instructions, à savoir un discours et une posture sur le sujet de l'impact social. Nous devrions finaliser cette réflexion cette année et travailler avec vous de la manière la plus simple et opérationnelle possible.

Certains d'entre vous ont démarré un cycle de co-développement afin d'échanger entre pairs pour grandir ensemble. Cet objectif de progression de chacun nous est très cher. D'autres cycles suivront très certainement.

Nous avons contribué à un sujet en lien avec la question de la transformation concrète et réelle des règles du jeu et de nos pratiques sur le terrain, à savoir le **changement systémique** et ses facteurs de succès. L'idée était de recueillir à date les pratiques et les stratégies d'action possibles.

Enfin, nous avons lancé le « **coup de cœur du comité** », qui vise des initiatives portées par des jeunes pour des jeunes, avec l'idée d'encourager des actions à fort potentiel.

Quand on parle d'écoute, on pense à une certaine posture et à un outil au service de la transformation des personnes et des organisations. La qualité de nos décisions et actions dépend étroitement de la qualité de notre attention. **Alors que nous sommes aux prises avec une multitude de sollicitations, d'objectifs et de projets, l'écoute permet à la fois de se poser, de voir clair et de déclencher l'action.** Vous rencontrez cette problématique tous les jours avec vous-mêmes, votre équipe, votre gouvernance et vos bénéficiaires.

Très bonne journée à tous.

## « L'écoute, leviers de réussites de nos actions »

### Première table ronde animée par Franck PRUVOST

Participant à la table ronde :

- **Sylvie CHOKRON**, neuropsychologue et directrice de recherches 1ère classe au CNRS.
- **Johann TESSON**, sociologue et directeur fondateur du cabinet d'études Quali'strat.
- **Camille VANSIMAEYS**, responsable de la recherche et analyse de projets de l'association Nightline.



### Franck PRUVOST

Cette table ronde a pour objectif de prendre du recul afin de définir ce qu'est l'écoute. Il y a quelques semaines, nous avons eu la chance de rencontrer **Frédéric Lenoir**, sociologue, philosophe, écrivain et co-fondateur de l'**association SEVE** (Savoir Être et Vivre Ensemble). Nous lui avons demandé ce qu'est l'écoute. Voici sa réponse.



Dans un premier temps, nous allons nous attacher à décortiquer ce qu'est l'écoute. Quelle est votre définition de l'écoute ?

### Camille VANSIMAEYS

Beaucoup de choses ont été dites par Frédéric Lenoir. Je pense notamment à **l'écoute de soi pour être à l'écoute de l'autre** et à la manière dont le climat d'écoute permet d'avancer individuellement et collectivement.

### Johann TESSON

De ce qu'a dit Frédéric Lenoir, je retiens aussi **les obstacles à l'écoute**. Récemment, j'ai réalisé une étude sur la petite enfance et le handicap. Il en ressort que l'écoute manque parce qu'on a des acteurs du domaine médico-social, du domaine thérapeutique, du domaine de l'éducation... On a des cultures extrêmement fortes de chaque côté. Les intervenants ont beaucoup de certitudes. **Les sachants ont parfois du mal à écouter. Or l'écoute est une posture d'ouverture, de volonté d'aller chercher la réalité des attentes et des besoins.**

### Franck PRUVOST

Que se passe-t-il dans notre cerveau lorsque nous écoutons ?

### Sylvie CHOKRON

**En neurosciences, on explique qu'il faut sortir de soi. Ecouter, c'est quasiment entrer dans le cerveau de l'autre.** Ces dernières décennies, les neurosciences se sont beaucoup intéressées à l'aspect social du cerveau. La région du cerveau qui est particulièrement impliquée dans les interactions sociales s'appelle le **cortex frontal**. Cette région n'a cessé de grossir au cours de l'évolution. **Nous sommes des êtres sociaux. Toutes nos capacités intellectuelles (perception, attention, raisonnement, mémoire) sont influencées par des aspects sociaux.** Il n'est donc pas étonnant que le cortex frontal prenne de plus en plus de place.

Les neurosciences se sont intéressées à la **différence entre entendre et écouter**. Des aires cérébrales du cerveau sont spécialisées dans l'audition. Elles sont localisées dans notre cortex temporal. **Ecouter nécessite d'entendre, mais aussi de faire attention, de comprendre et d'activer le circuit de la mémoire.** Au final, le cerveau de l'écoute s'active quasiment dans sa totalité.

De manière générale, **l'audition est un sens passif** : nos oreilles captent des sons et les transmettent quasiment toute la journée à notre cerveau. **L'écoute est un processus actif** beaucoup plus conscient, qui demande une forme de volonté. **L'écoute est un phénomène cognitif, là où l'audition est un phénomène physique.**

**Si tout le cerveau s'active lorsque nous écoutons, c'est parce que l'écoute ne met pas en jeu que l'audition. Elle est multi-sensorielle.** De même que nous ne voyons pas qu'avec nos yeux, nous n'écoutons pas uniquement avec nos oreilles. Nous nous intéressons aussi aux mouvements du corps ou aux expressions du visage. Par exemple, les mouvements des lèvres des personnes qui parlent sont un mouvement essentiel de l'écoute.

Que se passe-t-il lorsque nous sommes dans une relation verbale avec quelqu'un d'autre ? Est-il possible qu'il y ait une véritable synchronisation des cerveaux ? Grâce à de nouvelles techniques d'hyper scanning, nous avons découvert quelque chose d'incroyable : **pendant que nous nous parlons, l'activité électrique de nos cerveaux se synchronise.** Littéralement, **nous sommes donc sur la même longueur d'onde.** Le cerveau de celui qui écoute est même en avance sur le cerveau de celui qui parle. Cette synchronisation se déroule d'autant mieux que ce que dit la personne qui parle a du sens. Elle fonctionne lorsqu'il existe une véritable relation.

### Franck PRUVOST

L'écoute est donc un processus actif. Elle est interpersonnelle et permet de capter des besoins. **Ecouter, c'est créer une relation.** Il existe une vraie différence entre la synchronisation et l'anticipation excessive.

### Sylvie CHOKRON

Effectivement. **Lorsque vous écoutez quelqu'un, vous lui donnez la possibilité d'exister.** Peu de choses sont aussi pénibles qu'avoir la sensation de ne pas être écouté. Actuellement, notre écoute souffre de tout un tas de situations. Les gens peuvent tenter de vous écouter pendant qu'ils sont sur leur écran. Vous avez tous vu au restaurant des personnes qui dînent ensemble en étant rivés sur leurs écrans. Ecouter, ce n'est pas juste ouvrir ses oreilles. **C'est être complètement présent dans la relation pour ne faire qu'un avec la personne qui parle.** Il est très difficile de préserver cet engagement dans l'écoute. **Les gens n'ont plus de temps pour s'écouter eux-mêmes, s'ennuyer, laisser leur esprit vagabonder... Nous aurions tout intérêt à prêter davantage d'attention à l'écoute.**

### Franck PRUVOST

Ecouter, c'est aussi donner de l'espace à l'autre. Johann, comment réagissez-vous à cette présentation ? Comment la traduisez-vous en pratique ?

### Johann TESSON

Dans mon métier, je suis dans une situation d'écoute. Il y a l'écouter et la personne qui est écoutée. Cette dernière doit avoir la certitude qu'elle est réellement écoutée. Cela suppose un **cadre de confiance**. Il est très important que la relation soit claire. L'écouter doit mettre en place ce cadre et faire preuve d'une totale **ouverture d'esprit**. On n'écoute pas avec des idées préconçues. C'est dans cet équilibre que l'écoute se met en place. La relation de confiance est encore plus importante avec les publics qui ont le sentiment très désagréable de ne jamais être écoutés.

**L'écoute peut être individuelle ou collective.** L'écoute collective est plus riche car elle inclut ce qui se crée entre chaque participant. Pendant la période du Covid, il n'était plus possible de tenir des réunions de groupe en présentiel. Or les réunions à distance ne dégagent pas la même énergie.

### Franck PRUVOST

En effet, le distanciel dégrade les conditions de communication. La possibilité de fuir la synchronisation est plus grande. Quelles sont les conditions d'une bonne écoute ?

### Camille VANSIMAEYS

Je suis psychologue clinicien de formation. Je suis donc un professionnel de l'écoute. La psychologie existentielle et humaniste repose sur l'idée que l'humain est fondamentalement bon et que le rôle du professionnel est d'être en retrait, dans une forme d'écoute active. Cette approche considère que **chacun possède les ressources pour croître de la meilleure des manières.** Le rôle du cadre thérapeutique est de permettre aux personnes de se reconnecter avec leur potentiel. C'est par l'écoute que cela peut se passer.

## Echanges avec la salle

### De la salle

Pensez-vous qu'il existe une synchronisation cérébrale entre toutes les personnes présentes aujourd'hui ?

**Sylvie CHOKRON**

Des études ont porté sur la synchronisation entre enseignants et élèves. Un bon professeur synchronise un maximum de cerveaux. Malheureusement, cela ne vaut pas que pour les bons enseignants : les gourous parviennent également à synchroniser un maximum de cerveaux lorsqu'ils parlent.

**Franck PRUVOST**

Y a-t-il des astuces pour synchroniser des cerveaux ?

**Sylvie CHOKRON**

Bien sûr. Certaines personnes ont une capacité naturelle à moduler leur voix, leur intonation, leur intensité et la manière dont elles entrent en relation avec un groupe.

**Franck PRUVOST**

Le regard ou la bonne distance permettent aussi de créer du lien.

**Sylvie CHOKRON**

Effectivement. Pourquoi l'écoute n'est-elle pas la même en visio qu'en présentiel ? **Parce qu'en visio, nous ne savons pas qui nous regarde. Nous perdons le contact visuel. Cette perte de la relation visuelle nuit énormément à l'écoute et à la relation.**

**De la salle**

Et le théâtre dans tout cela ?

**Sylvie CHOKRON**

La présence du public et ses réactions aident les artistes à exprimer le meilleur d'eux-mêmes. Les artistes ont donc besoin d'une présence positive. Toutefois, l'interaction n'est pas la même que dans la communication.

**De la salle**

Quel est le lien entre le cerveau et le cœur ?

**Sylvie CHOKRON**

Les émotions, ça n'est pas le cœur, mais le cerveau. **Le siège des émotions, c'est le cerveau.**

**De la salle**

Pensez-vous que la communication par téléphone est possible ?

**Sylvie CHOKRON**

Oui. **Au téléphone, toute notre attention est portée sur le signal sonore.** Pendant le confinement, nous avons continué à consulter. Nous avons d'abord essayé en visio, puis nous sommes passés au téléphone en considérant que l'écoute y était de meilleure qualité.

**De la salle**

Comment se protéger des personnes négatives ?

**Sylvie CHOKRON**

Il ne faut jamais perdre de vue le bon équilibre entre l'écoute de l'autre et l'écoute de soi. **Pour bien écouter quelqu'un, il faut aussi savoir s'écouter, savoir où sont ses propres**

limites. Il est important de continuer à s'écouter pour savoir à quel moment on n'est plus dans l'écoute, mais dans l'absorption passive, y compris des émotions négatives.

### Franck PRUVOST

Je vous propose maintenant d'écouter le témoignage de Suparna Rudra, psychothérapeute et art thérapeute pour l'association indienne South Kolkata Hamari Muskan.



### Franck PRUVOST

On retrouve bien, dans cette vidéo, l'importance d'une écoute attentive, d'être dans l'intention de comprendre. Camille, quelle pratique avez-vous de l'écoute ?

### Camille VANSIMAEYS

**L'écoute attentive n'est pas naturelle. Elle s'apprend.** Dans ma formation de psychologue, j'ai appris à être dans une posture d'écoute. Il n'est pas toujours facile de trouver la bonne distance, de savoir écouter des choses qui sont difficiles à recevoir. L'apprentissage aide à identifier ses limites.

**L'association Nightline dans laquelle je travaille œuvre à améliorer la santé mentale des étudiants.** Son action phare est une **ligne d'écoute par et pour des étudiants**. La question s'est posée de savoir comment former les étudiants qui sont à l'écoute. La psychologie existentielle et humaniste donne les conditions favorables à l'écoute. **Plusieurs attitudes permettent de favoriser l'écoute, notamment l'empathie.** Il s'agit de comprendre sincèrement l'expérience de l'autre, la légitimité de ses émotions. **La suspension du jugement est une autre condition favorable à l'écoute.** Toutes les expériences sont légitimes, même celles qui pourraient sembler incompréhensibles à notre cadre de référence. Il faut croire sincèrement en ce que la personne peut apporter. Enfin, **la chaleur et la non-directivité favorisent l'écoute.** Il faut toujours partir du principe que nous ne savons pas mieux que la personne ce qu'est sa vérité.

### Franck PRUVOST

Comment faire pour ne pas avoir de préjugés ?

### Camille VANSIMAEYS

Il faut déjà bien se connaître, savoir qui on est et où on se situe. En thérapie, nous ne sommes pas systématiquement dans une bienveillance spontanée envers la personne que nous écoutons. Je peux ne pas être en adéquation avec les valeurs d'une personne que j'écoute, mais ce n'est pas moi qui suis au centre. **Je dois être inconditionnellement dans l'acceptation de ce que la personne m'amène et accueillir les émotions que cela génère.**

**Franck PRUVOST**

Il est donc impossible de faire l'économie d'un travail sur soi et ce qui peut biaiser notre écoute.

**Camille VANSIMAEYS**

Tout à fait. **Il faut d'abord s'écouter soi-même pour se mettre à la disposition des autres.**

**Johann TESSON**

Dans mon métier, il existe **deux types d'écoute relativement différentes. Il y a l'écoute qui suppose une certaine mise à distance. Il y a aussi l'écoute « challengeante »**, par exemple lorsque je travaille avec une organisation qui réfléchit à son projet stratégique ou à son positionnement : je ne suis alors plus dans le retrait, mais dans l'intention d'accompagner et de coconstruire une réflexion.

**Franck PRUVOST**

Existe-t-il des méthodologies qui aident les structures à repérer leurs biais d'écoute pour mieux s'en départir ?

**Johann TESSON**

Il faut être conscient de sa culture et des biais qu'elle apporte. Lorsque je réalise une étude, je me mets dans la position du candide de manière à éviter ces biais structurels, qui sont naturels. A chaque début de réunion ou d'entretien, je dis d'où je pars afin de libérer la parole et de créer un cadre de confiance.

**Franck PRUVOST**

Dans quels cas devrions-nous systématiquement recourir à une tierce personne ou une tierce organisation pour mener une étude ?

**Johann TESSON**

Ce qui est lié à des dimensions internes, par exemple les relations avec les collaborateurs, peut être internalisé. En revanche, il y a besoin de « déporter » une étude lors de la préparation d'un projet stratégique ou d'une politique de communication.

**Franck PRUVOST**

Comment font ceux qui n'ont pas les moyens ? La recherche d'une personne ressource qui aidera la structure à réfléchir autrement n'est-elle pas la solution ?

**Johann TESSON**

Complètement. Certaines structures ont, en interne, un chargé d'étude ou un animateur d'un réseau interne de partenaires, mais cela reste rare.

**Camille VANSIMAEYS**

Notre association s'est professionnalisée progressivement. L'idée du pôle recherche dont je fais partie est d'apporter un cadre méthodologique qui permet de faire émerger les environnements d'écoute. Nous essayons de faire participer au maximum, dans toutes les étapes de construction d'un projet, la communauté ciblée. En tant que professionnels, notre travail consiste à permettre aux membres de la communauté étudiante de s'exprimer, de penser leurs solutions et de les mettre en œuvre. Nous sommes des tuteurs.

## Echanges avec la salle

### De la salle

Quels sont les signes qui font que les personnes que nous recevons ont besoin de plus que de l'écoute ?

### Camille VANSIMAEYS

**L'écoute fait partie des besoins fondamentaux de l'être humain.** C'est en étant dans une posture d'écoute systématique que l'autre fera émerger un besoin. Au sein de notre association, un appel dure environ une heure. Le cadre d'écoute permet à la personne d'aborder des sujets plus profonds que ceux qu'elle pensait aborder en appelant. Il faut ensuite que nous ayons un réseau de ressources à lui proposer.

### Johann TESSON

Le temps est une donnée essentielle. C'est souvent en fin d'entretien que les éléments importants ressortent.

### De la salle

Quels conseils nous donneriez-vous pour développer nos capacités d'écoute de nous-mêmes ?

### Camille VANSIMAEYS

La première chose à faire est d'en parler. Il faut pouvoir se dire qu'on ne fera des choses pour les autres que si l'on se sent bien. Au sein de notre association, nous essayons de créer un environnement déstigmatisant en permettant aux personnes qui vont mal de le dire. Nous avons pensé des solutions en interne pour prévenir la dégradation du bien-être de nos bénévoles. Je n'ai pas de clé à vous donner, mais je peux vous dire ce que nous avons fait. Nous avons essayé de penser un parcours complet d'accompagnement pour mettre en place les solutions les plus adaptées.

### Franck PRUVOST

Tout ce qui permet d'entraîner son attention vers soi-même est intéressant. Il s'agit de se scanner pour prendre conscience de ce qui ne va pas, sans être dans la rumination.

### De la salle

Comment éviter de tomber dans la fabrication d'une posture d'écoute ?

### Camille VANSIMAEYS

Il faut être en adéquation sincère, d'où l'importance de savoir où sont ses propres limites. **Lorsqu'on n'est plus en capacité d'être congruent, il faut se retirer. La congruence est essentielle.**

## « Ecoute et bonnes pratiques : témoignages d'associations partenaires »

### Seconde table ronde animée par Olivier LENOIR

Participent à la table ronde :

- **Camille BEQUET**, responsable de la pédagogie et des programmes de l'association Proximité.
- **Lucie de CLERCK**, directrice générale de l'association Entourage.
- **Camille NOURY**, directrice appui projet région nord est de la Fondation Apprentis d'Auteuil.



#### Olivier LENOIR

Tout d'abord, pourriez-vous présenter vos associations ?

#### Camille BEQUET

L'association **Proximité**, qui existe depuis 20 ans, cherche à **créer des passerelles entre le monde du travail et la jeunesse**. Nous sommes une association de mentorat : nous créons des binômes entre un jeune et un bénévole actif dans le monde du travail.

#### Lucie de CLERCK

L'association **Entourage**, qui a démarré ses activités en 2016, vise à **lutter contre l'exclusion des personnes en grande précarité en recréant du lien avec les inclus**.

#### Camille NOURY

La fondation **Apprentis d'Auteuil** œuvre auprès de la jeunesse en grande difficulté depuis 150 ans. Nous avons quatre activités principales : **la protection de l'enfance, la lutte contre le décrochage scolaire, l'insertion et le soutien à la parentalité**.

#### Olivier LENOIR

En quoi l'écoute est-elle dans l'ADN d'Entourage ? Qui écoutez-vous, et comment ?

### Lucie de CLERCK

La création d'Entourage est une histoire d'écoute. L'association a été créée par celui qui était alors le patron de Viadéo. Chaque jour pour aller au travail, il croisait des personnes sans domicile qui lui demandaient de l'aide. Il a réfléchi à la meilleure manière de les aider. Il est allé voir ces personnes pour leur présenter son projet et lui demander comment elles aimeraient pouvoir interagir. Il s'est alors aperçu qu'il faisait fausse route.

Entourage n'a pas un objectif matériel. Notre objectif est de recréer du lien et de redonner du relationnel aux exclus. **Nous avons un « comité de la rue » composé de 15 personnes qui ont vécu dans la rue ou qui y sont encore. Aucun de nos projets n'est mis en œuvre sans avoir été validé par ce comité. Parce que nous sommes guidés par ce comité, nous sommes toujours sûrs de bien faire.**

### Olivier LENOIR

Qu'en est-il de la démarche « bâtir ensemble » de la fondation Apprentis d'Auteuil ? Comment s'est-elle mise en place ? Qui écoutez-vous, et comment ?

### Camille NOURY

Ce projet a été lancé l'an dernier. Le sujet de l'écoute nous est alors apparu indispensable. Travailler à l'écoute du jeune et de ses besoins est quelque chose d'essentiel. **L'écoute doit être longue, large et la plus ouverte possible pour capter tous les besoins des jeunes et de leurs familles.** Nous avons beaucoup réfléchi à nos **modes opératoires. Nous les avons co-construits avec les jeunes sur le terrain.** Nous avons défini deux types d'écoute : **une écoute large** d'une part, **une étude plus approfondie et plus thématique** d'autre part. **Nous avons formé 200 facilitateurs sur ces travaux d'écoute.** Nous avons mené cette écoute pendant 6 mois, pour constater que l'écoute était à la fois une modalité et une finalité.

### Olivier LENOIR

Chez Proximité, l'écoute s'incarne beaucoup au travers du mentorat. Comment écoutez-vous, et selon quelles modalités ?

### Camille BEQUET

L'écoute est essentielle sur toute la chaîne du mentorat. Il est important de **former les bénévoles à adopter la posture d'écoute**, qui n'est pas naturelle au départ. Sur une thématique comme l'orientation, il est essentiel d'ouvrir un espace d'écoute afin que le jeune puisse parler de son projet. Le bénévole l'accompagnera ensuite à réaliser son projet. Chaque parrain et marraine doit se former. Nous demandons une année d'engagement minimum.

L'écoute est vraiment au cœur de notre projet pédagogique. **Nous écoutons également les familles des jeunes dans le but notamment de déconstruire des représentations.** Souvent, les bénévoles ont l'impression de ne pas avoir fait grand-chose pour aider le jeune à avancer. **Le jeune, de son côté, estime que le bénévole a fait l'essentiel : il l'a écouté.**

### Olivier LENOIR

Quels sont les fruits de l'écoute dans vos associations ? Qu'est-ce que l'écoute vous apporte ?

### Camille NOURY

Dans un groupe de formation professionnelle, nous avons travaillé avec des mamans et des professionnels de la protection de l'enfance et de l'insertion. Au dernier moment, alors que ces mamans et ces professionnels s'étaient mélangés pendant 3 jours, une jeune cheffe de service et une maman ont échangé sur leurs capacités. La jeune professionnelle a vécu un

moment extrêmement intense : elle s'était retrouvée face à une personne et non face à un bénéficiaire. Cette histoire est très révélatrice de la posture que nous enseignons aux professionnels. Il faut faire comprendre au professionnel qu'entrer dans une relation vraie et sincère ne va pas les mettre en danger.

**La transformation et l'écoute nécessitent du temps. Nous devons accepter de distordre nos temps d'action et d'entreprendre des actions sur un temps long.**

Enfin, le plaisir est une notion essentielle. **Trouver le temps de l'écoute, vivre en interaction avec les jeunes et les familles permet aux professionnels de retrouver le sens de leur action.**

### Olivier LENOIR

Chez Entourage, en quoi ce que vous avez mis en place au niveau de l'écoute vous éclaire ?

### Lucie de CLERCK

Nous travaillons énormément sur l'écoute des personnes exclues, mais également des habitants, dans l'objectif de les amener à la rencontre des personnes en situation d'exclusion. **Le non-jugement est une valeur extrêmement forte** : chacun peut croire et penser ce qu'il veut. **La rencontre transformante est notre indicateur clé.** Elle permet à la personne exclue de sortir de son isolement. Elle permet également de faire changer le rapport aux autres des habitants.

### Olivier LENOIR

Comment l'écoute fait-elle évoluer Proximité ?

### Camille BEQUET

**L'écoute est un vecteur essentiel pour créer une relation de confiance dans les binômes.** Le bénévole développe des compétences qui lui serviront dans sa vie quotidienne. Nous créons de plus en plus de temps d'écoute collectifs. Nous avons mis en place un projet avec le théâtre du Rond-Point afin d'aider les jeunes à s'écouter et à se respecter. **L'écoute permet à chacun de mieux de connaître et de mieux s'intégrer. Nous créons également des espaces d'échange et d'écoute pour les bénévoles. L'écoute des salariés est aussi importante.** Nos salariés ont des parcours très variés. Ils ont besoin d'être armés pour être dans une posture d'écoute.

L'an dernier, nous nous sommes beaucoup interrogés sur les effets du mentorat au sein d'une famille ou d'un quartier. Nous avons d'abord construit un questionnaire, mais il a rapidement trouvé ses limites. Nous avons donc réuni des familles sur un temps d'échange assez long d'une demi-journée. Plus les familles s'écoutaient et plus la parole se libérait. Nous avons alors constaté que le parrainage avait eu des effets que nous ne soupçonnions pas. Cette expérience nous a montré que l'expérience des bénéficiaires était essentielle pour mesurer nos impacts et construire une méthodologie de qualité. Les mamans que nous avons rencontrées nous ont remercié d'avoir pris le temps de les écouter.

### Olivier LENOIR

Lorsqu'on écoute, on prend des risques. On se met dans une forme de fragilité. En quoi l'écoute engage-t-elle ? Jusqu'où est-il possible d'écouter ? Avez-vous rencontré des limites ?

### Camille NOURY

Dans un groupe d'écoute sur la relation jeunes-adultes, la discussion a dévié sur la violence que représente le dossier de suivi du jeune. Le jeune qui est face à un adulte qui a pris connaissance de son dossier est en grande difficulté. Les jeunes nous ont invités à travailler sur la confidentialité de leur dossier.

**Les groupes d'écoute permettent de capter la parole des jeunes.** Il arrive que nous revenions vers les jeunes pour être certains que nous avons bien compris leurs mots, surtout que les plans d'actions sont coconstruits et partagés.

Il existe un risque d'instrumentalisation de la parole. Nous avons vraiment le souci de protéger l'enfant et de travailler sur des messages collectifs, sans chercher à l'instrumentaliser.

### Lucie de CLERCK

**L'écoute crée un lien. Le corollaire est le non-jugement.** Nous sommes très attentifs à cela dans la manière dont nous écoutons les habitants. Nous donnons des consignes très claires aux habitants sur la manière dont ils doivent écouter les personnes sans domicile ou les jeunes qui sortent de la protection de l'enfance afin qu'ils aient **la bonne posture, qu'ils ne soient pas intrusifs dans leurs questions et qu'ils respectent ce que l'autre a envie de dire ou de ne pas dire. Ecouter l'autre est une responsabilité. Il faut être digne de la confiance accordée par celui qui est écouté.** Il est préférable de ne rien dire que de faire de fausses promesses.

En interne, nous devons prendre en compte ce qui nous est dit. Il nous est déjà arrivé de renoncer à des projets parce que le comité de la rue n'en voulait pas ou, à l'inverse, d'aller dans des directions que nous n'avions pas privilégiées. Dès lors que nous proposons aux salariés et au comité de la rue de se prononcer, nous devons tenir compte de ce qu'ils nous disent.

### Camille BEQUET

Le bénévole n'est pas un professionnel de l'écoute. Il doit donc rester humble par rapport à ce qu'il peut faire et se fixer des limites. Nos équipes peuvent intervenir en médiation. **L'écoute peut user. On ne peut pas écouter efficacement de manière continue. Il est donc essentiel d'être à l'écoute des équipes de terrain.**

Il arrive également qu'un jeune nous fasse part d'une situation qui nous engage et nous oblige. Nous devons alors lui expliquer qu'il est important qu'il puisse en parler à quelqu'un d'autre.

**Parfois, écouter est le seul outil dont nous disposons.** Cela renvoie à la nécessité de former les équipes et de leur offrir des espaces de respiration. Les échanges entre pairs sont essentiels : un chargé de parrainage qui est présent depuis 3 ou 4 ans est davantage rodé à ses limites.

## Echanges avec la salle

### De la salle

Avez-vous, chez Entourage, des exemples de décisions qui ont été prises ou qui n'ont pas été prises sous l'influence du comité de la rue ?

### Lucie de CLERCK

Nous avons souvent proposé au comité de la rue de travailler sur le sujet du don matérialisé aux personnes sans domicile. La réponse a toujours été négative au motif que très peu de personnes sans domicile font la manche. De plus, l'objectif d'Entourage porte sur le lien. L'écoute est la meilleure manière d'aider une personne. Il n'y a pas besoin d'être animé d'une envie d'aide matérielle.

Par ailleurs, notre agence de communication nous a proposé de créer un sans-abri dans le *metavers*. Nous avons soumis le projet au comité de la rue, qui l'a accepté à condition d'avoir la main sur ce à quoi ressemblera la personne sans domicile. Leur idée était de mettre fin aux clichés.

Enfin, il y a 2 ans, un participant du Vendée Globe nous a proposé d'utiliser son bateau pour porter nos messages et faire connaître notre association. C'est le comité de la rue qui nous a poussé à accepter l'idée, ce que nous ne regrettons absolument pas.

### De la salle

Je suis médiatrice familiale. L'une des principales limites que je rencontre tient à la parole de l'enfant. Vous avez évoqué le risque que l'on prend en écoutant. **L'écoute de la parole d'un enfant est tout à fait particulière. Je me demande si nous pouvons vraiment la comprendre.** C'est pourtant une nécessité. J'ai vraiment besoin d'outils pour réceptionner la parole de l'enfant.

### Camille NOURY

Le cadre qui recueille la parole de l'enfant est toujours outillé. Beaucoup de sujets peuvent surprendre ou alerter, notamment lorsqu'il est question de violence. Il existe des modalités d'écoute collective et des modalités d'écoute individuelle. Nous avons mis en place des comités de suivi de la qualité de vie dans les établissements, dans lesquels nous recueillons la parole des plus petits, ainsi qu'un observatoire pour la prise en charge des alertes ou des incidents.

### De la salle

Accompagnez-vous des entreprises, des écoles ou des universités afin de diffuser vos pratiques et vos méthodes en dehors de vos propres réseaux ?

### Camille BEQUET

Nos binômes se rencontrent dans des lieux physiques qui se trouvent souvent chez nos entreprises partenaires. C'est une manière de casser les murs qui séparent deux mondes. Nous mettons également en place des ateliers animés par des entreprises. Toutefois, nous sommes encore timides sur ces actions. Il s'agit d'un travail au long cours. Nous essayons de rapprocher les besoins des entreprises avec les compétences des jeunes.

### De la salle

Être à l'écoute, c'est aussi se placer dans une posture de vulnérabilité. Au sein de la Fabrique Opéra, si nous avons écouté tous ceux qui nous ont prédit l'échec, nous n'aurions jamais rien fait. Comment passer outre ?

### Olivier LENOIR

Nous avons tous été confrontés à ce type de commentaire. Je crois qu'il faut savoir écouter son cœur et son intuition. Nous avons des convictions assez fortes pour réaliser nos rêves.

Pour conclure, une question à nos intervenants : avez-vous des expériences d'écoute à partager avec nous ?

### Camille BEQUET

Je pense à un **documentaire de LCP, « Je vous écoute »**, qui porte sur les écoutants de différentes associations qui répondent au téléphone. Ce documentaire est très inspirant.

### Lucie de CLERCK

**ATD Quart Monde m'inspire énormément en matière d'écoute.** Je vous conseille vraiment leur **documentaire « Nouvelles cordées »**. Par ailleurs, j'ai eu l'occasion d'entendre Laurent Berger, patron de la CFDT. J'ai été bluffée par sa vision des relations sociales, qui est avant tout une capacité d'écoute de l'autre et une volonté d'aboutir.

### Camille NOURY

De mon côté, j'ai deux inspirations. La première est un **texte de Bernard de Clairvaux** :

*« Si tu es sage, montre-toi vasque et non pas canal. Un canal reçoit l'eau et la répand presque tout de suite. Une vasque, en revanche, attend d'être remplie et communique ainsi sa surabondance sans se faire de tort. »*

Ma seconde inspiration est un rapport récent de **Denis Piveteau** : **« Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change »**. L'écoute, la parole et la capacité d'agir des gens y sont présentées comme un **levier de transformation** extrêmement fort.

### Franck PRUVOST

Merci à tous nos intervenants. Des choses très intéressantes ont été dites lors de cette table ronde. Deux axes d'écoute me semblent importants. **Le premier va de la posture à la relation. Il n'y a pas d'écoute sans construction d'une relation.** Tous les témoignages l'ont mis en évidence. Le second axe va de **l'écoute interne à l'étude externe**, et cela concerne aussi bien une structure qu'un individu.

En outre, plusieurs idées clés ont été évoquées. Ainsi, **entrer dans une relation sincère ne met pas en danger.** Cette idée de la distanciation est très importante. **Il faut oser aller dans le lien, puis prendre le temps de nourrir ce lien.** Ce n'est pas du temps perdu, mais du temps qui fait sens. **Ecouter, c'est s'offrir la possibilité de revenir à l'essentiel.** C'est aussi **donner à l'autre le droit de participer.** En mettant le comité de la rue au centre de sa gouvernance, en lui donnant le droit de participer, on fait preuve d'écoute. **Comment écouter sans donner le droit de participer ?**

Encore une fois, merci à tous.

## Compte rendu de l'après-midi

### « L'écoute, mon association et moi »

*Ateliers d'inspiration et de partage d'expérience animés par l'équipe d'Osons Ici et Maintenant (Sara Garmendia, Vincent Raineau, Camille Vincent et Olivier Lenoir).*

Après les deux tables rondes de la matinée, une cinquantaine de partenaires de la fondation Pierre Bellon ont participé aux ateliers « **l'écoute, moi et mon association** » dont l'intention était de partir d'un diagnostic de notre pratique de l'écoute tant au niveau individuel en tant que professionnel qu'au niveau de son organisation.



Il ressort de ces ateliers un partage des conditions favorables (les racines), des bénéfiques (les fruits), des bonnes pratiques et de stratégies qui favorisent une écoute longue, durable et profonde afin de mieux développer le potentiel humain des publics accompagnés.

#### **1. Auto-diagnostic : « Mes amis et mes ennemis pour écouter »**

Lors d'un premier temps individuel, puis de partage en petits groupes, les professionnels ont pu, à l'aide d'un canevas, mettre en avant ce qui favorisaient leur écoute. Et en miroir, les

éléments qui rendaient cette pratique plus difficile à la fois dans leur pratique professionnelle et dans leur organisation.

Même si l'esprit commun admet que l'écoute est évidemment importante dans la vie de tous les jours, **les professionnels mettent en avant qu'il n'est pas toujours évident de l'expérimenter, de l'appliquer, que ce soit envers soi-même, avec les autres ou même dans son organisation.**

Les professionnels mettent en avant les éléments favorables et défavorables à l'écoute autour de trois niveaux : **l'environnement et le cadre de la pratique d'écoute, les relations interpersonnelles et sa propre condition personnelle.**

**Des conditions personnelles pas toujours optimales.** En effet, que ce soit l'humeur, la fatigue (notamment après la pause déjeuner), le stress et tous les paramètres liés à la capacité de concentration et d'attention rentrent en jeu.

La charge mentale liée à la "production", la nécessité d'être efficace, d'aller vite, d'aller à l'essentiel montre que les professionnels doivent arbitrer entre prendre (perdre) du temps en se mettant dans une position d'écoute, alors que la pression quotidienne est tournée vers le résultat. Même si cette pression peut varier, et n'est pas posée réellement par l'organisation, le système administratif et hiérarchique dans lequel exercent les professionnels fait qu'**ils se retrouvent pris en étau entre écouter et produire**, comme si ces deux notions étaient antinomiques. **La question du temps disponible arrive donc naturellement dans l'équation, mais surtout du temps dédié.** En effet, les professionnels indiquent qu'il existe des temps dédiés pour contrôler l'avancer des projets, poser des jalons, donner du rythme aux pratiques et aux semaines, mais **peu de temps sont dédiés pour s'écouter en conscience et écouter les bénéficiaires.** Lorsque ce temps se retrouve posé dans l'agenda, il est alors vulnérable face aux obligations plus productives et aux échéances (notamment financières) et se retrouve alors sur un siège éjectable et "sautera" dès qu'on estimera qu'un sujet/projet est plus urgent à traiter ou qu'il n'y a simplement pas assez de temps.

**Ce phénomène est renforcé par des environnements polluants pour se mettre en capacité d'écoute. Les outils numériques sont fortement incriminés,** ils sont à la fois très utiles et nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des équipes, et servir les pratiques, mais apparaissent aussi comme des bourreaux. En effet, notre difficulté à "couper" le téléphone et à se concentrer sur l'instant et les personnes présentes, à accepter de ne pas être disponible et donc à louper des informations, à ne pas contrôler les interactions en temps réel, nous empêche de nous concentrer (assez longtemps) pour écouter pleinement et se rendre disponible.

En parallèle et s'ajoute à cela, **le cadre des organisations qui n'est pas toujours propice à la concentration et à l'attention nécessaire pour être à l'écoute. Des espaces bruyants (open space par exemple), ou des espaces peu isolés,** ainsi que des barrières liées aux outils qui ne facilitent pas l'écoute, comme le fait d'être à distance (problématique des visio-conférence), ou d'être en présentiel mais d'être coupé de son interlocuteur par écran d'ordinateur, des coups de fils ou SMS pendant les interactions.

Ce dernier élément renvoie également à des paramètres liés aux autres. En effet, en retirant les paramètres environnementaux, les prédispositions liés à soi, il nous reste la possibilité pour les autres, en miroir de notre intention, d'être également dans cette capacité d'écoute (récepteur ou émetteur). **Les relations interpersonnelles ont une influence forte dans cet échange de qualité.** La hiérarchie (la peur du jugement), le positionnement dans l'organisation (la distance relationnelle), les caractères, les disponibilités de chacun, que ce soit en groupe ou en binôme, ne permettent pas toujours, même quand nous le souhaitons nous-même, d'amener cette possibilité d'écoute. **Le manque de transversalité, et de culture de la collaboration dans l'organisation peut mettre à mal le cadre d'écoute,** voire l'envie et l'intention des professionnels qui ne se sentent pas légitime (syndrome de l'imposteur) de proposer des temps dédiés, car trop en décalage avec la manière dont vit l'organisation.

On comprend donc qu'**impulser l'écoute dans une organisation et dans sa pratique professionnelle dépend de beaucoup de facteurs liés à notre condition personnelle, aux états des relations interpersonnelles et à la manière dont est organisée l'activité.** Même si des difficultés à créer de l'écoute dans leur pratique et dans l'organisation ont été mis en avant, les professionnels ont également mis en avant les conditions favorables à l'écoute.

Au-delà de reprendre les freins à l'écoute et de les changer en levier par leur contraire, les professionnels ont fortement mis en lumière la nécessité de **poser une réelle INTENTION de créer une culture de l'écoute pour soi, dans sa pratique et surtout dans l'organisation.** En effet, l'intention partagée et assumée de l'ensemble des professionnels au sein d'une organisation semble être la condition première pour "dépolluer" l'environnement, le cadre et favoriser des relations interpersonnelles plus à l'écoute que ce soit avec les collègues ou avec les bénéficiaires.

Si cette volonté est affirmée et assumée et qu'elle apparait comme importante dans la culture de l'organisation, alors les actions associées seront plus favorables à l'écoute. Ensuite, les professionnelles montrent que ce qui leur permet d'**être à l'écoute aujourd'hui réside dans le fait d'avoir des espaces physiques et moraux dédiés.** Un endroit sans bruit, isolé et réservé à cette pratique de l'écoute, ainsi que des temps dans l'agenda pré-imposé pour se sentir légitime de prendre ce temps de qualité, parfois, qualifié "d'improductif" alors que central dans les métiers de l'accompagnement social.

Aujourd'hui, pour pallier le manque de temps et d'espaces dans les agendas, car peu de temps y sont dédiés, les professionnels indiquent qu'ils utilisent les temps informels, de pause déjeuner ou café pour finalement avoir ces pratiques d'écoute. Ce sont des temps qui apparaissent comme importants pour le bien-être des professionnels, mais également car le constat est sans appel, cela "fait avancer les choses" parfois beaucoup plus efficacement qu'une réunion bâclée dont on ne respecte ni l'ordre du jour, ni le temps dédié (réunion à rallonge).

Enfin, **les notions d'empathie, de bienveillance et de considération dans l'organisation apparaissent comme un levier important** pour les professionnels. L'ouverture des conversations, la posture des collègues et de la hiérarchie jouent un rôle important pour impulser la dynamique : laisser la possibilité aux salariés de donner leur avis, de proposer des solutions, de contribuer, de redonner de l'espace à la parole et aux échanges (questions ouvertes) pour jouer collectif et se sentir faire partie d'un groupe (approche Communication Non Violente).

## 2. Les racines et les fruits de l'écoute

Ces questionnements sur mes "amis et mes ennemis" à l'écoute dans ma pratique et mon organisation sont un terreau fertile pour ensuite se poser la question de ce qui va permettre d'ancrer la pratique de l'écoute (racines) et d'en retirer les bénéfiques (fruits) pour soi et son organisation. Il s'agit ici de mettre de la conscience sur l'intérêt d'écouter, qu'en retire-t-on concrètement ?

Les fruits mis en exergues par les professionnels se recoupent beaucoup et ont l'air d'être alignés sur plusieurs aspects.

**Le fait de proposer des conditions favorables à l'écoute amènent de l'apaisement dans l'organisation. Elle permet une meilleure relation à l'autre et aux autres que ce soit dans l'équipe ou avec les bénéficiaires.** L'écoute permet de comprendre la condition/problématique/situation/avis de l'autre et de lui **apporter de la considération.** Cette considération permet d'exister aux yeux des autres et de se positionner au même niveau que les autres, de créer un équilibre et donc de la confiance dans la relation aux autres. C'est également **une forme de reconnaissance** d'avoir sa place, son mot à dire, son avis à donner et donc cela permet de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation et plus largement à la société.

Les professionnels indiquent que **ce climat de confiance permet à tous de développer et de laisser leur potentiel s'exprimer sans peur du jugement**. Ainsi chacun peut proposer des idées neuves, des solutions innover en faveur du projet associatif, de l'enchéirir, et imaginer des meilleures réponses aux besoins des bénéficiaires.

Les professionnels mettent également en avant des **effets positifs au niveau de la motivation et de l'envie de continuer à s'engager et à s'investir** car chacun se sent écouté, pris en compte. Pour l'organisation cela permet également de **fidéliser ses salariés et de coconstruire le projet avec une équipe stable**.

Finalement cela permet **d'être plus efficace et productif car l'énergie des professionnels est mise au bon endroit et au service de l'impact durable**.

Comme l'écoute ne se décrète pas et peut varier selon beaucoup de paramètres, les professionnels proposent ici d'enraciner des pratiques pour favoriser et protéger cette pratique à la fois pour eux, pour leur bénéficiaire et leur organisation. Certains paramètres ne sont pas maîtrisables, des aléas d'humeur, de stress, d'imprévus dans l'agenda, d'urgence à gérer, de non-disposition des collègues, de non-disponibilité de lieux dédiés... bref, beaucoup d'aléas peuvent venir perturber la mise en pratique de l'écoute comme cela a été démontré.

C'est pourquoi, **afin de protéger cette pratique, et donc de pouvoir bénéficier aux maximums de ses bénéficiaires, les professionnels proposent de travailler à son automatiser**. Des propositions concrètes à s'appliquer pour garantir une écoute, malgré les aléas du quotidien.

### **Un état d'esprit comme terreau fertile pour les racines**

Les professionnels mettent en avant le besoin d'avoir un état **d'esprit positif et ouvert pour enraceriner l'écoute**. **La nécessité de se décentrer, de sortir de soi et de son cadre de confort pour aller vers les autres et s'y intéresser pleinement**. Il s'agit d'avoir envie de faire l'effort de l'écoute et d'ailleurs de s'y former car elle n'est pas si naturelle. Aussi ancrer cette pratique relève aussi de la **formation interne de TOUS les salariés et bénévoles en lien avec les bénéficiaires ou non**.

**L'esprit convivial, empathique et d'humilité** sont également les attitudes qui semblent permettre un cadre serein et sécuritaire pour récolter les fruits.

**Finalement tout part des individus et de leur capacité à s'extraire des contraintes polluantes pour se connecter aux autres**; les professionnels mettent en avant l'importance de la transversalité, et de l'alignement commun sur : la manière de communiquer, de s'exprimer, d'envisager les métiers et du langage pour enraceriner l'écoute sur le long terme.

En conclusion, les professionnels montrent que **se créerait un cercle vertueux si collectivement l'organisation et les équipes arrivaient à ancrer solidement l'écoute dans leur pratique car elle permettrait de nourrir et de développer le bien-être des salariés et des bénéficiaires, que chacun trouve sa meilleure place pour contribuer au projet qui s'en verrait grandi et enrichi**.

### **3. Les bonnes pratiques – les bonnes idées**

Après avoir mis en avant tout l'intérêt de favoriser l'écoute et d'en identifier théoriquement les conditions favorables, les groupes de professionnels ont pu **coconstruire des idées d'actions à mettre en place concrètement dans leur pratique**, que ce soit avec les partenaires, les bénéficiaires ou au sein de leur organisation.

- ***L'écoute avec les publics accompagnés***

**Avec les bénéficiaires, les idées principales tournent autour du fait de prendre du temps.** En effet, les professionnels indiquent qu'il serait pertinent de dédier plus de temps à la fois pour écouter les bénéficiaires entre eux, ce qui permet de saisir des enjeux et des besoins qu'ils partagent entre eux et peuvent s'écouter entre pairs. A la fois prendre davantage de temps entre les bénéficiaires et les professionnels pour être au plus proche et mieux comprendre leurs besoins, et pour aller plus loin dans la relation de confiance bénéficiaires – professionnels.

Ils indiquent également l'**importance d'être formé aux postures d'écoute et sur la communication verbale et non-verbale.** Car les postures physiques lors de suivi en entretien individuel ou en collectif, la manière de s'exprimer, le ton et les mots employés, ont de l'importance dans la relation et la posture d'écoute.

- ***L'écoute de l'écosystème (partenaires financiers ; institutions, acteurs locaux, partenaires opérationnels, etc.)***

Est beaucoup revenue, l'idée **d'un travail plus transparent et plus en proximité avec les partenaires pour favoriser une écoute réciproque entre eux et avec eux.** L'idée de proposer des **rencontres formelles et informelles collectives** pour favoriser la collaboration et la participation des partenaires aux projets, leur permettre d'être au plus près des enjeux de terrain. Également de favoriser des postures d'écoutes plus ouverte en commençant les rendez-vous partenaires en **se connectant davantage aux personnes**, notamment avec des questions ouvertes, des tours de météos...en résumé de travailler de manière plus collaborative et en cherchant en se connecter aux individus plus qu'au statut ou à l'organisation qu'ils représentent.

- ***L'écoute de l'équipe et du Conseil d'Administration, de l'Organisation***

Les idées spécifiques à intégrer dans les organisations se résument au fait de poser et marquer des temps dédiés à l'écoute des équipes en créant un cadre et des règles favorables (un espace calme, la volonté de tout le monde de participer à ce temps). Il s'agit de créer une communauté de pratique de l'écoute au sein des organisation (un guide, des outils, des rituels...) pour instaurer, et rendre ce processus automatique, comme faisant partie de la pratique de l'organisation. **Il sera nécessaire que des référents soient formés et désignés pour être garant de la bonne tenue et mise en place de ces temps dédiés.**

**Enfin, les bonnes pratiques et stratégies retenues ici s'adressent aux différentes parties prenantes des associations.**

Vient en premier lieu le besoin de créer les conditions favorables à l'écoute dans les organisations et dans la pratique professionnelle des participants. Cela passe par une attitude, des temps dédiés et un environnement favorable. L'attitude d'écoute consiste d'abord à **brancher sa curiosité** (plutôt que son jugement), à **être dans l'écoute sans chercher à faire autre chose** (par exemple à donner absolument une solution) et à **prendre le temps**. Les temps dédiés sont à la fois dans un cadre formel (des réunions qui permettent réellement l'écoute) et informel (des temps aménagés pour s'écouter). Enfin **l'environnement doit être calme, détendu, non pollué par les objets connectés** qui viennent perturber une attention sincère à l'autre.

Dans un second temps, **il apparait nécessaire de se former pour pratiquer une écoute active.** En effet, écouté n'est pas inné et les équipes ont besoin de référentiels communs. Trois éléments clefs pour cela. Tout d'abord, **poser un cadre clair et partagé sur l'écoute** (espaces temps dédiés, règles du jeu, comité de bénéficiaires dans la gouvernance, outils de feedbacks, etc. ...). Ensuite, **se mettre dans une posture d'écoute** (accorder du temps à la relation, écoute de manière désintéressée sans vouloir convaincre ni trouver une solution, se rendre pleinement disponible pour l'échange, faire intervenir des facilitateurs et/ ou des personnes en dehors de l'organisation). Ensuite, **savoir protéger la parole**

(confidentialité des échanges, anticiper les risques de la prise de parole si quelqu'un se met à pleurer lors d'un entretien collectif ou difficulté émotionnelle de l'écouter à accueillir l'ensemble des paroles...) et bien connaître les relais activables pour répondre aux problématiques soulevées.

Enfin, les associations ont nommé le fait que l'écoute permet de transformer l'organisation et de mieux servir les publics visés. **Ecouter invite à être responsable**, c'est-à-dire à donner une réponse à l'écoute. Cela peut se faire en **intégrant un comité des bénéficiaires pour s'assurer que les décisions importantes prises par l'association sont bien utiles pour les bénéficiaires**. Mais aussi en améliorant ou adaptant les programmes proposés à la suite de prise de conscience des besoins et/ ou aspirations des publics.

Ce sont les fruits d'une écoute longue, durable et profonde au service de développement du potentiel des projets.

### **En conclusion, ce qu'est l'écoute pour les partenaires...**

*« L'écoute n'est pas innée. Elle permet à l'autre d'exister. Elle est multi sensorielle. Pour éclore, elle a besoin d'empathie et de recherche de la vérité. Elle a aussi besoin de temps, de rites et de cadres formels et informels.*

*C'est offrir de son temps et accepter de se laisser traverser, de se laisser déplacer. C'est faire attention aux détails et suspendre son jugement. C'est une réciprocité qui invite à prendre ses responsabilités, l'écoute amène à l'action. »*

### **Quelques éléments d'inspirations :**

*« J'ai été inspiré par le Comité de la rue »*

*« La publication de la synthèse « grandir sans chez soi » »*

*« Un document sur la santé mentale des enfants sans domicile le 10 octobre 2022 pour l'UNICEF France et Samu social de Paris »*

*« L'idée de synchroniser les parties prenantes »*

*« Le fait de croire que chacun peut trouver en soi les ressources pour surmonter ses difficultés »,*

*« La palabre, Yaboq (cercles de parole / écoute chez les scouts) »*

*« Le fait de prendre soin des écoutants (salariés et bénévoles) »*

*« Le Safeguarding et l'importance des cadres de formation et de la protection des acteurs et des bénéficiaires »*

Verbatim :

*« L'heure de faire de nouvelle place à l'écoute dans les organisations a sonné ! Vivement demain ! »*

*« Pour « bien » écouter les autres, il faut s'écouter soi-même = authenticité, sincérité, connexion »*

*« Nul n'est assez éclairé pour se passer de la lumière des autres »*

*« Ecouter activement, puis agir pour prouver que l'on a compris et faire naître la confiance »*

*« L'écoute commence par le silence »*

*« Pyramide de l'écoute » (soi-même, puis les collaborateurs, partenaires et bénéficiaires – savoir écouter sans désire résoudre)*

« *La synchronisation des cerveaux* »

« *L'écoute engendre de la redevabilité qui nourrit une relation de confiance.* »

« *L'écoute une fin en soi, oui ! – Mais encore mieux si éclairée par un objectif ? – En tout cas une vraie approche pédagogique d'un chemin nécessaire.* »

**... et de ce la journée leur a apportée :**

« *Bienveillance, des échanges, des rencontres transformantes* »

« *Confiance dans mon organisation, merci !* »

« *La journée m'a donné plein de pistes, tips pour revoir ma posture en tant que manager mais aussi à titre personnel, merci ! Hasna* »

« *Il faut remplir sa vasque (que je remplisse la mienne)* »

« *Je repars avec de la bienveillance envers soi-même et les autres* »

« *Partage d'expériences et de connaissance* »

## ***Synthèse de la Rencontre des partenaires 2022***

**Franck Pruvost**

***Ecoute et développement humain sont intimement liés***, probablement parce que l'écoute est une composante fondamentale de la nature et de la sensibilité humaine. Ainsi, le développement humain passe inévitablement par un développement de l'écoute à tous les niveaux.

Mais qu'est-ce que l'écoute alors ? Une ***expression de notre sensibilité humaine***. Une posture plus qu'une capacité, qui nous conduit à nous connecter à nous-même et à notre environnement pour mieux comprendre.

Ainsi, écouter vraiment, c'est d'abord une ***attitude*** ; c'est développer de l'attention avec tous nos sens et dans tous les sens, avec ***l'intention de comprendre*** plus que d'expliquer l'autre ou son environnement, avant d'apporter une réponse ou d'engager une action.

***L'écoute est également indissociable de la relation***. Ainsi nourrir de l'écoute vraie c'est créer et nourrir de la relation ; et réciproquement rechercher une relation vraie et riche c'est se donner les moyens de l'écoute.

L'écoute n'est jamais juste l'affaire d'une personne seule dans la relation, ***elle se coconstruit***. Il n'y a pas celui qui écoute et celui qui est écouté, et s'est en créant du lien, de la synchronisation et de ***l'écoute réciproque*** que l'on nourrit la relation et que l'on contribue au développement humain.

Pour que cette écoute réciproque existe il faut que chaque partie dans la relation ait l'espace nécessaire pour s'exprimer et pour être également attentif à l'autre.

Parmi les conditions d'une écoute de qualité, on trouvera en premier lieu la ***disponibilité***, qui permet ensuite ***l'attention*** et la ***concentration*** nécessaire à l'écoute. C'est cette disponibilité qui crée également l'espace nécessaire pour accueillir l'autre et ce qu'il a à dire, à nous apporter. Évidemment de nombreux ennemis internes et externes viennent nuire à cette disponibilité et c'est pourquoi il est important de développer une écoute interne pour prendre conscience de tout ce qui nous empêche d'écouter. ***L'écoute de soi est un préalable à une écoute puissante de l'autre*** car elle permet de prendre conscience de ces ennemis mais aussi des stratégies que l'on peut mettre en œuvre pour se rendre plus disponible et mieux écouter. Sur cette base on peut aller vers une écoute externe, qui permet de prendre conscience des obstacles environnementaux à l'écoute, puis, une fois ces obstacles levés, de se mettre réellement à l'écoute de l'autre et de son environnement.

***L'intention*** est également une condition fondamentale d'une écoute de qualité. Elle doit être juste et sincère. Pour bien écouter on doit donc avoir l'intention réelle et profonde d'écouter. Si parfois cela peut faire peur, pourtant plusieurs des intervenants de la rencontre des partenaires ont mis en évidence que rentrer dans une relation sincère ne met pas en danger et que la distanciation dans l'écoute peut être un piège. Pour Frédéric Lenoir, la ***recherche de la vérité*** est une intention puissante qui permet de créer une écoute de qualité et réellement ouverte. Suparna Rudra ajoute pour sa part que ***l'intention de comprendre*** est essentielle pour développer une véritable posture d'écoute ; elle relève notamment que notre envie dans bien des situations de répondre rapidement, d'agir et de proposer des solutions, nous éloigne de l'écoute car cela nous conduit à mettre en avant nos propres représentations plutôt que d'entendre le monde de l'autre, cet autre qui a en lui, en elle, toutes les ressources pour trouver son chemin et ses propres solutions.

Il y a également **un temps de l'écoute**. Cela ne veut pas forcément dire qu'il faut systématiquement beaucoup de temps pour écouter ou pour s'écouter mutuellement, mais que le temps que l'on consacre à l'écoute doit être plein et réellement dédié à cela. L'écoute passe donc par la **pleine présence à soi, à l'autre, à son environnement**. Parfois cela nécessitera de libérer du temps « quantitativement », mais souvent un temps réellement rempli et consacré à cela sera plus important que le nombre d'heures passées. Ce temps de l'écoute il faut le prendre, mais lorsqu'on le fait, cela donne énormément de sens, à celui qui est écouté, et aussi à celui qui écoute.

Dans ce temps de l'écoute la **congruence** sera très importante : pour créer l'espace nécessaire à l'expression de l'autre il faut à la fois écouter et montrer des signes d'écoute. « *Si tu dis que tu écoutes, alors il faut le faire vraiment et le manifester* » pour que l'autre sente l'espace ouvert pour son expression ; Il y a quelque chose de l'ordre de la fiabilité qui se joue ainsi dans la relation d'écoute.

Pour les associations partenaires l'écoute devient ainsi plus qu'une posture, une véritable **démarche**, essentielle dans le développement des projets, que ce soit au plan interne ou vis-à-vis de leurs bénéficiaires. La bonne conduite des projets et le développement humain qui en résultent passent ainsi par la compréhension mutuelle qui peut s'établir à tous les niveaux. Ecouter c'est alors aussi donner le **droit de participer**. Et nombre de structures l'ont compris en adoptant des approches innovantes qui associent les bénéficiaires à différentes étapes des projets voire à la gouvernance même de la structure.

En somme, **l'écoute est à la fois posture et intention, qui nécessite de la présence, de l'intensité et un espace ouvert pour qu'émerge l'échange et la relation**. Souvent cet espace naît dans le « *faire silence* » car le silence peut être comparé à l'essence même de l'écoute. C'est pour nous tous un immense défi qui nécessite d'y consacrer du temps, de l'énergie, de la curiosité et de l'imagination pour inventer les outils les plus appropriés de collecte d'information et de décodage de notre environnement. Les obstacles à l'écoute sont nombreux et l'on doit toujours rester humble sur ce sujet car l'écoute n'est jamais gagnée. Mais, **lorsqu'elle est là, lorsqu'elle est de qualité, elle est un puissant pilier et levier de réussite des projets et de développement humain**.



## ***Bibliographie***

---

- Documentaire Territoire zéro chômeurs de longue durée « Nouvelle cordée », Marie-Monique Robin, 2019
- Documentaire LCP « Je vous écoute » : <https://lcp.fr/programmes/je-vous-ecoute-96452>
- Rapport « Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change » de Denis Piveteau: [https://www.gouvernement.fr/upload/media/default/0001/01/2022\\_03\\_experts\\_acteurs\\_ensemble\\_rapport\\_finalannexes.pdf](https://www.gouvernement.fr/upload/media/default/0001/01/2022_03_experts_acteurs_ensemble_rapport_finalannexes.pdf)
- Synthèse « Grandir sans chez soi » UNICEF France et Samusocial de Paris : [https://lesprosdela petiteenfance.fr/sites/default/files/synthese\\_samu\\_unicef.pdf](https://lesprosdela petiteenfance.fr/sites/default/files/synthese_samu_unicef.pdf)
- Les écrits de Bernard de Clairvaux et de Laurent Berger (CFDT)

*Compte rendu rédigé par la société Ubiquus. Synthèse des ateliers rédigée par l'équipe d'Osons Ici et Maintenant, dessins d'Anne Guérin et photos prises par Frédéric Berthet. Vidéos réalisées par Aurélie Gurdal (les Ondes d'Eau).*