

CONDUIRE DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS



**Formation des élèves
Directeurs des
Services
Pénitentiaires
[D.S.P.]**

UF2 – M1 – S3 – s1a

Département **G**estion et **M**anagement

S O M M A I R E

Avant-propos :	3
1. FICHE PEDAGOGIQUE	3
2. LES SPÉCIFICITÉS DE LA CONDUITE D'ENTRETIEN	4
2.1. Définition	5
3. ENTRETIENS ET RÉUNIONS : UNE MÉTHODOLOGIE COMMUNE	5
3.1. Préparer	6
Un outil mnémotechnique pour préparer vos prises de parole : Le TOP	7
Focus sur la définition de l'objectif :	7
3.2. Ouvrir	9
3.3. Développer	10
3.4. Conclure	10
3.5. Suivre	11
3.6. Les règles d'or de l'entretien.	11
4. LA COMMUNICATION ET LES COMPORTEMENTS DURANT UN ENTRETIEN	12
4.1. Choisir la tonalité générale de l'entretien	12
4.2. Les attitudes spontanées	13
4.3. Les questions et leurs effets	1
4.3.1. Les types d'énoncés	1
4.4. L'utilisation de certains outils de communication	2
4.4.1. Technique de l'édrédon	2
4.4.2. Le D.E.S.C.	2
4.4.3. Pour aller plus loin : l'O.S.B.D.	3
4.5. Deux grilles de préparation et d'analyse	4
4.5.1. T.A.L.C.	4
4.5.2. R.E.C.A.	4
5. LES DIFFERENTS ENTRETIENS	5
ANNEXE 1 : Le SMART	8
ANNEXE 2 : COMMENT DÉBLOQUER CERTAINS ENTRETIENS DIFFICILES ?	9

Avant-propos :

Conduire un entretien est un acte de management.

C'est un moment particulièrement important qui ne peut réussir qu'à la condition d'établir une bonne communication. L'entretien est une situation de dialogue au cours de laquelle l'une des personnes cherche à obtenir des informations de la part de l'autre personne, avec l'assentiment de cette dernière.

Une bonne communication implique pour le manager de savoir exprimer de manière sincère ses objectifs, ses attentes, ses interrogations. Cela implique de créer également les bonnes conditions pour permettre l'établissement d'une relation sereine. Enfin cela implique du manager de savoir écouter ses collateurs, les comprendre, les respecter dans leurs avis.

Pour manager, il faut donc savoir bien communiquer.

1. FICHE PEDAGOGIQUE



FICHE PÉDAGOGIQUE UF2 - M1 - S3

Séquence		Maîtriser les entretiens clefs de la fonction de direction				
Module 1	Développer sa communication personnelle					
Unité de Formation 2	Communiquer dans les situations de la vie professionnelle					
Cycle(s)	Mise Situ.1 , Cycle 3 , Mise Situ.2					
Contributeur(s)						
Nombre d'heures	06H00					
Contenus	Apports théoriques sur les méthodes et techniques d'entretien, les différents entretiens, les étapes de l'entretien. Mises en situation en groupe. Développement de capacités d'analyse de sa propre pratique d'entretien ou de la pratique des autres. Apprentissage par l'auto-correction, ou par l'erreur.					
Séance 1a	Séminaire management 2 : Conduire des entretiens professionnels					
Lieu	Dpt	Durée	Cycle	Format	Salle	
ENAP	DGM	06H00	Cycle 3	Groupe	Salle vidéo-projecteur + poste info. Salles > 15 places Salles > 30 places	
Contenu :	Les différents entretiens hiérarchiques Les différentes techniques et méthodes d'entretien Les étapes de préparation de l'entretien Les étapes de réalisation de l'entretien Le compte-rendu d'entretien					
Objectif(s) :	Connaissance des règles et dispositifs - Adapter son positionnement en fonction de la situation - Entretien des relations Savoir-faire procéduraux - Mener un entretien de recadrage					
Modalité(s) :	Apports théoriques et mises en situation avec techniques de simulation dites en trio					

2. LES SPÉCIFICITÉS DE LA CONDUITE D'ENTRETIEN

L'entretien s'éloigne des échanges spontanés que l'on rencontre quotidiennement en situation de travail.

Vous rencontrez quelqu'un dans un but précis. Vous allez donner, échanger et apprécier des informations qui vont permettre à l'un et à l'autre d'arriver à un résultat (quel qu'il soit) en fin d'entretien.

Une situation relationnelle

L'entretien implique un face à face, une situation de rencontre, où le vécu, ce qui se passe et ce qui se dit dans le cours et le cadre de l'entretien, sont la matière privilégiée de la rencontre.

Une situation interactive

Un entretien est à base d'échanges verbaux principalement mais pas uniquement. Les deux interlocuteurs ont à s'exprimer tour à tour. L'un le fait pour aider l'autre à s'exprimer et montrer qu'il cherche à le comprendre. L'autre donne des informations qui font l'objet de l'entretien. Cette situation peut être inversée au cours de l'entretien en fonction de l'objectif poursuivi, mais cette dissymétrie des rôles est toujours à respecter.

Dans un entretien professionnel, le responsable échange avec l'agent, mais l'agent échange également avec le responsable.

La maîtrise de la prise de parole, des techniques de communication verbale est alors décisive.

Une situation doublement structurée

Dans un entretien, il y a des règles : on sait qui à l'initiative, qui va commencer, qui est chargé de le conduire, qui propose un plan, qui choisit une technique, qui doit le conclure. Cette structure méthodologique est doublée par une autre structure, subjective, implicite, mais qui n'en est pas moins présente et efficiente. Elle est liée à tous les paramètres affectifs de la situation, à tout ce que la situation de l'entretien déclenche: les réactions émotionnelles, affectives, la sympathie, l'antipathie, la lassitude, la fébrilité, etc...

Une situation dynamique

La situation d'entretien est faite pour que les deux interlocuteurs évoluent par approximations successives, par essais et erreurs, dans leurs impressions, dans leur langage, dans leur perception, dans leur compréhension.

La prise de parole n'est jamais figée, les propos peuvent évoluer, des phrases peuvent être risquées, reprises et modifiées. L'important est que l'expression de l'un et de l'autre tende à devenir de plus en plus juste.

2.1. Définition

L'entretien est une situation de dialogue au cours de laquelle l'une des personnes cherche à obtenir des informations de la part de l'autre personne, avec l'assentiment de cette dernière.

L'entretien suppose toujours la rencontre de deux personnes.

L'entretien représente une relation duelle, de face à face, qui génère des phénomènes relationnels spécifiques. Il requière une bonne connaissance des processus de communication (cf. le support sur prendre la parole en situation professionnelle).

Au cours de l'entretien, on appréhende l'individu dans sa globalité, son ressenti et son environnement. L'objectif est d'analyser les besoins, les aspirations, les valeurs, les représentations des individus. On ne doit pas chercher à influencer, à faire changer d'opinion, sauf exception. Le cadre qui mène l'entretien doit rester neutre.

EXPLORER LE DISCOURS DE L'AGENT :

Au cours de l'entretien on cherche à comprendre l'autre. On doit utiliser les techniques de reformulation, de synthétisation de l'information en fonction d'un objectif.

L'entretien suppose une écoute active réciproque, par conséquent de l'interaction.

3. ENTRETIENS ET RÉUNIONS : UNE MÉTHODOLOGIE COMMUNE

Les entretiens et les réunions sont deux des actes managériaux les plus courants pour les cadres. Ils ont chacun leurs spécificités. Néanmoins, ils ont une trame méthodologique commune.

Pour conduire une réunion ou un entretien, il faut répondre au **P.O.Dé.C.S.** :

- Préparer ;
- Ouvrir ;
- Développer ;
- Conclure ;
- Suivre.

L'acronyme **P.O.Dé.S.C.** permet d'identifier les étapes communes à la conduite d'une réunion ou d'un entretien.

3.1. Préparer

Trop souvent cette phase n'est pas traitée comme il se doit. La préparation d'une prise de parole est primordiale. Elle conditionne sa qualité. Bien sûr avec l'expérience, le temps de préparation a tendance à se réduire, néanmoins ce temps ne doit jamais être négligé.

La préparation doit permettre de répondre aux points suivants :

POURQUOI ?	Qu'est-ce que j'attends ? Qu'est-ce que je veux obtenir ?
QUOI ?	Qu'est-ce que je veux dire ?
À QUI ?	Qu'est-ce que mon (mes) interlocuteur(s) attend(ent) de moi ? Qui sont-ils ?
COMMENT ?	Qu'est-ce qui est essentiel / accessoire ? Comment vais-je l'introduire ? Quels exemples vais-je donner ?
QUAND ? OÙ ?	Si cela conditionne ma prise de parole

La réponse à ces questions déterminera le cadre et les limites de votre prise de parole.

Méthode

- Déterminer clairement l'objectif :**
 - En fonction de ce dernier, déterminez le thème à aborder (semi directif) ou les questions précises à poser (directif) ; structurez votre intervention.
- Prévoir un lieu et le matériel adapté (ambiance sonore, chaises, bureau, prise de notes, documents nécessaires ...).
- Prévoir suffisamment de temps pour mener la prise de parole à son terme (estimer le temps à prévoir).
- Informer la (les) personne(s) de l'entretien ou de la réunion (heure, lieu, objet) : ordre du jour ou convocation / invitation + thème.
- Prendre connaissance des renseignements nécessaires concernant l'interlocuteur ou les personnes présentes à la réunion.

Le timing de la réunion doit prendre ces temps en compte.

Un outil mnémotechnique pour préparer vos prises de parole : le T.O.P.

- **T** : définir clairement le **THEME**, c'est-à-dire « de quoi allons-nous parler ? »
- **O** : définir l'**OBJECTIF** à atteindre, c'est-à-dire « devons-nous trouver des solutions, présenter uniquement les problématiques, présenter des résultats, ... ? »
- **P** : définir avec précision le **PLAN** : l'ordre du jour, ou les étapes de l'entretien, les points à aborder pour atteindre l'objectif.

Focus sur la définition de l'objectif :

La question de l'objectif est la question centrale d'une bonne préparation, mal définir son objectif c'est s'exposer à plusieurs risques :

- Perte de temps
- Interprétation d'un ou des interlocuteurs
- Développement d'un sentiment de manipulation par la personne reçue en entretien, par exemple.

Un entretien **a toujours** un objet, un sujet, un thème. Ce thème doit être explicitement exposé à l'interlocuteur et de préférence au moment de l'information de la tenue d'un entretien ou de la convocation. Il doit toujours être exposé à nouveau dans le premier temps de l'entretien.

La question du ou des objectifs est plus délicate. Dans la majorité des cas, le cadre, après avoir exposé le thème, va venir préciser ce thème en précisant les objectifs à atteindre à l'issue de cet entretien.

PAR EXEMPLE :

Le thème annoncé : aborder avec un officier la manière dont il prévoit de mettre en œuvre le projet de labellisation d'un QI/QD.

Le thème est général, et ne fixe pas de but à atteindre.

Objectifs annoncés :

- Identifier le plan d'action prévu par l'officier.
- Identifier le rétro-planning prévu.
- Identifier les difficultés, ou freins qu'il a d'ores et déjà repéré et trouver ensemble de solutions pour y palier.

Cependant, au-delà du thème et des objectifs annoncés, le cadre peut également se fixer ses propres objectifs d'entretien. C'est notamment le cas, dans le cadre de l'évaluation de l'autonomie et des compétences de l'agent, afin ensuite, d'identifier les leviers managériaux, de formation, ou relationnels à activer pour développer cette autonomie et/ou cette compétence.

PAR EXEMPLE :

Objectifs que le cadre se fixe dans l'exemple ci-dessus :

- Evaluer le niveau de maîtrise de la démarche projet de l'officier.
- Evaluer le niveau de compréhension du référentiel.
- Evaluer l'engagement, la motivation de l'agent sur la réalisation de ce projet.

Ces derniers objectifs seront atteints par **l'analyse** que le cadre va mettre en place.

Cette analyse qui passe par l'observation de l'autre, l'écoute, le questionnement, permettra au cadre de discerner le niveau d'accompagnement nécessaire à cet officier afin de développer ses compétences.

PAR EXEMPLE :

Dans l'exemple ci-dessus :

Compétences pouvant être développées :

- Savoir-faire : méthode de projet,
- Savoir : compréhension du référentiel.

Maintien ou de développement de sa motivation :

- Nécessité de faire des entretiens réguliers pour augmenter le niveau de sécurité de l'agent,
- Ou, au contraire, délégation totale pour reconnaître le haut niveau de motivation.

De ce discernement, le cadre fera donc des choix managériaux adaptés qui illustreront son positionnement professionnel.

Mais comment définir clairement un objectif ?

- Un objectif est formulé en termes de résultat à atteindre, on utilisera donc un verbe d'action (identifier, évaluer, transformer, modifier...). Il a un but précis.
- L'atteinte de l'objectif peut être évaluée.
- Il nécessite la mobilisation de moyens qu'il s'agira de mettre de mobiliser, d'obtenir pour s'assurer de l'atteinte de l'objectif. Il peut être réalisé par étapes.
- Il est réaliste.
- Il est fixé dans le temps, il n'est pas inconditionnel.

Synthèse : un objectif est S.M.A.R.T. (cf annexe 1)

3.2. Ouvrir

INSTAURER UN CLIMAT PROPICE À L'ÉCHANGE	<u>Le lieu</u>	Préparer le lieu, bureau.
	<u>L'heure</u>	<p><u>Soyez à l'heure au rendez-vous fixé.</u></p> <p><u>Précisez éventuellement le temps estimé de l'entretien ou de la réunion</u> (Si annoncer le temps n'est pas une obligation lors d'un entretien, il est particulièrement recommandé dans une réunion).</p> <p>Attention aux maladroresses du type : « <i>j'ai dix minutes à vous consacrer</i> ».</p> <p>Préférez des formules moins restrictives et plus ouvertes du type : « <i>J'ai une contrainte qui ne permet pas d'aller au-delà de.....</i> »</p>
INSTAURER UN CLIMAT PROPICE À L'ÉCHANGE	<u>La première prise de contact</u>	<p>Introduire votre prise de parole et accueillir la (les) personne(s) :</p> <p>« <i>Bonjour Monsieur, (Madame)...</i> ».</p> <p>« <i>Je vous en prie, installez-vous...</i> »</p> <p>N'hésitez pas à vous présenter (nom, fonction...) si besoin.</p>
OBJET	<u>Annoncez le thème, le sujet, le contexte</u>	<p>Attention, annoncer le thème (ou le sujet, le contexte), ne veut pas dire nécessairement annoncer VOTRE objectif.</p> <p>Par exemple, un agent commet un écart professionnel : Le thème de l'entretien est d'évoquer les faits, de comprendre la situation.</p> <p>VOTRE objectif est de rappeler le cadre à l'agent</p>
	<u>Annoncez clairement votre niveau d'attente</u>	<p>Ce niveau d'attente peut être relatif à la qualité des échanges (« je souhaite que l'on ait un échange franc et authentique » ou au résultat attendu (« A l'issue de cet entretien (de cette réunion) je souhaite que vous m'ayez donné votre avis »).</p>
	<u>Ne vous laissez pas entraîner sur un hors sujet</u>	<p>Si votre interlocuteur (les participants) émet(tent) une objection c'est certainement par anxiété, par incompréhension du contexte ou de l'objectif.</p> <p>Vous devez clarifier l'objet.</p> <p>vous pouvez demander :</p> <p>« <i>Où voulez-vous en venir...</i> »</p> <p>Ou : « <i>que voulez-vous me dire ?</i> »</p>

3.3. Développer

- Énoncez le contenu des informations de manière synthétique et structuré jusqu'au bout sans vous laisser interrompre.
- Faites reformuler les points clefs.
- Précisez l'objet afin de rattacher votre prise de parole à une démarche globale, objective et cohérente.
- Efforcez-vous de traduire la parole de l'autre de manière objective : REFORMULER.
- Vous pourrez ainsi prendre la mesure du niveau d'implication et de compréhension de votre interlocuteur : chacun comprend à son rythme.
- Obtenez et donnez un « feed back ».
- En cas d'objection, dites que vous allez traiter l'objection dans un instant. Assurez-vous que vous vous êtes bien compris, afin d'éviter tout malentendu sur ce qui précède.

Traitez les objections

- Ne jamais nier une objection.
- Adoptez un discours positif (sans formulation négative).
- Traiter l'objection en fin :
- « Nous en reparlerons dans quelques minutes, mais revenons à notre sujet pour l'instant... ».
- Traiter l'objection en utilisant le principe de : « Accepter la parole de l'autre ».
- Accepter la parole de l'autre et s'efforcer de la traduire de manière objective en faisant référence à des faits ou en lui demandant de vous en donner (cf. technique de l'édredon chapitre 3.6.1).

3.4. Conclure

Conclure consiste à s'assurer de la bonne continuation de la communication.

Synthétisez les points clefs

- L'objectif de départ :
« *Bon, nous avons parlé de ...* »
- Résumez ce qui s'est dit :
« *Nous avons vu (tel point... tel autre...)* »
- Formalisez les éventuels engagements.
« *De votre côté, vous m'avez dit que vous ferez ceci...* »

- Ou vos engagements :
« Pour ma part je m'engage à ... »
- Formalisez vos désaccords.
- Fixez les prochaines étapes de rencontres et d'échanges (planifier).
- Raccompagnez l'(les) interlocuteur(s) en faisant preuve de courtoisie.

3.5. Suivre

- Faire une synthèse écrite (compte-rendu de réunion, fiche de suivi,...).
- Refixer des objectifs, planifier une autre réunion, un autre entretien.
- Planifier l'(les) action(s) et en assurer **RÉELLEMENT** le suivi.

3.6. Les règles d'or de l'entretien.



Essayez de comprendre l'autre
avant de vous faire comprendre.

L'interlocuteur a aussi des informations à vous
apporter : vous devez explorer son discours.

Sachez-vous taire.

Mener un entretien ne veut pas dire parler en continu.

Adoptez les postures et attitudes favorisant l'écoute.

4. LA COMMUNICATION ET LES COMPORTEMENTS DURANT UN ENTRETIEN

Les comportements managériaux sont interprétés en fonction notamment du cadre de référence de ceux qui les observent.

Néanmoins, il est parfois difficile d'anticiper les réactions ou les ressentis que nos comportements managériaux génèrent. Difficile, car les cadres comme les autres, même s'ils se doivent de faire preuve de maîtrise durant leur conduite d'entretien, sont soumis à des attitudes qui sont spontanées. Pour mieux maîtriser l'impact de ses attitudes, il faut savoir les identifier.

4.1. Choisir la tonalité générale de l'entretien

On distingue trois modes d'entretiens :

– Les entretiens directifs

Vous invitez votre interlocuteur à s'exprimer sur les thèmes qui vous intéressent, que vous avez définis au préalable ou qui surgissent au cours de la discussion.

Il s'appuie sur une série de questions pré-élaborées, en majorité des questions fermées ou alternatives.

L'ordre des questions est également préparé à l'avance en fonction des objectifs à atteindre.

On veille également à commencer par des questions qui ne demandent pas d'implication personnelle.

Les questions plus sensibles sont plutôt prévues en fin d'entretien.

– Les entretiens non directifs

Le dialogue est ouvert. Il est utilisé en général pour recueillir le sentiment, l'avis, les motivations de l'interlocuteur.

Ce type d'entretien nécessite :

- D'accepter et respecter l'expression de l'autre (c'est ce qu'on appelle l'acceptation inconditionnelle).
- D'adopter une attitude et une communication neutre (on n'est pas là pour convaincre l'autre qu'il a tort).
- L'authenticité (à peine de tomber dans la manipulation).
- L'empathie (essayer de comprendre les propos de l'autre de son point de vue à lui).

– Les entretiens semi directifs

Vous n'enfermez pas le discours de l'interlocuteur dans des questions prédéfinies ou dans un cadre trop rigide. Au contraire, vous lui laissez la possibilité de développer et d'orienter librement son propos. Votre entretien n'est pas un questionnaire, enchaînement de questions-réponses, mais plutôt une sorte de dialogue dont vous conservez en partie la maîtrise des thèmes que vous voulez aborder.

C'est finalement un entretien non directif ponctué d'introductions directives de thèmes non abordés spontanément par l'interlocuteur.

Ces modes sont rarement utilisés de façon exclusive lors d'un entretien, il s'agit plus souvent d'un panachage entre ses modes en passant de l'un à l'autre en fonction de vos objectifs.

4.2. Les attitudes spontanées

Pour effectuer un entretien, deux éléments sont à prendre en compte :

- Soi-même (ses attitudes spontanées)
- Son interlocuteur

Lors d'entretiens, nous adoptons naturellement des attitudes spontanées. Ces attitudes vont influencer notre perception du contenu de la communication et engendrer des réactions de notre interlocuteur.

Dans les années 50, Elias Porter (1914-1987), psychologue américain proche de Carl Rogers, a mené une étude de grande ampleur sur les entretiens thérapeutiques qui lui a permis d'identifier 6 grandes familles d'attitudes spontanées.

ATTITUDES	DESCRIPTION	EFFETS NÉGATIFS	EFFETS POSITIFS
<p>RÉSOLUTION (ordre - conseil)</p>	<p>On indique, de façon plus ou moins contraignante à l'interlocuteur ce qu'il doit (ou pourrait) faire, penser ou sentir. Cette attitude peut se traduire par une suggestion sur ce qu'il est souhaitable de faire ou sur ce que l'on devrait faire (du point de vue du conseiller). Elle peut aussi prendre la forme d'un ordre, d'une consigne ou de directives.</p>	<p>Peut provoquer chez l'interlocuteur un accroissement de la dépendance ou de la contre- dépendance.</p>	<p>Si elle est acceptée, elle peut diminuer l'anxiété et accroître la sécurité mais elle ne favorise pas la responsabilisation et le besoin d'autonomie.</p>
<p>ÉVALUATION</p>	<p>Consiste à exprimer, concernant les propos tenus par autrui une opinion ou un jugement de valeur d'une façon plus ou moins délicate, plus ou moins explicite, plus ou moins circonstanciée.</p>	<p>L'évaluation négative non acceptée provoque la levée des mécanismes de défense et induit l'agressivité dans la relation. L'évaluation négative acceptée dans un contexte d'insécurité et d'anxiété peut entraîner culpabilisation et régression.</p>	<p>L'évaluation négative acceptée dans un contexte suffisant de sécurité et de confiance peut amener une modification du comportement. L'évaluation positive, si elle est perçue comme étant sincère et opportune est gratifiante pour l'image de soi et elle peut faciliter la relation, mais elle peut créer ou accroître la dépendance.</p>
<p>INTERPRÉTATION</p>	<p>Réponse qui consiste à expliquer à l'autre les raisons de son comportement, à lui faire prendre conscience de lui-même, à lui montrer d'une manière plus ou moins directe comment il se représente sa situation. Cette intervention porte sur le sens latent de son discours ou de sa conduite.</p>	<p>Une interprétation inopportune ou non acceptée peut provoquer une levée des défenses, des réactions agressives et la rupture des relations. L'attitude d'interprétation doit être « autorisée » par l'interlocuteur sans quoi elle sera ressentie comme une intrusion inacceptable.</p>	<p>Si l'interprétation est vraie, opportune, acceptée, elle peut fournir à l'interlocuteur des éléments qui lui permettent d'avancer dans la compréhension du problème.</p>

ATTITUDES	DESCRIPTION	EFFETS NÉGATIFS	EFFETS POSITIFS
SOUTIEN (support)	Réponse visant à rassurer, à apaiser ou soulager l'autre, à dissiper ses doutes, à favoriser une reprise de confiance en soi. Prend souvent la forme d'un désir de persuader l'autre que son problème n'est pas aussi sérieux qu'il le pense (minimisation, banalisation), ou qu'on éprouve la même chose que lui.	A l'origine de l'attitude de soutien, il y a souvent une tentative pour se rassurer soi-même et ne pas voir le problème de l'autre. Habituellement, l'écart entre l'intensité des difficultés qu'il ressent et la façon dont elles sont minimisées lui donne le sentiment de ne pas avoir été vraiment écouté. Le décalage a pour effet d'induire l'agressivité.	Le support affectif peut tendre à sécuriser l'interlocuteur et constituer une aide dans le cas d'une dramatisation excessive.
EXPLORATION QUESTIONNEMENT ENQUÊTE	On cherche à obtenir des informations supplémentaires, à approfondir le problème posé. Cette attitude se manifeste surtout sous la forme de questions portant sur les faits ou sur les sentiments et opinions.	Employée de façon systématique et exclusive, elle risque de provoquer la méfiance. Ses effets dépendent essentiellement du contexte. Lorsque le bénéficiaire des réponses est toujours celui qui les pose, l'interlocuteur peut se sentir désorienté (il ne voit pas où l'autre veut en venir).	Quand elle est utilisée de façon opportune et discrète cette attitude peut aider l'interlocuteur à explorer son problème.
COMPRÉHENSION REFORMULATION	On recherche ici à comprendre de l'intérieur, à se mettre à la place de l'autre pour saisir plus nettement la signification de la situation vécue et les sentiments exprimés par l'interlocuteur. On reformule alors ce qu'il vient de dire, lui facilitant une prise de conscience plus claire et lui donnant le sentiment d'être compris.	Elle exige de fonctionner sur un fond de reconnaissance et de sécurité affective sans quoi elle risque de provoquer un rejet.	C'est une attitude qui favorise l'autonomie de l'interlocuteur et tend à diminuer sa dépendance

Conclusion sur les attitudes de Porter

On note que toutes ces attitudes ont des effets positifs et négatifs. Ce qui fait la différence dans la relation à l'autre, c'est la capacité d'adaptation de chaque individu à faciliter au mieux les interactions.

Il apparaît judicieux d'identifier nos attitudes afin de les utiliser au mieux quotidiennement.

L'attitude de COMPREHENSION / REFORMULATION est la plus adaptée à nos entretiens professionnels. Elle permet l'exploration du discours et facilite la libre expression de l'interlocuteur

L'attitude de SOUTIEN peut être utile pour établir un bon climat relationnel mais son utilisation systématique aboutit au « maternage ».

L'attitude de RESOLUTION peut ponctuellement faire réagir l'interlocuteur ou lui fournir des éléments d'information.

Les attitudes de JUGEMENT et d'INTERPRETATION sont à éviter, car elles peuvent bloquer ou biaiser l'entretien.

Néanmoins, il peut être utile d'adopter toutes ces attitudes lors des différents moments de l'entretien en fonction de nos objectifs.

L'essentiel est de ne pas adopter une attitude unique tout au long de l'entretien au risque de produire les effets négatifs cités dans le tableau.



4.3. Les questions et leurs effets

4.3.1. Les types d'énoncés

On distingue habituellement deux grands types d'énoncés :

Les énoncés ouverts

Questions ouvertes et commandements doux :

Ces énoncés laissent de la liberté à l'interlocuteur, ils incitent à un développement et permettent donc une plus grande exploration.

« Quels sont les problèmes que vous rencontrez en détention ? »

« Parlez-moi des problèmes que vous rencontrez en détention. »

Les énoncés fermés

Questions fermées et formulations fermées :

Ces énoncés sont utiles dans le cadre d'une recherche précise. Les réponses sont réduites à « oui » ou « non ». Attention à ce que l'entretien ne se transforme pas en interrogatoire !

« Rencontrez-vous des problèmes en détention ? »

« J'ai remarqué que vous rencontrez des problèmes en détention. »

4.4. L'utilisation de certains outils de communication

4.4.1. Technique de l'édredon

La technique de l'édredon est utilisable pour tous types d'entretiens. Elle se révèle très pratique lors de contestations de notre interlocuteur, ou lorsque que ce dernier tente d'intégrer des opinions ou des notions de sentiment.

La technique est donc un moyen doux dont la pratique consiste à **prendre acte des propos de l'interlocuteur sans émettre d'avis personnel, sans entrer dans le fond du débat, mais sans abandonner sa position**. Il permet souvent de recadrer un débat sur l'objectif au lieu de rester bloqué sur un sujet qui n'est pas essentiel.

En communication, on exprime soit des faits, soit des opinions, soit des sentiments.



En fonction des propos tenus par votre interlocuteur voici le type de réponses que l'on peut donner :

1. Si on est attaqué sur des faits: « effectivement », « c'est exact », « c'est un fait », etc.
2. Si l'attaque porte sur une opinion: « c'est votre point de vue », « c'est possible », etc.
3. Si l'interlocuteur exprime un sentiment, une émotion: « je vous comprends », « je vous entends », etc.

La technique de l'édredon est très utilisée dans le management et la négociation. C'est aussi un outil d'auto-défense pour désamorcer certains conflits.

4.4.2. Le D.E.S.C.

Le système mnémotechnique du DESC peut résumer les étapes à mettre en œuvre notamment dans un entretien de recadrage.

Décrire les faits (et rien que les faits...)

« Vous avez pour la 2ème fois un retard à l'appel » (éviter de quantifier la durée) préciser les dates.

Exprimer son sentiment (à caractère strictement professionnel)

« Je suis fortement mécontent car vous ne parvenez pas à arriver à l'heure. Pourquoi ? » Laisser toujours l'interlocuteur s'exprimer.

Suggérer une solution (Faire suggérer)

« Je vais prendre en compte vos observations sachant que ... ». « En revanche ne pensez-vous pas que si vous ... ».

Conclure sur l'action ou l'engagement pris

« Donc nous sommes bien d'accord, vous serez à l'heure ! Ce qui sera vérifié ! ». (Précisez comment et les suites que cela pourrait générer.)

4.4.3. Pour aller plus loin : l'O.S.B.D.

Un autre outil issu de la communication non violente (Marshall ROSENBERG), peut vous aider à formuler un reproche ou une observation négative à un agent, tout en étant assertif.

Observation des faits

Formuler nos observations de façon neutre, en se contentant de décrire les faits, sans y mettre d'opinion ou d'interprétation.

Exemple :

Interprétation : « *Vous êtes encore en retard ! Que cela ne se reproduise plus !* »

Faits objectifs : « *Nous nous étions donné rendez-vous à 9h, il est actuellement 9h30 et cela fait donc une demi-heure que je vous attends. C'est la deuxième fois cette semaine.* »

Sentiments :

Ils regroupent à la fois les sensations physiques et les émotions.

Dans notre société et dans notre milieu professionnel, il est souvent difficile d'exprimer ses sentiments (souvent de l'autocensure d'ailleurs).

Ce sont pourtant des indicateurs qui permettent à l'interlocuteur de mieux nous comprendre.

L'expression de sentiments est intimement liée à l'expression de nos besoins.

Besoins

L'expression des besoins (à l'origine des sentiments).

Exemple : en reprenant l'exemple précédent :

« Nous nous étions donné rendez-vous à 09h00, il est 09h30, cela fait une demi-heure que je vous attends. C'est la deuxième fois cette semaine.

...je me suis inquiété (*sentiment*), j'ai besoin que vous m'informiez quand vous avez du retard (*besoin*). »

ou encore

...je suis agacé (*sentiment*), j'ai besoin que vous respectiez nos horaires de rendez-vous (*besoin*). »

Demande

La formulation de la demande, doit :

- S'adresser à quelqu'un de précis ;
- Concerne l'instant présent ;
- Etre concrète ;
- Etre exprimée en langage positif ;
- Etre réalisable ;
- Laisser le choix.
-

4.5. Deux grilles de préparation et d'analyse

4.5.1. T.A.L.C.

Votre communication est observée par vos interlocuteurs quels qu'ils soient. Cette observation se base le plus souvent sur les éléments suivants :

- Votre **T**enue (correcte : **exemplarité** Art 17 du CDD) ;
- Votre **A**ttitude (un état d'esprit respectueux : **probité** Art 7 du CDD) ;
- Votre **L**angage (adapté : **neutralité** Art 25 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligation des fonctionnaires, **impartialité** Art 7 du CDD) ;
- Votre **C**omportement (des réactions posées et apaisantes : **intégrité** Art 7 du CDD, **dignité** Art 7-9-10 du CDD).

L'ensemble doit être cohérent. Ce principe peut se définir comme une congruence affinée :

NB : En terme de communication, être congruent, c'est être cohérent entre la communication verbale et la communication non verbale.

4.5.2. R.E.C.A.

Votre communication sera analysée systématiquement par vos interlocuteurs qui baseront principalement leur évaluation sur :

- Le sentiment d'avoir été **R**especté (**pas de discrimination** Art 15-30 du CDD) ;
- Le sentiment d'avoir été **E**couté (**avec bienveillance**) ;
- Le sentiment d'avoir été **C**ompris (**avec empathie**) ;
- Le sentiment d'avoir été **A**ccompagné (**aide si possible ou suivi**).

La communication est un outil de travail avec les personnels. Elle facilite la relation à l'autre et les échanges dans un souci de respect mutuel. Dans la communication professionnelle pénitentiaire **tout n'est pas négociable**. Si l'interlocuteur n'est plus dans le respect, le rappel du cadre sera de mise, il pourra être mis fin à un entretien si c'est le cas.

Les personnels se doivent en toutes circonstances de maîtriser leur communication verbale et non verbale (éthique professionnelle, valeurs, code de déontologie, ...).

5. LES DIFFERENTS ENTRETIENS

Chaque situation d'entretien est spécifique, variable et vise des résultats différents. Aussi, requiert-elle des techniques et des attitudes adaptées.

Les entretiens d'accueil

Objectifs de l'entretien

- Informer ;
- Recueillir des informations.

Spécificité de l'entretien

Compléter un formulaire papier ou informatique (il peut être donné à l'agent en amont afin qu'il le complète (vous vous appuyerez dessus pour mener à bien votre entretien).

Il vous permettra d'évaluer la personnalité du collaborateur que vous serez appelé à manager.

Évitez

Tout préjugé ou jugements de valeurs (à proscrire).

De renseigner les formulaires durant l'entretien. Cette pratique très répandue peut démontrer à votre interlocuteur que vous ne l'écoutez pas.

Les entretiens de recadrage

Il s'agit de reprendre avec un interlocuteur une situation ou un acte qui ne correspond pas à ce que la règle (le cadre) impose de faire.

Il ne s'agit pas d'un entretien où l'autorité se traduit par un comportement autoritaire et/ou une attitude agressive de celui qui mène l'entretien. Une attitude ferme mais ouverte doit être privilégiée.

On met en œuvre les principes de l'écoute active également durant ce type d'entretien. Néanmoins on veille à ce que notre attitude empathique ne devienne pas compassionnelle. On utilise les outils d'aide pour mener à bien un entretien (cf. chapitre 4.4) et notamment le DESC.

L'attitude à travailler et à développer est une **attitude assertive** (cf. cours « prendre la parole en situation professionnelle »).

La préparation de cet entretien est primordiale. Dans certains cas, l'entretien de recadrage peut aboutir à une procédure de sanction.



Déterminer en amont ce qui est négociable, ce qui ne l'est pas.

L'entretien doit se dérouler dans les meilleurs délais après les faits avérés. En revanche il faut respecter le cas échéant un temps de décompensation de l'interlocuteur en fonction de la situation.

L'interlocuteur doit clairement être informé de l'objet de l'entretien.

Après l'ouverture de l'entretien :

- Énumération des faits reprochés par une série de questions fermées qui doivent permettre de confirmer les faits ;
- Ensuite l'utilisation de questions ouvertes va permettre à l'interlocuteur de s'expliquer.

A défaut, il faut apporter les éléments contradictoires (d'où l'intérêt de bien préparer l'entretien). En fonction de l'attitude de l'interlocuteur, il appartient au cadre d'envisager les suites à donner.

Le rappel à la règle

Outre le rappel à la règle, l'entretien de recadrage doit permettre d'effectuer une évaluation en termes d'écart de compétence de l'intéressé.

- Savoir ;
- Savoir-faire ;
- Savoir-être.

L'objectif est de faire prendre conscience à l'intéressé des axes d'amélioration en faisant en sorte (de préférence) que les solutions viennent de lui-même.

Vous précisez les modalités de contrôle que vous allez mettre en place.

La conclusion de l'entretien reprendra l'ensemble des points abordés en soulignant bien les aspects positifs et les engagements de l'agent vis-à-vis des axes d'amélioration.

L'entretien de recadrage nécessite la maîtrise du paralangage (intonation de la voix, débit...), le choix des mots et une attitude professionnelle sans ambiguïté (congruence).

Au cours de l'entretien une vigilance particulière doit être apportée sur l'attitude de l'interlocuteur, attitude émotionnelle, attitude d'énervement, attitude de colère, ...

Les entretiens de félicitations

Dans le cas d'entretiens de félicitations, il est nécessaire de comprendre comment le collaborateur est arrivé à ce résultat (écart de compétence positif) par un jeu de questions ouvertes.

Là encore, l'objectif est de pouvoir orienter la personne pour lui permettre de poursuivre sa progression.

Les entretiens d'enquête

La préparation de cet entretien est très importante et doit faire preuve de formalisme.

Après l'ouverture de l'entretien, énumérez des faits puis donnez la parole et laissez l'interlocuteur s'exprimer (questions ouvertes).

Assurez la conduite de l'entretien pour aller à l'essentiel.

Il n'appartient pas à l'enquêteur de juger les faits.

Aucune hypothèse de conclusion d'enquête ne doit être précisée à l'intéressé. (*Reportez-vous à la séquence dispensée par le département droit relatif à la procédure disciplinaire*).

Les entretiens de soutien

L'entretien de soutien consiste à vouloir diminuer l'intensité du problème qui est donné à voir l'interlocuteur afin de le rassurer. Ce type d'entretien s'avère utile pour aider et encourager momentanément un membre du groupe. « Ce n'est pas grave, vous n'êtes pas le seul dans ce cas, ne vous inquiétez pas... ».

Cette attitude peut néanmoins susciter des réactions de gêne, de refus voire d'hostilité si elle est perçue comme de l'indiscrétion ou de l'inquisition. L'entretien de soutien suppose d'agir avec tact, justesse et pertinence.

Cet entretien est plus orienté sur l'écoute de l'interlocuteur.

ANNEXE 1 : le SMART



ANNEXE 2 : COMMENT DÉBLOQUER CERTAINS ENTRETIENS DIFFICILES ?

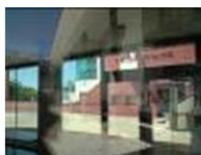
Un entretien peut être générateur de stress et d'anxiété pour les personnels.

On peut distinguer trois types d'entretiens spécifiques : Les entretiens fermés, errants et dits « répétés à l'avance ».

L'enjeu est de pouvoir rapidement identifier la spécificité du type d'entretien pour adapter sa propre communication afin d'éviter un refus de communiquer de la part de l'interlocuteur.

<p>L'ENTRETIEN ERRANT (HORS-SUJET)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Augmentez les questions fermées tout en diminuant les questions ouvertes ;• Evitez de renforcer l'errance du discours par un langage non verbal encourageant :<ul style="list-style-type: none">- Hochement de tête ;- Prise de note.• Commencez une structuration en douceur en revenant immédiatement à la question qui a provoqué l'errance ;• A défaut, accroître le recentrage :<ul style="list-style-type: none">« Concentrez-vous sur ma question s'il vous plait. » ;« Cette question est importante pour moi. ».• A défaut poursuivre le recentrage par des biais détournés :<ul style="list-style-type: none">- « Nous n'avons pas beaucoup de temps merci de répondre à ma dernière question afin de mieux (cerner le problème, comprendre votre situation, trouver une solution...) » ;- Coupez la parole de l'interlocuteur :<ul style="list-style-type: none">« Vous ne répondez (toujours) pas à ma question » ;« J'ai remarqué que lorsque que je vous pose une question, vous vous écarterez rapidement du sujet. Que se passe-t-il ? ».
-------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Faites en sorte de ne pas trop structurer un entretien qui semble errant, il risquerait fort de se transformer en entretien fermé. Il convient dans un premier temps de laisser l'interlocuteur s'exprimer à sa guise afin de diminuer éventuellement, son anxiété.
ENTRETIEN RÉPÉTÉ À L'AVANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut rapidement perturber le flot de parole de l'interlocuteur et revenir à la première question ; • Une deuxième technique implique d'interrompre le récit en amenant l'interlocuteur : <ul style="list-style-type: none"> - Sur des sujets auxquels il n'avait pas pensé. « vous roulez en Log-- et vous en êtes satisfait ? » - Sur des sujets émotionnels « Comment allez-vous ... ? »
L'ENTRETIEN FERMÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisez largement les questions ouvertes et les commandements doux ; • Donnez suite à tout sujet dont l'interlocuteur semble un tant soit peu avoir envie de parler ; • Evitez les thèmes difficiles ou sensibles : léthalité, toxicomanie, alcoolisme, problèmes sexuels ; • Evitez les questions fermées ; Ces questions suscitent facilement le silence, préférez les commandements doux ; • Encouragez l'interlocuteur à ne pas détourner le regard et à s'exprimer d'avantage (empathie) ; • Evitez d'entrecouper vos questions de longs silences. Ils peuvent aggraver la résistance et le ressentiment de l'interlocuteur.



Enap - 440, avenue Michel Serres - CS 10028
47916 AGEN cedex 9
www.enap.justice.fr
Intranet : <http://e-nap.enap.intranet.justice.fr>




École nationale
d'administration
pénitentiaire