

La conduite d'entretien d'aide

FORMATION ASS

Plan du guide

Introduction

La situation d'entretien d'aide

Les attitudes en entretien

Les techniques d'entretien d'aide

La structure et le déroulement d'un entretien d'aide

Quelques conseils

Introduction

Ce document sur la conduite d'entretien d'aide a pour but principal de permettre à toute personne s'interrogeant sur sa relation à autrui, d'approfondir sa manière d'être et de saisir l'essentiel de son interaction en situation d'entretien de face à face, dans une relation aidant-aidé.

Aussi, le contenu abordé permettra :

- D'une part, de s'interroger sur les processus de l'échange à deux et d'appréhender les pièges, les distorsions, les malentendus qui peuvent sous-tendre toute tentative d'entrée en communication.
- D'autre part, de repérer la dynamique relationnelle et les systèmes (jeux et enjeux) qui sous-tendent nos relations à l'autre.
- Enfin, de proposer une sensibilisation à la conduite d'entretien, au travers la présentation de techniques et attitudes à adopter.

Les différents types d'entretien

Le dictionnaire Larousse définit l'entretien comme « une conversation suivie entre plusieurs personnes, une entrevue ».

Un entretien peut donc avoir plusieurs objectifs, on distingue alors :

- *l'entretien d'information :*

On donne de l'information, on explique, on commente, on transmet, on ordonne, on recherche de l'information, on enquête, on questionne, on explore.

- *l'entretien de diagnostic, d'évaluation :*

Après une exploration de la situation et des éventuels problèmes, on essaie d'évaluer, de comparer, d'estimer, de faire le point, de prévoir

- *l'entretien de sélection, de recrutement*

- *l'entretien de négociation :*

On tente de rapprocher des points de vue, des intérêts divergents, on recherche des points d'accords, on harmonise des positions, on concilie, influence, décide.

- *l'entretien d'aide, de conseil :*

On essaie d'aider une personne à résoudre ses difficultés, on l'oriente, la conseille.

Chacun de ces entretiens se caractérise par une démarche particulière. Il met en jeu des techniques, des attitudes, des tactiques. La relation entre les deux interlocuteurs s'inscrit dans une relation d'égal à égal, une relation de confiance,

de collaboration ou au contraire une relation de dépendance, de concurrence, d'opposition, de dominance et d'emprise.

Définition et indications de l'entretien d'aide¹

L'entretien d'aide a pour objectif la compréhension de ce qui se passe pour le demandeur, la découverte de la manière dont il éprouve la situation qui lui fait problème, la clarification progressive de son vécu et la recherche de moyens ou de ressources permettant un changement.

Aussi, l'entretien d'aide :

- n'est pas une conversation (échange d'opinions)
- n'est pas une discussion (répondre à des objections)
- n'est pas une interview au sens journalistique du mot
- n'est pas un discours de l'intervieweur
- n'est pas une confession

Spécificité de la relation d'aide²

Une relation d'aide peut s'exprimer de multiples façons. Elle peut être ponctuelle, circonstancielle ou se vivre dans la durée à l'intérieur d'un processus d'accompagnement, d'assistance ou thérapeutique. La relation d'aide est une relation spécifique dans laquelle une personne sera assistée/aidée pour opérer son ajustement personnel à une situation à laquelle elle ne s'adapterait pas sans soutien ou sans apport d'un tiers.

Ceci suppose que le professionnel (aidant) est capable de plusieurs démarches.

Outre la capacité de décentrer, de développer une écoute active et de pouvoir recueillir l'expression du demandeur, cela suppose la possibilité de :

- comprendre le problème dans les termes où il se pose pour tel individu considéré comme unique dans son existence singulière.
- connaître les rapports de force, les contraintes circonstanciellelles qui environnent cet individu
- permettre à l'autre d'intégrer des compréhensions nouvelles, de mieux repérer ses ressources, de développer sa capacité de choix pour changer sa situation.

La situation d'entretien d'aide

L'entretien d'aide s'éloigne des échanges spontanés que l'assistant de service social rencontre quotidiennement en situation de travail, ou même dans toute relation à titre personnel.

Une situation finalisée à durée limitée

Dans le cadre de sa pratique professionnelle et des missions qui lui sont confiées, l'assistant de service social rencontre une personne (qui a besoin d'aide) dans un but précis.

L'ASS va recevoir, échanger et apprécier des informations qui vont permettre d'arriver à un consensus en fin d'entretien. Tout entretien a une durée limitée, qui s'échelonne en fonction de plusieurs indicateurs de 30 minutes à 2h. La durée moyenne d'un entretien est d'1h30.

¹ SALOME Jacques, *Relation d'aide et formation à l'entretien*, Presses Universitaires de Lille, 1992

² SALOME Jacques, *Relation d'aide et formation à l'entretien*, Presses Universitaires de Lille, 1992

Au-delà d'1h30 à 2h, les résultats de l'entretien risquent d'être mesurables moins facilement.

Une situation relationnelle, dynamique et interactive

Tout 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 dans le cadre de l'entretien, sont la matière privilégiée de la rencontre.

Un entretien est à base d'échanges verbaux principalement mais pas uniquement. Les deux interlocuteurs ont à s'exprimer tour à tour. Le professionnel le fait pour aider la personne accompagnée à s'exprimer et montrer qu'il cherche à le comprendre. Cette dernière donne des informations qui font l'objet de l'entretien.

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. La compétence de l'intervieweur (le professionnel) aide beaucoup.

Une situation doublement structurée

Dans un entretien, il y a des règles : on sait qui a l'initiative, qui va commencer, qui est chargé de le conduire, 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....

Clarifier les rôles

Les clarifications qui porteront sur « qui est qui » et le « qui fait quoi » seront bénéfiques à la progression de l'échange.

Faciliter la communication nécessite de repérer ce qui différencie les personnes en présence et pas seulement sur le statut : professionnel/ personne accompagnée.

Un individu se caractérise par des critères aussi variés que son sexe, son âge, son image corporelle, son statut, sa fonction, sa personnalité, sa culture, sa formation, ses attitudes, ses valeurs, ses croyances, etc...

Il convient de gérer au mieux cette altérité.

Ces données conditionnent la façon de s'exprimer, de ressentir, de voir et d'appréhender la réalité. Elles déterminent une grande partie du langage, les préoccupations, les valeurs, l'ouverture à autrui. Si les différences demeurent source d'enrichissement, elles se révèlent aussi souvent cause d'incompréhension, de malentendu, de méfiance, de défense. On s'identifie plus ou moins à son interlocuteur, on retrouve en lui ses propres qualités et défauts. Il nous rappelle des personnes connues et appréciées, ou au contraire, ravive des souvenirs, des images négatives, des échecs, des ressentiments.

La rencontre se joue donc sur la base d'une relation émotive et affective d'attrait ou de rejet.

Constamment, la relation duelle, le face-à-face entraîne des projections, des interprétations qui vont influencer sur le cours de l'entretien.

Pour éviter ces écueils, il sera donc nécessaire de relancer l'échange, de faire le point en fonction des objectifs de la rencontre et de vérifier la compréhension réciproque.

L'entretien reste une communication orientée vers un but. Les distorsions, les incompréhensions seront probablement réduites si l'on a pris soin d'identifier les écarts de rôles, d'attitudes, de valeurs et de culture.

Les attitudes en entretien

Les attitudes de Porter (psychosociologue américain)

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

Le psychosociologue E.H Porter a mis en évidence des attitudes spontanées en les classant en 6 catégories.

(Cf tableau page suivante)

Un entretien de qualité nécessite la mise en œuvre de :

- **la congruence** : qui signifie rester soi-même dans la relation tout en étant ouvert et réceptif au point de vue de l'autre. Cela implique un rapport avec l'autre sur une modalité non défensive et authentique.
- **l'attention positive** : qui exige d'accepter les opinions d'autrui sans « les évaluer, ni les juger ».
- **l'empathie** : pour pouvoir positionner autrui dans son cadre de référence, saisir son cadre d'interprétation qui explique ce qu'il communique et comment il le communique. Cela exige une décentration de soi-même, de son propre point de vue pour accepter d'autres idées, d'autres formes de points de vue.

LES 6 ATTITUDES SPONTANÉES DANS LA COMMUNICATION, décrites par H.E.PORTER

ATTITUDES	DESCRIPTION		EFFETS PRODUITS
Attitude autoritariste (décision)	Décider de ce que l'Autre doit faire. Lui imposer une relation autoritaire et le guider par de conseils et solutions.	« Il faut... » « Vous devez... »	Risque de rejet, incompréhension Domination
Attitude de jugement (évaluation)	Porter un jugement en se référant à des normes et des valeurs, en imposant son point de vue d'«expert». Approuver ou désapprouver	« A mon avis... » « J'estime que... » «Je trouve que vous avez raison... »	Culpabilité, révolte Besoin de se justifier Blocage de la communication Agressivité Génère une relation de dépendance
Attitude d'interprétation	Traduire à sa façon, avec ses propres critères, les idées, comportements de l'interlocuteur	« Vous dites ça, en réalité je sais pourquoi... » « Si vous ... c'est parce que... »	Risque d'interprétation erronée Incompréhension, désintérêt Blocage de la communication Agressivité Génère une relation de dépendance
Attitude d'enquête (intrusion)	Poser des questions pour faire préciser tel ou tel point qui nous intéresse sans tenir compte des priorités de l'autre.	« Pourquoi... » « Comment... » « Où... »	Impression d'interrogatoire Génère une relation de dépendance Mécanisme de projection
Attitude de conseil (soutien)	Soutenir l'interlocuteur en dédramatisant la situation, compatir, chercher à consoler	« Ne vous en faites pas, je vais vous aider... » « Ce n'est pas grave... » « A ta place... »	Sentiment d'être pris en pitié Impression qu'on élude le problème Limitation de l'autonomie de l'autre
Attitude de compréhension (reformulation)	Ecouter, attendre que l'autre se soit exprimé avant de reformuler. Volonté de comprendre le ressenti de l'autre.	« Si je vous entend bien, vous pensez que.... » «Vous me dites que...(reformulation)»	Sentiment d'être écouté, compris, respecté

Les techniques d'entretien d'aide

L'écoute active, la marque d'écoute

Cela consiste à manifester (verbalement ou pas) sa compréhension et son intérêt afin d'inviter la personne aidée à poursuivre son discours : « *je vois* », « *oui* », ou par des hochements de tête.

Les techniques de reformulation

Cela consiste à reprendre un élément du discours de la personne aidée pour s'assurer de la bonne compréhension de ce qu'elle a souhaité confier ou dire.

La reformulation « echo » : elle consiste tout simplement à répéter les paroles (un mot, un groupe de mots) de la personne aidée.

Ex : « *en ce moment c'est difficile, je me sens fatiguée* »

Reformulation echo : « *J'entends, vous vous sentez fatiguée* »

La reformulation echo montre que l'on a écouté, que l'on est empathique, mais sans aller plus loin.

Elle peut aussi être utilisée pour relancer l'échange après une phrase laconique. Elle peut donc permettre à des gens qui parlent peu de s'exprimer davantage.

La reformulation « résumé » : elle consiste à faire une synthèse des éléments présentés par la personne aidée.

Ex : « *en résumé ce que je comprends c'est que...* »

Cette méthode aide à dégager l'essentiel lorsque la personne a livré beaucoup de détails, par exemple.

La reformulation « clarification (ou élucidation) » : elle consiste à jouer le naïf, l'incompréhension volontaire.

Ex : « *je ne vois pas bien ce que vous voulez dire* », « *je ne comprends pas bien, pouvez-vous m'expliquer ?* »

Les interprétations

Elle consiste à formuler en allant au-delà de la pensée de la personne aidée, en lui proposant des pistes, des hypothèses de compréhension de sa situation.

Ex : « *Je suis complètement démotivé, je n'ai plus envie de travailler* »

Interprétation possible : « *c'est que vous ne trouvez plus de sens à votre travail ?* »

La personne aidée peut valider ou invalider l'hypothèse.

Les demandes d'information complémentaires

Cela consiste à inviter l'interlocuteur à donner des précisions pour décrire une situation.

Ex : « *Pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet ?* »

Le recentrage

Cela consiste à reprendre le sujet/l'objectif principal de l'entretien ou à relancer pour éviter les digressions.

Le reflet

Cela consiste à expliciter une attitude, des émotions, des sentiments non-dits (du moins ce qui peut être perçu à travers l'intonation, les hésitations, les silences, les gestes...).

Les silences

Souvent craints par les novices, ils sont parfois nécessaires : c'est un temps d'auto-exploration, de retour sur soi, sur ses émotions.

La structure et le déroulement d'un entretien d'aide

Aménager l'espace

Le guichet de la gare, le comptoir de la banque, la barre du tribunal, un bureau de PDG, etc... sont autant de lieux d'échanges entre individus.

L'espace se trouve ainsi aménagé en fonction du type de communication et de relation que l'on veut privilégier. Le cadre dans lequel se déroule un entretien envoie un message implicite : on veut impressionner, reconforter, s'affronter, discuter...

Dans le cadre d'un entretien d'aide, l'environnement impose des contraintes spécifiques. Il faut pouvoir se voir, s'entendre, prendre des notes.

La distance spatiale, le bureau, les sièges sont autant d'éléments qui vont éloigner ou rapprocher les interlocuteurs. Ceux-ci se retrouveront face à face, côte à côte, ou coude à coude.

Aménager le temps

La nécessité de l'entretien dépend de l'urgence du problème à traiter, de la charge de travail et de la disponibilité du professionnel.

Cependant, le moment de la rencontre, le temps disponible pour l'échange, l'organisation de la discussion seront intuitivement interprétés au cours de l'entretien : on a réservé le temps nécessaire pour discuter et examiner avec calme et méthode la situation ou bien l'on se rencontre entre deux portes, deux coups de téléphone, deux réunions.

Ces aménagements ou non auront des conséquences sur le déroulé de l'entretien et la création de la relation de confiance entre le professionnel et la personne accompagnée.

La durée d'un entretien sera aussi en fonction de l'objectif poursuivi : point d'étape, premier entretien etc...

Enfin la manière de prendre rendez-vous se montre aussi indicative du rapport que l'on souhaite entretenir avec autrui. On lui « impose » une date à une heure précise ou l'on négocie un arrangement acceptable.

L'accueil : créer un climat favorable à l'échange

Le sourire dès l'entrée, le geste qui invite à s'asseoir, le ton de la voix représentent autant d'informations que la personne accompagnée va observer, analyser et qui vont lui permettre de se trouver plus ou moins en confiance. En fonction, la personne sera ouverte, détendue,

chaleureuse ou elle restera fermée, tendue, stressée, agressive.

Plus un entretien sera complexe, plus il nécessitera un temps d'accueil, de prise de contact pour établir le dialogue, amorcer la communication. Il se révèle souvent préférable de ne pas se précipiter pour obtenir immédiatement des informations mais plutôt de communiquer sur un plan émotionnel, d'une manière conviviale.

Ce moment d'accordage représente un moment essentiel de la rencontre et conditionne la réussite des échanges et facilite la création d'une relation de confiance.

Clarifier le but et la méthode

Expliquer le motif de la rencontre (lorsqu'il y en a un explicite) ou revenir sur les motifs de la sollicitation du service social, définir avec la personne le.s objectif.s à atteindre, vérifier l'adhésion (ou non) de la personne à la démarche seront des actions de nature à faciliter le bon déroulement d'un entretien.

Par exemple, *« je vous reçois pour un premier contact, je vais vous présenter notre service, ses missions, puis vous me présenterez vos attentes »*

Ceci permettra de vérifier la bonne orientation de la personne.

Plus une personne se trouve informée du pourquoi et du comment d'une démarche d'accompagnement, du chemin à parcourir, plus elle a de la chance de coopérer. A la base de tout dialogue, il existe implicitement une attente de réciprocité. Clarifier « le contrat » de

communication permet de mieux gérer la rencontre.

Ainsi un entretien d'aide pourra être libre, spontané, ouvert, non structuré, non directif, ou encore semi-directif, guidé, directif. Directif et guidé, ce peut être le cas dans le cadre d'entretien d'évaluation d'enfants en danger, par exemple.

Ces termes expriment d'une façon très générale les différentes formes d'interactions et le niveau d'échange recherché. On sera, par exemple, directif dans la forme des questions, dans l'attitude, le comportement, le ton de la voix. Aucune théorie ne peut cependant rendre compte de la réalité des pratiques quotidiennes. Chaque type d'entretien demande la compréhension d'un contexte, d'un processus d'interaction, il nécessite la maîtrise de méthodes mais aussi de capacités d'adaptation.

Enquêter, explorer

Les entretiens passent nécessairement par une phase plus ou moins longue d'exploration, d'enquête, de récolte d'informations. (Cf tableaux page 11 à 14)

Prise de note et compte rendu d'entretien

La meilleure manière de ne pas oublier les informations prélevées lors d'un entretien c'est de prendre des notes. Ceci ne doit pas pour autant altérer la qualité de l'écoute.

Aussi, lorsque la prise de note n'est pas possible ou ne semble pas adapter à la situation, un compte rendu de l'entretien s'imposera. Il faudra alors veiller à bien notifier la date de la rencontre.

Synthétiser, conclure l'entretien

La synthèse rassemble les éléments d'informations traitées pendant l'entretien. La conclusion rappelle le pourquoi et le comment de la rencontre : elle propose à l'interlocuteur les résultats essentiels de l'échange. Le professionnel et la personne accompagnée vérifient qu'ils restent bien en phase, que chacun tire les mêmes conséquences de l'entretien.

La conclusion marque une phase primordiale, où est reformulé ce qui a été acquis, ce qui engage les deux parties. Elle permet de clore la discussion sur un plan informatif et émotionnel, de resituer la démarche dans le contexte de l'action et de réduire les interprétations erronées.

- donnant des « accusés de réception » en reformulant les propos de votre interlocuteur
- construisant l'entretien en synthétisant au fur et à mesure les propos

Dans les 4 pages suivantes, vous trouverez quelques éléments complémentaires pour vous guider dans la conduite d'entretien d'aide³.

Les conseils

Les ressentis et obstacles à définir pour mieux conseiller la personne

Le retentissement ou la résonance

Si ce que me dit l'autre résonne sur un mode positif ou négatif au point d'envahir ma pensée, je ne l'écoute plus, je n'entends que l'écho en moi de ce qu'il me dit.

Comprendre trop vite

La personne aidée a besoin de comprendre son problème avec ses moyens à lui, c'est au professionnel de permettre cela.

Faire dire plutôt que dire en :

- privilégiant les questions ouvertes neutres

³ GUITTET André, *L'entretien : techniques et pratiques*, Armand COLIN, 2013

PRÉPARER

Être capable de :

Avant l'entretien

- 1) clarifier et expliciter les finalités, les buts de l'entretien ;
- 2) identifier, rassembler les données sur la question à traiter (documentation) ;
- 3) se fixer un ou des objectifs réalistes, visualiser le résultat à atteindre ;
- 4) se mettre à la place de son interlocuteur et reformuler les motivations probables, les besoins, les objectifs et les enjeux spécifiques de ce dernier ;
- 5) imaginer et décrire plusieurs scénarios de discussion, lister les options possibles ;
- 6) décrire une stratégie de discussion (enchaînement des phases) ;
- 7) préparer un jeu de questions pour chaque thème à traiter ;
- 8) aménager un lieu de rencontre adapté au but de l'entretien, réserver le temps nécessaire à l'importance de la discussion et s'organiser ;
- 9) se relaxer, visualiser l'action, s'imaginer en train de réaliser l'entretien.

ACCUEILLIR

- 10) accueillir la personne, mettre à l'aise, instaurer un climat ouvert par des échanges consensuels, conviviaux ;
- 11) maintenir un contact visuel avec son interlocuteur ;
- 12) repérer et réagir aux signaux non verbaux essentiels de son interlocuteur ;
- 13) adapter son message non verbal en fonction des objectifs de la rencontre ;
- 14) présenter clairement le but de la rencontre, proposer une méthode de discussion, vérifier l'adhésion de la personne au but et à la méthode.

ENQUÊTER

- 15) poser des questions concrètes, neutres, claires et facilitantes ;
- 16) varier les types de questions (ouvertes, fermées, directes, indirectes) ;
- 17) utiliser les différentes formes de reformulation ;
- 18) reformuler dans la discussion les faits, les sentiments, les jugements ;
- 19) varier les attitudes en fonction du moment de la discussion ;
- 20) reformuler l'argumentation de son interlocuteur ;
- 21) reformuler les enjeux, les buts de la rencontre, faire le point ;
- 22) clarifier la position de son interlocuteur par des relances adaptées ;
- 23) reformuler le ressenti de la personne pour faciliter la relation ;
- 24) rester synchronisé, en phase au niveau non verbal et verbal ;
- 25) s'appuyer sur l'observation du non-verbal pour reformuler des impressions, des sentiments ressentis par son interlocuteur ;
- 26) adopter et garder pendant la phase d'enquête, une attitude complémentaire de son interlocuteur (écoute, questionnement) ;
- 27) recentrer l'entretien et exploiter les dérives.

NÉGOCIER

- 28) classer et hiérarchiser, cadrer les questions à traiter ;
- 29) développer une argumentation concrète, cohérente, crédible ;
- 30) distinguer la description d'un problème, la recherche de solutions de la phase d'évaluation de décision ;
- 31) explorer et repérer les points d'accord et de désaccord ;
- 32) reformuler les enjeux de la discussion et la position de son interlocuteur ;
- 33) définir les critères objectifs à partir desquels seront évaluées les décisions ;
- 34) identifier les intérêts communs, reformuler les bénéfices mutuels ;
- 35) clarifier les points négociables, les points non négociables ;
- 36) repérer et expliquer les points de concessions, les compromis, explorer les marges de manœuvre possibles ;
- 37) reformuler positivement une proposition, une intervention ;
- 38) réagir aux idées, aux propositions, relativiser les désaccords, sans attaquer la personne elle-même ;
- 39) proposer différents modes de raisonnement en fonction de l'interlocuteur ;
- 40) recadrer, donner une autre vision d'un fait, d'un problème ;
- 41) établir des phases de détente dans la discussion, utiliser l'humour ;
- 42) reformuler les valeurs essentielles mises en jeu dans la discussion ;
- 43) exprimer son ressenti, ses émotions, ses sentiments, clarifier l'implicite, le non-dit de la discussion.

CONCLURE

- 44) ouvrir le choix entre différentes propositions pour faciliter une décision, proposer des alternatives positives, valoriser les solutions ;
- 45) repérer et traiter les réticences de son interlocuteur, expliciter ses propres craintes et réticences et les traiter ;
- 46) vérifier les conditions, les garanties de mise en œuvre des solutions ;
- 47) faire le point sur la progression de la discussion, reformuler positivement l'acquis, les conclusions de la rencontre ;
- 48) conclure à l'heure fixée un entretien.

Après l'entretien

- 49) visualiser le déroulement de la discussion, analyser son ressenti ;
- 50) faire un compte rendu retraçant les points clés, la conclusion et les positions de chacun dans la discussion.

Au cours du déroulement de l'entretien, ces points ont été observés

- 1) jamais ;
- 2) rarement ;
- 3) souvent ;
- 4) régulièrement.

BIBLIOGRAPHIE

GUITTET André, *L'entretien : techniques et pratiques*, Armand COLIN, 2013

MUCCHIELLI Roger, *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, ESF, 2002

SALOME Jacques, *Relation d'aide et formation à l'entretien*, Presses Universitaires de Lille, 2006