

# L'écoute bienveillante et les attitudes dans la conduite d'entretien

*Fiche réalisée à l'issue de l'atelier du 8 octobre 2019 en Bourgogne Franche-Comté.*

*Dans le contexte professionnel, les entretiens peuvent être de différentes natures : recrutement, professionnel et de formation, de réorientation professionnelle....*

*L'entretien face à face réunit deux personnes en interaction pour échanger sur un sujet précis, dans une circonstance et un environnement précis. Le contexte joue un rôle important car il renvoie à une situation de référence pour chaque interlocuteur. Les représentations de chacun ainsi que les attentes seront différentes.*

## L'ECOUTE ACTIVE ET LES OUTILS

Selon Carl Rogers, le temps d'entretien est une situation dynamique où les deux interlocuteurs vont évoluer dans leur langage, leur perception ainsi que leur compréhension. **Dans un premier temps, il est nécessaire de faire parler l'agent en utilisant les deux attitudes fondamentales qui sont la non-directivité et l'empathie »**

### 1. CREER LES CONDITIONS DE L'ENTRETIEN

#### Prise de rendez-vous

**Le lieu de l'entretien, l'horaire et les conditions matérielles ne sont pas neutres.**

- Le bureau, la salle de réunion, à la DRH, à la médecine préventive, dans le service de l'agent. Ces lieux ont une signification particulière pour l'accompagné.
- Privilégié un lieu éloigné des parasitages (bruits, écran, téléphone, passage...)
- Les conditions matérielles d'installation vont également avoir une influence (face à face, côte à côte, préférer des assises identiques)

#### Préparation de l'entretien

**Planifier le temps** pour l'entretien et le respecter.

**Préparation du cadre de l'entretien et des grands thèmes à aborder.**

#### Pendant l'entretien

**L'accueil** : savoir accepter l'autre comme il est. C'est une attitude empreinte de respect et de considération pour favoriser la confiance et manifester un réel intérêt.

## Rappeler les objectifs de l'entretien

**Attention au source de distraction** : ne pas porter de téléphone ou bip sur soi, éviter de manipuler des objets, prévenir de son indisponibilité (l'indiquer sur la porte).

**La non directivité** - créer les conditions pour que la personne règle elle-même son problème car, selon lui, la personne détient les solutions à ses problèmes.

## 1. LA REFORMULATION

<p><b>Écho</b> <b>Répéter les paroles ou expressions, en :</b> <b>-Réutilisant les mêmes termes ou termes acceptés comme équivalents</b> <b>-Utilisant la forme interrogative</b></p> <p>Par ex. « mon manager ne m'écoute jamais » → jamais?</p> <p>Par ex. « j'ai passées des vacances pourries » → pourries?</p> <p>Par ex. « En ce moment, je n'en peux plus, je suis trop fatiguée » → Tu te sens fatiguée ?</p> <p><b>Permet de relancer l'échange.</b></p>	<p><b>Reflet/Miroir</b> <b>S'assurer d'avoir bien compris</b></p> <p>Les amorces sont du type : « en d'autres termes.... », « si j'ai bien compris.... », « donc à votre avis... », « Je ne suis pas sure d'avoir compris quand vous dites... », « Je comprends que tu es ... »</p> <p>Par ex. « En ce moment je n'en peux plus, les élèves sont trop durs, je ne les supporte plus et j'ai des problèmes avec le responsable pédagogique qui me demande de remplacer mon collègue» → «En ce moment, les élèves et le surcroît de travail pour toi c'est vraiment difficile ? »</p> <p>Par ex. « je perds tous mes moyens quand je le vois, je sais qu'il en abuse, je ne sais plus comment faire en réunion » → « Vous vous sentez démuni face à lui et il l'utilise contre vous »</p> <p><b>Montre que vous vérifiez votre compréhension et permet de relancer l'échange</b></p>
<p><b>Synthèse</b> <b>Résumer les points clés du discours. Cela permet de conserver une vue d'ensemble et une bonne compréhension mais également stimule la poursuite de la conversation.</b></p> <p>Les amorces sont du type : « Si je résume... », « En résumé, vous me dites que ... », « au final,... »</p> <p><b>Permet de recentrer le discours ou d'amener la personne à préciser sa pensée si la synthèse ne lui convient pas.</b></p>	<p><b>Clarification</b></p> <p>Utiliser ce que l'on a compris entre les lignes ou déduit, au premier abord peut apparaître comme une interprétation.</p> <p>Par ex. « De toutes façons, ce genre de truc, ça n'arrive qu'à moi ! Il en fallait un, c'est sur moi que ça tombe ! C'est toujours la même chose ! » → « Tu veux dire que tu n'as pas de chance »</p> <p><b>Permet de faire préciser quelque chose ou de lever une ambiguïté</b></p>

## 2. METTRE DES MOTS SUR LES SENTIMENTS ET LES PENSEES.

**Cela consiste à expliciter des émotions, une attitude, des sentiments non-dits, ce qui peut être perçu à travers l'intonation, les hésitations, les silences »**

Par ex.

- « Vous craignez que... »
- « Vous avez le sentiment d'être impuissant face à ... »
- « Vous éprouvez une frustration par rapport à... »
- « Vous ressentez de la colère... »

**Peut-être utilisé pour lever des blocages mais peut également être vécu comme une remise en cause de ses propos.**

## 3. ENCOURAGER LA PERSONNE A SE CONFIER.

**Par l'utilisation des questions ouvertes appelant à d'autres précisions**

Par ex. Comment? Qui?, Par Qui? Qu'est-ce que ?

**Demander des informations complémentaires**

- « Pouvez-vous me donner un exemple... »
- « Pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet ... »

**A éviter :**

- « **le pourquoi?** » - perçues comme accusatrices – entraînent justifications et prétextes – déstabilisation si la réponse n'est pas connue.
- **Les questions multiples**
- **Les questions fermées** : elles appellent des réponses par oui ou non – l'interlocuteur attend la Question suivante.

**Demande d'éclaircissement**

**Cela consiste à jouer l'incompréhension volontaire**

- « je ne vois pas bien ce que vous voulez dire... »

**Recentrage**

**Reprendre la question de départ ou les objectifs de départs pour relancer sur un développement afin d'éviter les digressions.**

**Marquer l'écoute**

**Consiste à manifester sa compréhension et son intérêt afin d'inviter la personne interrogée à poursuivre son discours.** Cela peut être verbal : « je vois », « oui » ou non verbal : regard bienveillant, mimiques d'approbation et d'invitation à poursuivre, gestes ouverts, hochements de tête, etc.)

**Point de vigilance :**

**Le verbal.** Les deux interlocuteurs communiquent aux moyens de codes, tout code utilisé doit être compréhensible ou assimilable par la personne. L'emploi de sigles ou termes techniques pas toujours connus doivent être expliqués s'ils sont utilisés.

**Le para verbal** (ton de la voix, intonation de la voix, rythme, pauses) **et le non verbal** (respiration, les gestes, la position du corps et de la tête) sont une source d'information et une part importante du message pour les deux interlocuteurs.

**L'effet de Halo**, certains mots utilisés peuvent avoir une résonance symbolique (éveillé des souvenirs ou susciter des associations) susceptible de freiner l'échange.

**La nécessité du feedback** permettant de vérifier la compréhension du message émis, d'ajuster et de sécuriser la personne.

**Montrer à l'autre qu'on le respecte** : C'est donner à l'autre l'assurance que l'on respecte sa manière de vivre ou de voir les choses : éviter les commentaires personnels, contrôler ses sentiments/ non jugement.

**Accepter les silences**

**Ne pas couper la parole**

## **Clôturer l'entretien**

**Résumer** les échanges et les décisions qui ont été engagées lors des échanges.

**Prévoir avec l'agent le suivi** : entretien, accompagnement à l'atteinte des objectifs

*Il est également important d'avoir conscience que lors d'un entretien les premiers mots (amorce, accroche) bénéficient de l'effet dit de primauté, ils sont donc mieux mémorisés que les éléments intermédiaires. Il est de même pour les derniers éléments qui bénéficient de l'effet de récence. Il est donc nécessaire de prendre un temps en fin d'entretien pour synthétiser les éléments essentiels et les suites données à la rencontre*

## L'écoute bienveillante et les attitudes de Porter

Selon Rogers, la technique d'écoute bienveillante permet à la personne de communiquer ses sentiments, idées, réflexions. Cette technique de communication nécessite que l'accompagnant mette en place une **attitude mêlée d'authenticité et de compréhension**, sans chercher à interpréter et/ou juger. Cette attitude particulière de non directivité crée les conditions pour que la personne règle elle-même son problème.

Le psychologue américain Elias Porter, met en évidence une typologie d'attitudes identifiable (6 attitudes d'écoute de Porter), qui sont plus ou moins naturelles et spontanées en fonction des personnes et des moments de la vie de chaque personne, **déterminant ainsi la qualité et le style d'écoute pour chaque échange.**

Attitudes	Définitions	Interactions induites
<b>A</b> Conseil/ Décision	<p><b>Vos réponses tendent à apporter une solution à la situation exposée.</b> Vous réagissez par l'action et en poussant à l'action. Vous voyez tout de suite l'issue que, vous, vous choisiriez : vous n'attendez pas d'en savoir davantage.</p> <p><i>Cela peut aller de la suggestion à l'ordre, le professionnel se substitue à son interlocuteur pour lui indiquer ce qu'il ferait à sa place.</i></p> <p>« je vous conseille de ... », « A votre place, je... » ; « Pourquoi vous ne feriez pas ... »</p>	<p><b>Avantages</b></p> <p>Peut aider devant une décision difficile.</p> <p>Peut être perçue comme l'intention de donner un axe pertinent d'action et sera considérée comme efficace.</p> <p><b>Inconvénients</b></p> <p>Impression qu'il doit choisir nécessairement cette voie, pression d'exécution.</p> <p>Possibilité, si la situation ne donne pas de bons résultats, d'en rejeter la responsabilité sur l'accompagnant.</p> <p>Ceci renforce la dépendance, perte d'autonomie.</p>
<b>B</b> Évaluation/ jugement	<p><b>Vos réponses tendent à porter un jugement ou une critique positive ou négative sur un plan morale et éthique.</b></p> <p><i>Approuver ou désapprouver en suivant ses valeurs personnelles.</i></p> <p>« vous avez eu raison... » « vous n'êtes pas sérieux... » « C'est vraiment généreux de votre part... » « Comment avez-vous pu faire une chose pareille? » « Je vous approuve... »</p>	<p><b>Avantages</b></p> <p>Recherche d'un accord</p> <p>Légitimité, compétence, intention claire et partagée.</p> <p>Peut rassurer la personne</p> <p>Peut valoriser la personne</p> <p><b>Inconvénients</b></p> <p>Sentiment d'infériorité</p> <p>Blocage</p> <p>Révolte</p> <p>Dissimulation</p> <p>Angoisse</p> <p>Fuite.</p>

C	Soutien encouragement	<p><b>Vos réponses sont des réponses visant à apporter un encouragement, consolidation ou une compensation.</b></p>	<p><b>Avantages</b></p>	<p>Dédramatiser la situation, conserver la bienveillance Sentiment de soutien (soulage) Redonner envie d'aller de l'avant (encouragement, renarcissiser)</p>
D	Enquête/ Investigation	<p><b>Vos réponses sont investigatrices. Vous posez des questions pour en savoir plus, pour vérifier des intuitions.</b></p>	<p><b>Avantages</b></p>	<p>Aider à expliciter son problème, à se clarifier. Aider à compléter une information. Faciliter l'installation d'un dialogue. Faire naître un sentiment d'intérêt. Déclencher une amorce de solution</p>
E	Interprétation	<p><b>Vos réponses sont des interprétations de ce qui vous est dit. Vous proposez un sens aux paroles prononcées ou aux faits rapportés.</b></p>	<p><b>Avantage</b></p>	<p>Si l'interprétation est exacte, sentiment d'être compris.</p>
		<p><i>Vous recherchez à expliquer ce qui vient d'être dit par des raisons cachées, motivations secrètes, suppositions inconscientes, causes implicites...</i></p>	<p><b>Inconvénients</b></p>	<p>Si l'interprétation est jugée fautive, il y a un risque de perte de contact. Sentiments : d'étonnement, d'irritation, de blocage, de désintérêt.</p>
		<p><i>« vous dites cela par ce que vous n'avez pas compris... », « vous traversez des moments très durs pour penser ... »</i></p>	<p>Sentiment de ne pas être compris.</p>	

**F**  
**Empathie/**  
**Compréhension**

**Vos réponses sont compréhensives et reflètent un effort pour vous introduire sincèrement dans le problème tel qu'il est vécu par l'autre.**

**Vous recherchez d'abord à vérifier si vous avez bien compris ce qui a été dit.**

*Cette attitude relance l'interlocuteur et l'entraîne à s'exprimer davantage, puisqu'il a la preuve que vous écoutez sans préjugé.*

*Attitude « empathique » de reformulation non directive basée sur l'hypothèse que l'accompagné est capable de prendre lui-même ses décisions.*

*Présence authentique de neutralité bienveillante, liée à l'acceptation inconditionnelle d'autrui.*

**Avantages**

Confiance en soi,

Favorise la prise de responsabilité ;

Favorise la liberté d'expression, la communication ;

Favorise la clarification (centrage sur les émotions : peur, joie, colère, tristesse) .

Aide l'autre à prendre conscience de la difficulté avec un effort pour le résoudre seul, de manière autonome.

Évolue vers une capacité d'aborder le problème qui le préoccupe ou dont il souffre de façon constructive et moins angoissante.

**Inconvénients**

Mal comprise par l'autre cette attitude peut donner l'impression d'être manipuler.