



Méthodologie

Comment mener un entretien ?

Pascal Graulus



C.D.G.A.I.

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

Comment mener un entretien ?

Pascal Graulus

Collection : *Methodologie* - CDGAI 2017

Coordination et conception : Marie Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : CDGAI asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-105-8

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Education permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout.e adulte intéressé.e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de Ressources* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Education permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles, ... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent,

en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteurs.es que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion,... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *Méthodologie*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Education permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteurs.es nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !

Intentions de ce livret

Cette publication pédagogique sur le thème de l'entretien vise à ce que chacun puisse ébaucher des réponses personnelles, issues de sa propre expérience, à ces questions générales. C'est dire qu'il ne saurait être question, en cette matière, d'utiliser des techniques en faisant abstraction de qui l'on est.

L'intention générale de ce livret est d'élargir la prise de conscience et la mise en œuvre de différentes attitudes et modes d'intervention pour celui qui conduit un entretien.

Plus concrètement encore,

1. Permettre de prendre conscience des attitudes et modes d'intervention qui créent des blocages dans la communication : jugements de valeur sur autrui, attaques personnelles, distorsions dans l'écoute, induction de réponses... ;
2. Contribuer à développer ses capacités d'écoute :
 - en s'écoutant soi-même attentivement ;
 - en se centrant sur l'autre ;
 - en se centrant sur la résonance que les paroles ou les attitudes de l'écouté ont sur l'écoutant et inversement ;
3. Proposer d'entraîner ses capacités à conduire un entretien, en se servant de différentes techniques, de différentes modalités d'intervention ;
4. Favoriser le développement de ses aptitudes à formuler clairement et de façon assertive ses interventions.

Publics visés

Toute personne qui souhaite utiliser l'entretien à des fins professionnelles, ou du moins dans un cadre formalisé : psychologues, soignant.e.s, enseignant.e.s, éducatrices et éducateurs, formateurs ou formatrices, animatrices et animateurs.

Table des matières

| | |
|----------------------------------|----|
| 1. Introduction | 1 |
| 2. Décor général | 3 |
| 3. Huit balises pour la route | 9 |
| 4. Savoir-être – Les attitudes | 15 |
| 5. Savoir-faire – Les techniques | 19 |
| 6. Conclusion | 29 |
| Bibliographie | 31 |



1. Introduction

J'avais envie de transmettre mon expérience personnelle et professionnelle de l'entretien décantée depuis une trentaine d'années. La proposition d'écriture de ce livret est venue fort heureusement à la rencontre de ce désir.

Cette expérience s'est élaborée lentement au cours d'un trajet qu'il me paraît intéressant de mentionner au lecteur.

D'abord, j'ai été longuement écouté moi-même. Au travers des expériences de ma propre psychanalyse ou des thérapies ou formations de développement personnel. J'y ai appris que si l'on veut écouter les autres, il faut d'abord accepter d'être écouté et de se confronter avec une aide extérieure à ses propres impasses, ses propres zones d'ombre. Il est nécessaire d'accepter de prendre la place du « patient » (étymologiquement : « celui ou celle qui souffre »). Personne ne pourra prétendre écouter l'autre (être l'offreur de service), s'il n'est pas passé personnellement par la position du demandeur.

En parallèle, j'ai pu très tôt pratiquer du côté de l'écouter et m'interroger, via des lectures, des interventions ou des supervisions, sur les nombreux aspects d'attitudes, de cadre, de technique qu'une telle posture convoque nécessairement. Chacun.e peut lors de cette phase tailler l'intégration de l'outil à sa propre personnalité.

Enfin, depuis une vingtaine d'années j'ai eu la chance de pouvoir enseigner la pratique et la théorie de l'entretien. Dans les cadres universitaires (Université de Liège, Université catholique de Lille, Université Lille III Charles de Gaulle), et dans les cadres d'Éducation permanente, dont le CDGAI a constitué le principal terrain. Cette expérience vient encore ajouter une richesse supplémentaire : j'y ai appris l'extrême diversité des motivations, des réactions spontanées et des questionnements des participants. J'y ai découvert la valeur ajoutée très importante du « groupal » pour cadrer et amplifier les apprentissages de chacun. Le groupe y est à la fois une caisse de résonance, un soutien et un acteur de questionnement à voix multiples.

Ce livret contient donc mon parcours en filigrane. Comme découlant de ce trajet, j'ai pensé cohérent d'articuler le propos de ce livret de la façon suivante :

- Un décor général en guise d'introduction formulant certaines grandes topiques : une définition et des contre-définitions ; les thématiques du cadre, processus et contrat d'entretien ; des aspects historiques de l'entretien de recherche ; les objectifs d'apprentissage pour une session de formation à l'entretien ;
- Huit balises donneront des points de repères pour préparer ou évaluer un entretien, quel que soit le rôle envisagé (écoutant.e / écouté.e / observateur-observatrice) ;
- Un troisième chapitre interroge les attitudes de l'écoutant.e dans un entretien, et permet à chacun.e de prendre conscience de ses attitudes préférentielles ou de celles qu'il ou elle pratique rarement ;
- Un quatrième chapitre détaille les différentes techniques d'intervention dans l'entretien, avec un accent particulier vers les techniques d'assertivité. Quatre fiches détaillent des aspects techniques récurrents ;
- Enfin, il sera temps de conclure par des réflexions prolongeant notre exposé.

Je dédie ce livret à Robert Delhez, psychanalyste, chargé de cours à l'ULiège, compagnon de route du CDGAI, pour son inlassable préoccupation à former les générations futures à l'entretien.

2. Décor général

L'entretien est avant tout une pratique. Comme toute pratique, un écart existe entre la théorie sur cette pratique et cette pratique elle-même.

Chez celui qui veut apprendre à mieux écouter, des éléments de savoir, de savoir-être (attitudes) et de savoir-faire (les techniques) devront se combiner.

D'entrée de jeu, plusieurs questions se posent à propos de cette pratique dont je ne ferai qu'ébaucher dans ces notes certaines réponses.

On peut se poser notamment les questions suivantes :

- Comment définir l'entretien ? Qu'est-ce que cette pratique des « sciences sociales » ?
- Quelles sont ses spécificités et ses différences d'avec d'autres approches ? Que peut-on en attendre ?
- À quoi sert l'entretien ? Et à qui ?
- Y a-t-il différents types d'entretiens poursuivant des buts différents ? Si oui, y a-t-il des modes différenciés de mener des entretiens ?
- Quels phénomènes relationnels se jouent-ils dans l'entretien ? Comment les repérer ? Comment les gérer ?

Cette publication pédagogique sur le thème de l'entretien vise à ce que chacun puisse ébaucher des réponses personnelles, issues de sa propre expérience, à ces questions générales. C'est dire qu'il ne saurait être question, en cette matière, d'utiliser des techniques en faisant abstraction de qui l'on est.

Définition de l'entretien

Jacques Salomé (2000), en donne la définition suivante :

« Une situation provisoire d'interactions et d'interinfluences essentiellement verbale entre deux personnes en contact direct avec un objectif préalablement posé. »

Cette définition permet de souligner des aspects importants de l'entretien et de ses fonctions.

L'entretien représente donc *une activité* qui permet de maintenir en état quelque chose. Cette activité se déroule au travers d'*un contact direct*, une relation, qui permet échanges, interactions, interinfluences.

Par la communication des interlocuteurs, quelque chose qui ne leur était pas commun au départ le devient. Ce quelque chose, ce sont des informations, des pensées, des sentiments, des représentations. Par le jeu du *feed-back* que permet la situation d'entretien, l'un et l'autre peuvent s'inter-influencer, en relation à un *objectif défini*.

Dans un entretien, aucun des partenaires n'a la maîtrise sur cet objectif. Que cet objectif soit le plus clair et le mieux défini à l'avance dans la tête de chacun, mais aussi par des paroles, n'empêche pas qu'il doive *s'actualiser au travers de la rencontre de personne à personne*.

Comme le fait remarquer Maurice Bellet (1989), lorsque les interlocuteurs sont en présence physique, ils peuvent tout aussi bien s'entendre et être présents l'un à l'autre, que «se rater», être absents l'un à l'autre. Ainsi, c'est toujours après coup, que l'un et l'autre partenaire pourra dire s'il y a eu rencontre ou non.

Quel que soit le contexte dans lequel différents entretiens ont lieu, on conviendra que *l'écoute est l'élément fondamental de tout entretien*. Ensuite, en fonction des objectifs différents poursuivis, les modalités techniques varieront.

Ces explications tentent de définir positivement ce qu'est un entretien. Dans le champ professionnel de l'entretien et de ses utilisations, il n'est pas inutile d'en préciser également l'image en disant *ce qu'il n'est pas* :

- **L'entretien n'est pas un interrogatoire policier.**
C'est-à-dire un mitraillage de questions, une tentative de coincer l'autre dans ses failles, ses contradictions, etc... Dans ce contexte, le policier n'a pas à s'impliquer. La relation est à sens unique.
- **L'entretien n'est pas une interview journalistique.**
L'interview journalistique reste un spectacle, destiné à un public/auditoire. Les questions tentent souvent d'amener l'autre à dire ce que le journaliste voudrait lui faire dire (manipulation).
- **L'entretien n'est pas une conversation.**
Dans une conversation, souvent, chacun parle à tour de rôle sans vraiment écouter et manifester son écoute à son partenaire. L'objectif commun est souvent inexistant, si ce n'est le plaisir de s'entendre parler. Dans une telle conversation, les locuteurs sont dans des positions symétriques, en miroir : on s'imagine partageant une même vision des choses.
Il n'existe pas dans la conversation de rôles formalisés comme c'est le cas dans les entretiens professionnels.

Cadre, processus, contrat d'entretien

Comme au cinéma ou en peinture, le cadre borde l'œuvre. Il dessine ses contours, définit le dedans par opposition au dehors.

La **cadre** d'un entretien, c'est *tout ce qui, en principe, ne varie pas* durant toute la durée de l'entretien ou des entretiens, s'ils impliquent une répétition : lieu, durée, interlocuteur, rémunération, rôles respectifs, objectif, règles fondamentales.

Le **processus** comporte tout ce qui va être *mis en mouvement* grâce à ce cadre, mais aussi grâce à l'activité spécifique et différente des interlocuteurs et du fait de leur mise en relation et des phénomènes particuliers que cela va générer (cfr. – par

exemple – les notions de « transfert » et de « contre-transfert », conceptualisées par les psychanalystes).

Le **contrat d'entretien** consiste à ce que *l'interviewer* énonce concrètement ce qu'il se propose de faire (*un objectif préalablement posé*) avec l'autre. Et de chercher à obtenir son *consentement*. Ce consentement n'est jamais de pure forme. Tout au long du processus, il est ce qui soutient la démarche et son authenticité. Que cesse le consentement, et donc la confiance mutuelle dans ce qui est en train de se faire, et l'entretien n'a plus de raison d'être.

Pour cette raison, passer le contrat d'entretien est un *acte initial* bien sûr mais aussi à *renouveler* en cours de route aussi souvent que nécessaire (Vermersch, 2006), dès que *l'interviewer* pressent une gêne, une hésitation, un embarras chez l'interviewé.

Le contrat répond donc à deux questions concrètes essentielles :

- *L'interviewer* et l'interviewé se sont-ils mis d'accord au préalable sur ce qu'ils vont faire ensemble ?
- *L'interviewer* s'assure-t-il en cours de route que l'autre est encore toujours d'accord ?

Apprendre à mener un entretien

Dans l'entretien, les *différences de statuts, la dissymétrie des rôles* ne peuvent en aucun cas être oubliées : il y a un *interviewer* (écoutant) et un interviewé (écouté).

Se former à mener un entretien vise à *clarifier le rôle de l'écoutant*, tant du côté des modes d'attention à lui-même et à la conduite de l'entretien, que dans une attention soutenue aux différents vécus (dits et non-dits) de *l'écouté*.

Nous devons nous attacher à repérer ce qui les motive, et les effets des attitudes, tant sur chacun des interlocuteurs que sur leur relation. En ce sens, *le rôle d'interviewer* n'a pas de sens en soi. Ce n'est pas un rôle théâtral, dont on pourrait se parer pour briller. C'est un rôle au double service de l'interviewé et de l'objectif convenu de l'entretien.

Pour aider à baliser ce rôle, nous pouvons nous inspirer de la description d'Alain Blanchet (1985), lorsqu'il résume le rôle

attendu des *interviewers* dans les entretiens non-directifs de recherche sociale, tels qu'ils ont été inventés lors de recherches célèbres menées à la Western Electric Company en 1929 :

«L'*interviewer* doit écouter l'interviewé de façon patiente et bienveillante mais aussi intelligemment critique. Aucun sujet abordé par le locuteur ne doit sembler a priori non pertinent pour l'*interviewer*, qui doit se rappeler que ce qui est difficile à dire est ce qui est le plus important pour lui.

- L'*interviewer* ne doit pas montrer la moindre autorité. Dans le processus psycho-social de l'entretien, l'interviewé est dans une position réelle de subordination. L'*interviewer* ne doit pas dénier ce pouvoir mais au contraire utiliser au mieux «ce capital» de statut supérieur.
- L'*interviewer* ne doit pas donner de conseil ou faire de remontrances morales.
- L'*interviewer* ne doit pas discuter avec l'interviewé.
- L'*interviewer* peut parler ou poser des questions seulement dans les conditions suivantes : pour aider la personne qui parle ; pour soulager la moindre inquiétude ou anxiété susceptible d'altérer la relation ; pour encourager un compte rendu fidèle et précis des pensées et sentiments ; pour aiguiller la discussion sur les points oubliés ou négligés ; pour évoquer, si cela est opportun, l'émergence de l'implicite. »

Ce qui précède nous amène à définir de façon générale les intentions que nous poursuivrons dans ce livret.

Il s'agit d'élargir la prise de conscience et la mise en œuvre de différentes *attitudes* et *modes d'intervention* pour celui qui conduit un entretien.

Plus concrètement encore,

1. Permettre de prendre conscience des attitudes et modes d'intervention qui créent des *blocages* dans la communication :

jugements de valeur sur autrui, attaques personnelles, distorsions dans l'écoute, induction de réponses... ;

2. Contribuer à développer ses *capacités d'écoute* :
 - en s'écouter soi-même attentivement ;
 - en se centrant sur l'autre ;
 - *en se centrant sur la résonance que les paroles ou les attitudes de l'écouter ont sur l'écouter et inversement ;*
3. *Proposer* d'entraîner ses capacités à conduire un entretien, en se servant de différentes techniques, de différentes modalités d'intervention ;
4. Favoriser le développement de ses aptitudes à *formuler clairement* et de façon assertive ses interventions.

Pour atteindre ces objectifs, le CDGAI propose depuis toujours des *méthodologies participatives*.

Cela signifie que dans nos formations et ateliers, chacun est invité à prendre part aux actions et réflexions avec les autres. Chacun est invité à s'investir dans *la quête du groupe*. Le groupe est à la fois *caisse de résonance* : il accompagne, soutient, confronte, relance le travail de chacun. Il est aussi, représentant du tiers nécessaire à toute situation d'entretien. Chacun, dans un tel dispositif, peut proposer des situations d'entretien, peut s'essayer à être interviewé, se risquer à *interviewer*, à observer, à communiquer ses idées, réflexions, observations, analyses.

Une telle expérimentation de l'entretien met bien souvent à mal *le narcissisme* de celui qui s'essaie à la position d'écouter. Celle-ci est, par nature, difficile, frustrante : celui qui mène l'entretien doit se mettre entre parenthèses pour se rendre disponible à son interlocuteur, en prenant le risque d'être transformé par ce qu'il entend.

3. Huit balises pour la route

Ces quelques balises sont primordiales pour préparer un entretien.

1. Observer, interpréter, évaluer : de quoi s'agit-il ?

Distinguons :

Observer

Cela concerne tout ce qu'on regarde sans y attribuer de signification.

Les observations concernent *l'extérieur* des autres, ce qui peut être observé par tout le monde. Cela concerne le comportement de quelqu'un, ce qu'il fait et dit, ou ce qui est, *factuellement*.

Interpréter

C'est la *signification* qu'on donne à ce qu'on voit, ressent, entend...

Ces significations peuvent en premier lieu concerner les pensées, les sentiments, les intentions de l'autre. Ce qui se situe à *l'intérieur* de l'autre.

Les interprétations peuvent aussi concerner les *raisons extérieures* d'un comportement donné.

Évaluation

À côté de cela, je peux aussi avoir une *évaluation* du comportement d'autrui. J'évalue *l'acceptabilité* et suites éventuelles du comportement.

Nous évaluons l'autre sur une échelle bon/mauvais. Nous nous forçons cette évaluation d'après certains standards, critères, normes que nous avons hérités de notre éducation, notre milieu social, notre formation.

Nous devons ainsi être bien conscients, d'une part, que nous interprétons et évaluons et, d'autre part, que nos interprétations sont relatives. Quelqu'un d'autre que moi peut, à partir des mêmes

observations aboutir à des interprétations et des évaluations très différentes.

Les *observations* penchent davantage vers ce qui est *objectif*.

Les *interprétations* et les *évaluations*, vers ce qui est *subjectif*.

Dans les observations, comme dans les interprétations ou les évaluations, se nichent de grandes différences d'une personne à l'autre. Ce que l'un remarque n'est pas nécessairement vu par un autre. L'un a plus le coup d'œil pour les détails, l'autre pour l'ensemble. Le contexte professionnel et personnel joue un grand rôle dans ce que l'on voit, dans ce à quoi chacun est *attentif*.

2. Exercice de préparation d'un entretien

La pertinence, l'aisance et la fluidité de l'échange se préparent en se posant la question suivante : « À quoi faut-il être attentif, en tant qu'écouter/*interviewer*, lorsqu'on se prépare à conduire un entretien ? ».

Voici un exercice que j'ai l'habitude de proposer dans le cadre d'une formation pour s'entraîner à cette phase préparatoire d'un entretien.

Démarche: D'abord individuellement, puis avec votre petit groupe si cet exercice est réalisé dans le cadre d'une formation, je vous invite à penser dans trois directions :

1. **Moi, mon état du jour**

Comment je me sens ? Avec quelle humeur ? Quelles pensées ? Quelles préoccupations ? Comment ça va pour moi/avec moi ?

2. **Le contexte organisationnel et institutionnel**

Quel est mon rôle ? Mon mandat ? Ma mission ? Qu'est-ce qui est attendu de moi ?

3. Le contexte psychologique et relationnel

Qui est l'autre ? Qu'est-ce que je sais sur lui ? Qu'est-ce que je crois savoir, notamment de ses attentes et/ou ses craintes probables ?

3. Auto-observation de l'écouter— Avant l'entretien

Il s'agit ici d'une grille d'analyse, un outil utile à chaque fois que nous allons mener un entretien, lorsque nous serons écouter.

Questions pour soi-même

- Quel est le contexte organisationnel de l'entretien ?
- Quel sont les mandats professionnels de l'écouter et de l'écouter ?
- Qui demande quoi ?
- Quel est l'objectif de cet entretien ?
- Quelle est l'attitude personnelle ou la modalité d'intervention à laquelle j'aimerais m'essayer ?
- ...

4. Auto-observation de l'écouter— Avant l'entretien

Ici, l'outil que je propose est un mémo pour préparer la relation lorsque nous sommes écouter : une liste de questions nous permettant de favoriser la qualité de la rencontre du début à la fin de l'entretien.

- Accueil : Comment vais-je l'accueillir ?, Que préparer au niveau logistique et organisationnel pour son accueil ?
- Préciser dès le début le contrat d'entretien :
 - Rôle de l'interviewer ;
 - But de l'entretien ;
 - Procédure ;

- Conclusion de l'entretien : « Est-on d'accord ? » + Questions à l'interviewé : « Est-ce clair ? », « Est-ce compréhensible ? »

5. Auto-observation de l'écouté – Avant l'entretien

Avant l'entretien au cours duquel nous serons interviewés, nous pouvons nous poser quelques questions d'auto-observation pour nous y préparer :

- Quelles sont mes attentes ?
- Quelles sont mes craintes face à cet entretien ?

6. Auto-observation de l'écoutant – Après l'entretien

Après l'entretien que nous avons mené en tant qu'*interviewer* ou écoutant, un outil précieux est de nous arrêter un instant pour accueillir et observer notre vécu.

- Quelles sont mes impressions ?
- Comment ai-je vécu cet entretien au cours des différentes étapes ?
- Je me sens comment après cet entretien ? Quelles sont mes émotions, mes sentiments, mes opinions ?
- ...

7. Auto-observation de l'écouté—Après l'entretien

Même démarche, même technique, mais que nous réalisons lorsque nous avons été écoutés.

- Comment ai-je vécu cet entretien au cours des différentes étapes ? Je me sens comment après cet entretien ? Quelles sont mes émotions, mes sentiments, mes opinions ?

- Comment ai-je vécu la présence et les interventions de l'écouter ?
- Me suis-je senti.e écouté.e ?
- Qu'est-ce qui était le plus important pour moi quant à ce que je voulais dire ? Ai-je pu le dire ? Cela a-t-il été reconnu/entendu/ l'écouter a-t-il «accusé réception» ?

8. Observation d'un entretien—Pour les observateurs

Cet outil est très utile dans le cadre d'une formation en groupe, il facilite la clarification et la prise de conscience, l'analyse de l'impression globale que nous retirons de l'entretien observé.

Nous avons observé deux personnes en entretien,

- Si nous devons le résumer, comment l'évoquerions-nous ? En un mot, une image, en un titre ?
- Au niveau du registre d'expression verbale, du contenu : De quoi s'agit-il ? De quoi parle-t-on ? Quels sont les thèmes abordés ?
- Au niveau du registre non-verbal : Quelles postures, mimiques, expressions émotionnelles, regards avons-nous observé ?
- Au niveau de la relation : Que se passe-t-il ? Comment cela se manifeste-t-il ?

Précaution à prendre lors du rendu d'observation : séparer radicalement les faits observés de nos interprétations. Que nos observations soient surtout utiles aux personnes en entretien.

Plus spécifiquement, concernant l'observation de l'écouter

- Quelles étaient ses motivations à accepter l'entretien, ses attentes ?
- À sa place, quelles interventions de l'*interviewer* nous auraient aidé/ bloqué dans notre expression ?
- À sa place, aurions-nous attendu d'autres interventions de la part de l'*interviewer* ?
 - Lesquelles ?
 - Pourquoi ?

Concernant celle de l'écouter

- À sa place, à quels moments nous serions-nous senti.e en difficulté ?
 - Pourquoi ?

4. Savoir-être – Les attitudes

Les six attitudes dans la relation

(d'après Mucchielli, 1989)

La façon dont on parle à autrui traduit certaines attitudes. Les autres ressentent confusément quelle est notre attitude, notre disposition d'esprit vis-à-vis d'eux. Eux-mêmes réagissent à notre attitude. C'est cette réaction qui nous bloque, parfois. Il se peut donc que ce blocage vienne, en fait, de notre propre attitude envers l'autre. La prise de conscience de nos réactions spontanées peut, ainsi, améliorer notre propre expression.

Selon le psychologue Elias Porter, lorsque quelqu'un nous parle en étant impliqué dans ce qu'il dit – et non pour « parler de la pluie et du beau temps ») –, nous pouvons faire six sortes de réponses qui traduisent six attitudes :

1. La réponse d'évaluation

Elle consiste à porter un jugement en se référant à des normes et à des valeurs. C'est un conseil moral ou moralisant : mise en garde, approbation, désapprobation, invitation à penser de telle ou telle manière.

Cette réponse peut provoquer chez l'autre une sensation d'inégalité morale où il se sent jugé par un censeur. Elle déclenche habituellement des réactions comme l'inhibition, la culpabilité, la révolte, la dissimulation, l'angoisse.

2. La réponse explicative/interprétative

Elle consiste à mettre l'accent sur tel ou tel point qui nous paraît essentiel en fonction de nos propres critères ou à fournir une véritable explication concernant les raisons qui poussent l'autre à tenir un tel langage.

Ceci peut provoquer chez l'autre incompréhension, étonnement, rectification, désintérêt, irritation.

3. La réponse de soutien

Elle veut apporter une aide, un encouragement, une consolation en minimisant l'importance de ce qui est dit. Elle fait allusion à une communauté d'épreuves, elle manifeste un intérêt personnel et traduit une attitude paternaliste.

Cette réponse peut induire chez l'autre le désir de conserver l'amitié et la bienveillance, ce qui entraîne la dépendance ou le refus d'être pris en pitié et d'être traité de manière paternaliste.

4. La réponse d'enquête

Elle consiste à poser des questions pour obtenir des renseignements que l'on croit utiles. Pour poser ces questions, on se réfère à ce qui est important pour soi et non pour l'autre. Ceci tend à montrer à l'autre qu'il n'a pas fait complètement le tour de la question.

Ceci peut transformer la relation en interrogatoire ou provoquer des réactions hostiles, car l'autre peut prendre cette attitude pour une curiosité déplacée.

Cependant, une certaine forme d'enquête ne présente pas ces conséquences défavorables : il s'agit des questions qui visent à faire approfondir le vécu d'une situation.

5. La réponse «solution du problème»

Par ce type de réponse, *l'interviewer* réagit par l'action et en poussant à l'action. Il voit tout de suite l'issue qu'il choisirait : « Il n'y a qu'à... ».

Ce système est bien pratique et débarrasse l'écouter à la fois du client et de ses plaintes.

6. La réponse « compréhensive » ou de reformulation ou « re-flet »

Elle témoigne d'un effort pour s'introduire sincèrement dans la pensée de l'autre. Elle vérifie que l'on a bien compris ce que l'autre veut dire. C'est un effort pour clarifier, sans le déformer, l'essentiel de ce qui a été dit pour respecter l'autre et lui manifester une considération réelle. C'est un effort pour faciliter la communication. Il s'agit d'accepter le contenu subjectif de ce que l'autre dit.

Cette réponse relance l'autre et l'entraîne à s'exprimer davantage puisqu'il a la preuve qu'il est écouté sans préjugé. Cela l'incite à adopter la même attitude et donc à mieux vous écouter, à mieux accepter et comprendre ce que vous, vous avez envie de dire. Cela l'incite donc à supprimer en lui un certain nombre des barrières qui vous empêchent de vous exprimer en établissant entre vous une communication non défensive.

Ces différentes réponses traduisent des attitudes spontanées. Mais la **compréhension** figure parmi les attitudes incontournables; elle

favorise l'expression chez l'autre et permet, en retour, une meilleure expression de soi-même. Cette attitude est rarement spontanée, mais elle peut s'apprendre. **Les exercices de reformulation** (chapitre 5) en sont le meilleur moyen, car on ne peut vraiment reformuler que si l'on adopte une attitude compréhensive.



5. Savoir-faire – Les techniques

Dans ce chapitre, j'évoquerai des techniques favorisant la qualité d'un entretien. L'usage de chacune de celles-ci peut s'apprendre et être améliorée par l'expérience.

Les modes d'intervention de l'écouter

Alain Blanchet (1987) rappelle que les types d'interventions de l'écouter dans une situation d'interview ne sont pas légion. Celui-ci peut intervenir de trois façons :

Type d'intervention n°1: Donner son avis, donner son point de vue sur ce que dit l'écouter

Ce sont les interventions qu'il nomme *déclaratives*. Elles signifient à l'autre : « Voilà ce que je pense de ce que vous dites. » Cette attitude, comme *interviewer*, ne nous intéresse que rarement. L'interviewé n'est déjà que bien trop enclin à prêter un savoir, une autorité à *l'interviewer* qu'il n'est point besoin ni d'intérêt pour celui-ci d'en rajouter. Au contraire, *l'interviewer* doit aider l'interviewé à oser dépasser la peur du jugement que ce dernier attribue à *l'interviewer*, ce qui est tout différent d'approuver ou de condamner ce qu'il dit.

Deux commentaires : Il est pourtant des situations – pensons aux entretiens d'évaluation – où il est nécessaire que celui qui mène l'entretien donne son point de vue – par exemple, « Voilà comment je considère vos prestations de l'année écoulée ». La situation est cependant toute différente de celle que mentionne Blanchet. *l'interviewer* prend l'initiative d'aborder un certain thème. Ensuite, il doit s'enquérir de la vision de l'autre sur ce qu'il vient de dire, et tenter sinon d'obtenir son adhésion, du moins de clarifier les causes de divergence de perceptions.

Affirmer son point de vue se fait souvent sur fond de divergences voire de conflits. De bonnes attitudes et techniques de communication aident sensiblement dans ces moments. En voici deux : *les messages-je* et *les techniques de feed-back* qui sont présentées dans le sous-chapitre suivant.

Autre intervention capitale...

Type d'intervention n°2: Les manifestations concrètes de l'écoute de l'écouter

Il s'agira d'abord des signes de *sa présence et de son attention à l'autre par des signes non-verbaux*.

Il s'agira ensuite des *signes verbaux* de son écoute : *notamment les reformulations*, ce que Blanchet nomme *le niveau réitératif*. Par différents procédés (répéter en écho les mots, refléter les sentiments dominants, proposer des résumés de ce qui a été dit...), on dit à l'écouter : « Voilà ce que je retiens de ce que vous avez dit. »

Les reformulations sont la traduction technique de l'attitude qui consiste à se centrer sur l'écouter, pour l'aider à se comprendre et non pour l'influencer avec nos « bonnes solutions » (« les conseillers ne sont pas les payeurs », dit-on).

Et enfin, mais pas le moindre...

Type d'intervention n°3 : Les questions

Via la question, l'écouter dit tout simplement : « Voilà ce que je vous demande. » Encore faudra-t-il voir si les renseignements complémentaires concernent la curiosité, les lubies explicatives de l'écouter ou s'ils traduisent un effort pour faire approfondir des directions qui semblent en germe dans les attitudes ou les paroles de l'écouter. Tout un programme !

Assertivité ou « L'écouter a un message à faire passer »

Les « messages-Je »

Une des règles essentielles en ce qui concerne une communication claire et assertive est l'emploi du mot « Je ». Lorsque nous communiquons nos opinions, nos sentiments, nos évaluations, nos observations, *il est nécessaire de reconnaître notre subjectivité*.

Mais trop souvent nous n'utilisons pas le « Je », alors que nous l'avons à portée de main. Au contraire, nous nous réfugions derrière « on », « ils », « ça », « les collègues », « le groupe », « nous », « le chef », « les règles »... Ainsi, nous nous retranchons derrière les autres ou derrière les normes. Nous étiquetons l'autre, plutôt que de lui adresser un message à propos de nous-même. Nous ne devons ainsi pas prendre la responsabilité de ce que nous disons, nous ne devons pas donner notre propre opinion... Car nous avons aussi peur, en parlant en termes de « Je », que l'autre nous attaque ou nous contredise.

Pourtant les « messages-Je » offrent plusieurs avantages :

- « Je » est très clair pour l'autre. Je parle de mon point de vue, mon opinion, mes sentiments. L'autre sait que c'est de cela qu'il s'agit et peut donc mieux écouter.
- « Je » est aussi plus efficace. L'autre est plus enclin à écouter calmement et à tenir compte de ce qui est dit si je dis quelque chose sur moi (« J'ai du mal à écouter si tu contredis autant ») que si j'envoie des messages-tu culpabilisants (« Tu es en train de saboter. »)
- Mon message aura donc plus d'effet sur l'autre. Il se sentira moins dans une position où il doit se défendre, pourra plus facilement entendre mon message et en tenir compte.

Le schéma de *feed-back*

Ce type de schéma peut paraître mécaniste et réducteur. Afin d'éviter trop de déconvenues (et les réclamations intempestives à l'auteur de ces lignes), disons qu'il est le plus utile et efficace dans les relations relativement fortes – qui ont un passé et un avenir : relations amicales, professionnelles, familiales, etc. – et où il s'agit d'exprimer des critiques dont on souhaite qu'elles soient recevables (ce qui ne va pas de soi).

Lorsque nous voulons donner des critiques de manière assertive, ou que nous voulons affirmer notre point de vue – qui peut aussi comporter des compliments, des remarques positives – auprès d'une personne, il est important de mettre en place un schéma de *feed-back*, pour envoyer ce message dans un certain ordre.

Un schéma de *feed-back* comporte quatre éléments :

- **Les faits**

« Je vois », « J'observe », « Je lis », « J'ai appris ».

- **Les opinions**

Interprétations sur les motifs du comportement (intérieurs et contextuels) ou à propos des conséquences de ce comportement.

Évaluer l'acceptabilité du comportement. « J'interprète », « Je pense », « J'imagine », « Je suppose », « J'en déduis que », « Je me demande si »...

- **Les sentiments**

« Je ressens ».

- **Les souhaits**

« Je voudrais », « Je te demande », « J'attends que ».

Les avantages de ce schéma sont nombreux :

- Nous-mêmes sommes moins débordés par nos sentiments et nos pensées ;
- Ainsi nous envahissons moins l'autre avec nos critiques. La réplique est ordonnée, claire, moins chaotique pour l'autre ;
- Nous nous obligeons à partir des faits. Cela nous oblige à regarder la réalité des choses et pas seulement nos fantasmes ou nos craintes ;
- Nous nous obligeons à dire clairement ce que nous voulons. Pour nous-même comme pour l'autre, c'est essentiel.

Les sept règles d'un bon *feed-back*

Lorsque nous suivons ce schéma de *feed-back*, quelques règles favorisent la qualité du dialogue :

- 1. Séparer les différentes phases, ne pas les laisser se mélanger : les sentiments vécus sont de nature différente des faits.**

Si cela se produit malgré tout, cela rend l'écoute beaucoup plus difficile pour l'autre.

- 2. Donner clairement l'élément subjectif dans la critique** (« Je trouve que... »).

Prendre bien conscience de la subjectivité et de la relativité de nos interprétations. Ne formulons pas nos évaluations et interprétations comme s'il s'agissait d'une réalité objective et en « chargeant » l'autre.

Exemple

Pas : « Tu es un paresseux, avec toi il n'y a rien moyen de faire. » ;

Mais plutôt : « Je pense qu'il y a un problème avec ton respect de l'horaire de travail. Je voudrais en parler avec toi. »

Autrement dit « Pas d'étiquettes, pas de procès d'intentions. »

- 3. Formuler nos souhaits en termes de comportements modifiables concrets, mentionner des faits observables.**

Exemple

Pas : « Tu devrais être un peu plus impliqué dans le fonctionnement du service. » ;

Mais plutôt : « Je voudrais que tu arrives au travail à 9 heures. »

- 4. Donner un *feed-back* à un moment où les chances que l'autre soit ouvert à notre critique sont les plus grandes.**

Choisir un *moment calme*. En privé. Pas lors d'une réunion ou en groupe. Il est important aussi que ce *feed-back* soit donné peu de temps après les faits : l'autre sait encore bien de quoi il retourne. Donc, inversement, il vaut mieux ne pas déterrer des vieilles histoires.

D'autre part, il est aussi très important que celui qui donne une critique se *sente* suffisamment calme. Juste après qu'un problème se produise, on est souvent trop émotionnellement

touché, trop concerné. Un moment de calme pour revenir à soi et ordonner la critique d'après le schéma peut rendre le *feed-back* plus calme et plus efficace.

5. Donner à l'autre le temps et l'espace nécessaire pour réagir au *feed-back*.

Il est très important de mettre ensemble le récit et l'interprétation des deux personnes («Avons-nous là-dessus la même vision?», «Sommes-nous d'accord?», «Est-ce que mon interprétation est correcte?», «Comprends-tu ce que je veux dire?», ...).

6. Proposer notre *feed-back* comme une information sans l'imposer ; il est très important d'écouter comment l'autre réagit à notre critique.

Offrir à l'autre l'espace nécessaire pour réagir et exprimer ses sentiments éventuels de blessure. Ceci ne veut bien sûr pas dire que nous devons retirer notre critique!

7. Il est essentiel de répéter le *feed-back*. En tout cas dans les situations où le *feed-back* contient des critiques qui font surgir des émotions chez l'autre.

Même lorsqu'on se tient au schéma du *feed-back* et à ses règles, il n'est jamais facile pour quelqu'un d'écouter une critique. Souvent nous entendons la première phrase et ensuite nous sommes déjà en train de réfléchir à comment nous allons nous défendre.

Il est courant de dire qu' «une personne peut seulement entendre une critique qu'on lui adresse après l'avoir entendue trois fois»!

Pourquoi est-il (si) difficile d'écouter?

Plusieurs hypothèses me semblent intéressantes à proposer pour répondre à cette question.

Hypothèse A : « Celui qui écoute est trop préoccupé par lui-même » : Je suis préoccupé.e par ce que je vais dire. Ainsi, je ne me laisse pas imprégner par ce que l'autre dit.

Hypothèse B : L'écouter protège sa vision de lui-même et du monde : Lorsque j'écoute, je cours le risque d'intégrer

de nouvelles informations sur le monde et sur moi-même. Ces informations nouvelles peuvent être en conflit ou à l'opposé de l'image que j'ai du monde et de moi. Si je ne veux pas me laisser changer par celui que j'écoute, mieux vaut ne pas écouter !

Hypothèse C : « Le responsable, c'est le « complexe d'hyper-responsabilité » » : Si je ne convaincs, n'aide, ne conseille, ne parle, ne résous pas, ... alors à mes yeux, j'ai échoué dans ma tâche.

Une petite voix intérieure me dit : « Sois parfait ! » (« Toujours et en tous lieux »). À partir d'un souci bien intentionné, je crois que je dois tout contrôler. L'écoute, – rien que l'écoute ! – m'apparaît comme une bien piètre et pauvre chose !

Hypothèse D : « Il s'agit d'un « syndrome narcissique » » : Je suis fort tourné vers moi-même. La position d'émetteur ne me pose aucun problème ; par contre, pas celle de récepteur. Parce que... je pense que je suis un excellent vendeur, formateur, *interviewer*... ; Je pense être le plus beau, le plus intelligent, n'avoir rien à apprendre de personne... En conséquence, je parle continuellement, je ne vais jamais me taire et surtout ne pas me laisser la chance d'écouter ce qui vient de l'autre – (« Et puis quoi encore ? »).

Préparation à l'écoute

Se préparer à écouter, c'est être prêt à mettre entre parenthèses ses propres pensées, émotions, points de vue, certitudes, sentiments de responsabilité et cadres de référence. Pour ce faire, quelques pistes...

Installer un climat d'écoute (Écoute passive: plutôt non-verbale)

Étape 1 : Préparation

Écarter tous les éléments de perturbation

Arrêter toutes les activités

Étape 2 : L'attitude d'écoute

Contact oculaire

Position du corps

Mimique

Étape 3 : S'arrêter de parler (même intérieurement)

Ne pas « agiter le silence »

Étape 4 : Courts acquiescements

Verbaux et non-verbaux (Acquiescer ne signifie pas approuver ce qui est dit. Il s'agit plutôt d'un encouragement à en dire plus, à continuer.)

Reformuler—Comment s'y prendre?

Plusieurs techniques sont utiles et efficaces.

Répéter

- Répéter à la lettre ;
- les mots utilisés par l'autre ;
- toute une (courte) phrase ou les derniers mots.

On parle parfois de réponse « en écho ».

Reformuler

Il s'agit de redire dans nos propres mots ce que l'autre a dit (ou ce qu'il a voulu dire).

Carl Rogers (1968) parlait à ce propos de « reflet ».

Cette intervention est souvent très peu utilisée dans la vie courante. Pourtant, au cours d'un entretien professionnel, elle offre beaucoup d'avantages.

Ainsi, *l'écouté* peut vérifier concrètement que son interlocuteur l'écoute. Si la reformulation ne le satisfait pas entièrement, il a la possibilité de réexprimer son message pour qu'il soit mieux compris. Si la reformulation le satisfait, il peut continuer à s'exprimer avec d'autant plus de confiance qu'il apprécie toujours d'être écouté et compris.

L'écoutant peut quant à lui s'assurer de n'avoir rien exprimé de ses propres idées, dans ce qu'il reformule. Ou s'il le fait, l'autre le lui fera remarquer et un dialogue intéressant pourra s'engager sur ce qui appartient à l'un et à l'autre.

Par la reformulation, il témoignera de son *respect* et de son intérêt pour la façon que possède son vis-à-vis d'envisager ce dont il est

en train de parler. Ainsi, l'écouter progresse toujours plus vers ce qui est le but le plus important de son écoute adressée à son interlocuteur : *en se centrant sur l'autre, aider ce dernier à clarifier le vécu et le sens de son propre discours.*

L'écouter n'en sera en général que plus ouvert à écouter les points de vue de l'écouter s'il est de mise qu'à un moment, en fonction de l'objectif de l'entretien celui-ci le fasse, quand le moment en sera venu.

Résumer

Il est utile de résumer en cours d'entretien tout ce qui a été dit jusqu'à présent en quelques phrases.

Y compris, et surtout, la position subjective de l'écouter (pensées, émotions, jugements) sur ce qu'il dit.

Règles de bonne reformulation

Selon Muchielli (1989), la bonne reformulation obéit formellement aux cinq impératifs suivants :

1. *Accueil* (et non pas initiative de l'*interviewer*) ;
2. *Centrée sur le vécu du sujet* (et non pas sur les faits) ;
3. *Centrée sur la personne* (et non pas sur le problème) ;
4. *Recherche d'une meilleure communication* (et non révélation à faire) ;
5. *Respect de la personne du sujet* (et non pas occasion de montrer notre perspicacité).

Poser des questions

L'intention de cette technique est de demander de l'information supplémentaire, faire approfondir la façon dont ceci ou cela est vécu...

Questions ouvertes

Ouvrent vers toutes les réponses possibles (« Comment cela s'est-il passé? », « Quels sont les aspects agréables de ton travail? »...).

Questions fermées

La formulation de ces questions limite les réponses à deux alternatives, du type « oui/non »; « d'accord/pas d'accord » (« Voulez-vous suivre des sessions de formation ? », « Penses-tu qu'il faille choisir la solution A ou plutôt la B ? », ...).

ATTENTION cependant aux questions qui piègent le dialogue !

Fausse questions

Ce sont des opinions déguisées. Elles tentent d'imposer notre point de vue à notre interlocuteur.

Lorsque je pose pareille question, « je m'écoute parler » (cfr. « Narcissisme ») : je n'attends pas vraiment de réponse, puisqu'elle est déjà contenue dans ma soi-disant question (« Ne penses-tu **pas** que... ? »; « Crois-tu **vraiment** que... ? », ...).

Solution : Supprimer toutes les interrogations négatives et tous les adverbess inducteurs : « vraiment », « réellement », « en définitive »...

Questions cocktail

Variante plus subtile des fausses questions : il s'agit d'un mélange de questions, d'interprétations, de jugements (« Ne crois-tu pas... qu'en suivant des sessions de formation (a), tu parviendras à motiver davantage ton personnel (b), de sorte que la production s'en trouvera améliorée (c) ? »

Outre l'interrogation négative, comment vous sentiriez-vous si un de vos supérieurs hiérarchiques vous faisait pareille déclaration ?

Commentaire sur les questions

Posons une question à la fois. Une vraie question. Simple, claire et précise. Formulée positivement.

Si nous en posons plusieurs, nous ne savons souvent pas à laquelle l'autre répond.

Et surtout, faisons bien la différence entre les questions qui sont centrées sur l'autre, qui l'aident à approfondir ce qu'il vit, et celles qui restent centrées sur notre propre cadre de référence.

6. Conclusion

Vous qui terminez la lecture de cette publication, pouvez avoir l'impression que vous possédez maintenant une vue d'ensemble plus éclairée sur un outil puissant: l'entretien. Et ce peut-être d'autant plus qu'il est appelé à connaître des extensions nouvelles dans son usage; on pense notamment aux entretiens via Internet (Haddouk, 2016).

Votre sentiment de puissance est à la fois bien fondé et en même temps il doit être tempéré.

C'est vrai, l'entretien est un bel outil qui connaît de très nombreux usages dans des domaines extrêmement divers. Ses théorisations et les variantes techniques sont extrêmement nombreuses. Où se situent la tempérance et l'humilité dans un tel contexte?

Elles se situent chez celui ou celle qui utilise l'entretien puisqu'il est à lui-même son principal outil. C'est là que doit se former la conscience toujours grandissante des limites. D'un point de vue personnel d'abord: qu'est-ce que l'écouter peut accueillir? Que peut-il entendre? Que peut-il supporter? Mais aussi, avec quoi est-il en difficulté? Que ne peut-il supporter? Quand peut-il ou doit-il passer la main à d'autres?

Ces diverses questions tournant autour de ce qu'on peut appeler, dans une métaphore visuelle, la «tache aveugle» de l'écouter et que, pour passer dans l'univers sonore, on pourra aussi nommer le «point de surdité». Lorsqu'un interviewer rencontre ces limites – et tôt ou tard, il les rencontre –, la supervision, voire un travail personnel de thérapie, sont indispensables. Celui ou celle qui prétendrait s'en excepter aurait droit à toutes les sévérités.

Donc, il faut apprendre, toujours apprendre: sur soi, sur les techniques, sur la théorie. Mais aussi, il faut apprendre de l'expérience. C'est-à-dire, au-delà des modèles scolaires ou universitaires qui s'adressent beaucoup à la tête, apprendre avec ses tripes, avec son cœur en fonction de ce qui se passe avec l'autre personne et de ce qu'elle met en mouvement chez l'écouter.

C'est donc aussi un travail sur la générosité et l'audace.

Générosité d'oser aménager le cadre ou assouplir les règles en fonction de qui est l'autre, de sa demande, de ce qu'il peut ou non supporter. Pensons à certains patients en thérapie à qui il faut oser proposer de dessiner, d'amener des modelages s'ils sont terrifiés par leur propre silence, ou qu'il faut laisser circuler et se mettre en boule dans un coin de la pièce... dans l'attente patiente d'autre chose. L'écouter, ce faisant, appliquera l'adage de Donald Winnicott qui disait qu'en thérapie, la tâche du psychothérapeute est d'amener quelqu'un qui est incapable de jouer jusqu'au point où il peut jouer.

C'est à ces conditions que l'écouter peut devenir toujours plus une *altérité fiable* pour l'autre (Cherki, 2006), qu'il peut rester vivant, créatif, spontané plutôt que d'être *une conserve de rôle* (de thérapeute, de formateur, d'enseignant, d'animateur).

Audace enfin, des deux côtés de la relation. La personne écoutée devra se garder de faire de celui ou celle qui l'écoute un Maître à Vivre, à Penser (Bellet, 1989), aidée en cela par l'écouter. Ce dernier ou cette dernière devra se garder de se prendre pour un Maître, même si l'autre veut l'épingler à cette place de celui qui saurait à sa place (« le Sujet supposé savoir », disait Lacan). Mais en plus, il nous semble qu'il ou elle devra avoir l'audace d'inventer sa conduite des entretiens au-delà des modèles, des Maîtres et des prescriptions de tout ordre. Pour cela, il faut qu'il-elle en ait eu, des Maîtres, des Références et des référents, mais qu'il-elle s'autorise à les dépasser, à ne pas les calquer, bref à être soi-même.

La conduite d'entretiens est ainsi résolument une œuvre ouverte, jamais achevée.

Bibliographie

- Argyris, Chris, (2003), *Savoir pour agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod.
- Artaud Jean, (1995), *L'écoute. Attitudes et techniques*, Lyon, Chronique Sociale.
- Bellet Maurice, (1989), *L'écoute*, Paris, Epi - Desclée De Brouwer.
- Bellet Maurice, (2000 réédition), *La voie*, Paris, Epi- Desclée De Brouwer
- Blanchet Alain et Coll., (1985), *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod.
- Cherki Alice, (2006), *La frontière invisible. Violences de l'immigration*, Elema éditions
- Chiland Colette, (2013), *L'entretien clinique*, Paris, Collection Quadrige, PUF.
- Douville Olivier, (2008), *Dix entretiens en psychologie clinique de l'adulte*, Paris, Dunod.
- Douville Olivier, (2014), *Les figures de l'Autre. Pour une anthropologie clinique*, Paris, Dunod.
- Golder Eva-Marie, (1996), *Au seuil de l'inconscient. Le premier entretien*, Paris, Payot et Rivages.
- Haddouk Lise, (2016), *L'entretien clinique à distance. Manuel de visuoconsultation*, Toulouse, Erès.
- Mannoni Maud, (1988), *Le premier rendez-vous avec le psychanalyste*, Paris, Gallimard.
- Mucchielli Roger, (1989, 11e édition), *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, Paris, ESF.
- Piveteau Jacques, (1985, 2ème édition), *L'entretien d'appréciation du personnel*, Paris, INSEP.
- Rogers Carl R., (1968), *Le développement de la personne*, Paris, Dunod.
- Salomé Jacques, (2000), *Formation à l'entretien et relation d'aide*, Lille, le Septentrion.
- Vanesse Alfred, (1989), *Écouter l'autre. Tant de choses à dire*, Lyon, Chronique Sociale.
- Vermersch Pierre, (2006), *L'entretien d'explicitation*, Paris, ESF.



Intéressé.e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0)4 366 06 63

info@cdgai.be

Comment mener un entretien?

ISBN 978-2-39024-105-8



9 782390 241058

*Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé
avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.*

