

Module 3 : Intervention psycho-sociale : techniques d'entretien – Marc Drèze

1.1 Introduction

Les compétences en matière de conduite d'entretien sont évidemment fondamentales dans le cadre de la fonction de personne de confiance : celle-ci est amenée à *rencontrer* des personnes demandeuses ou impliquées dans des situations particulières.

Il s'agit de d'identifier les principales composantes de ces compétences. Au cours des entretiens, des confidences seront presque toujours communiquées à la personne de confiance. Il s'agit de créer les conditions dans lesquelles la personne se sentira entendue et accueillie avec tout le respect qui lui est dû d'une part et d'autre part, et les conditions qui contribuent à l'efficacité des interventions.

Le module consacré à « la conduite d'entretien » consiste principalement à sensibiliser les personnes de confiance aux **attitudes** qui conditionnent la qualité de la *relation interpersonnelle* dans l'exercice des missions de la personne de confiance. En somme il s'agit de mettre en évidence les aptitudes relationnelles qui facilitent la gestion des entretiens.

1.2 Les bases de la communication inter-personnelle

Les aptitudes relationnelles s'inscrivent dans le cadre général de la communication inter-personnelle. Les grands principes de celle-ci sont repris ci-après.

1. **Emetteur, récepteur, feed-back**

La communication est bien davantage qu'un échange d'informations : c'est une interaction entre personnes qui s'influencent mutuellement. La qualité de la communication entre les acteurs de l'interaction, entre l'*Emetteur* et le *Récepteur*, est fonction notamment des caractéristiques du *feed-back* ou « retour d'information » (ou *rétroaction*). Celle-ci peut être considérablement affectée et transformée en l'absence de feed-back. Celui-ci permet de vérifier la qualité de la transmission. Par exemple, « Si j'ai bien compris, vous estimez que la situation requiert une intervention urgente ».

2. **Contexte**

Le *contexte* dans lequel se produit la communication influence également celle-ci. Le contexte est fait d'une diversité de caractéristiques telles que le cadre (physique) dans lequel on communique, les conditions organisationnelles, mais aussi des éléments psychologiques et personnels (la personnalité, la qualité de l'humeur, ...) et des facteurs liés à l'environnement socioculturel et sociétal au sens large.

Par exemple, l'environnement dans lequel intervient la personne de confiance (l'esthétique et le confort de son bureau mais aussi les conditions matérielles qui contribuent à la confidentialité) est une caractéristique contextuelle qui influence indiscutablement la relation.

3. Code

La communication est assurée à l'aide d'un *code* (le langage au sens strict et au sens large). Des problèmes se posent évidemment si les protagonistes ne partagent pas le même code.

4. Le cadre de référence

Le *cadre de référence* est un ensemble de représentations, influencées notamment par la psychologie et par la culture, à travers lesquelles nous comprenons et interprétons l'information, la réalité, le comportement et le discours des autres.

Quand nous communiquons, nous avons intérêt, pour comprendre autrui et tenter de nous faire comprendre par lui, à saisir toute la *relativité* des perceptions respectives.

Par exemple, l'interlocuteur peut vivre la situation comme très dangereuse alors que nous en avons une autre représentation.

5. Contenu et processus

La communication est fondamentalement déterminée par deux dimensions : le *contenu* et le *processus*.

Le contenu est constitué par l'objet du message (par exemple : « il est 14 heures »). Le processus qualifie la façon dont le message est transmis (par exemple à travers le ton, le rythme, la voix ...), c'est-à-dire en définitive la façon dont on est « en relation ».

Un même message peut être transmis de façons radicalement différentes (par exemple sur un ton irrité voire agressif ou d'une façon respectueuse et avec le sourire).

Le processus est plus implicite et se révèle souvent dans le langage non-verbal. Il a plus d'impact communicationnel que le contenu, qui est pourtant plus explicite et s'inscrit davantage dans le « verbal ». Exemple : déclarer sur un ton manifestement très irrité : « Mais non je ne suis pas fâché !! ».

1.3 L'écoute active

Les compétences relationnelles sont principalement synthétisées par ce qu'il est convenu d'appeler « l'écoute active ». L'approche de référence est celle de Robert R. Carkhuff. Ancien élève de Carl Rogers, cet auteur présente l'intérêt d'avoir systématisé et opérationnalisé ce que Rogers avait appelé les "conditions nécessaires et suffisantes à la relation (...)" (la relation d'aide, l'accompagnement des personnes, la « guidance », notamment en situation de crise ...).

Les **attitudes** constitutives de l'écoute active sont au nombre de six :

Les attitudes facilitatrices

Les attitudes facilitatrices favorisent l'accueil de la personne, facilitent son expressivité et la formulation de ses difficultés...

1. L'empathie: c'est la faculté de comprendre ce qu'éprouve l'interlocuteur tout en assurant une certaine distance, une certaine neutralité, tout en restant "à sa propre place" (celle de la personne de confiance). Elle requiert une « mise entre parenthèses » du cadre de référence personnel pour tenter de saisir le point de vue du demandeur, ce qui ne signifie nullement qu'on adhère à ce point de vue ou qu'on approuve celui-ci.

L'empathie contribue considérablement à la qualité du contact et à l'établissement d'une relation de confiance. Elle constitue une compétence inter- personnelle « de base » dans la conduite des entretiens. La *reformulation* constitue l'un des volets techniques de l'empathie.

2. Le respect s'apparente d'abord à l'habileté à prendre pleinement en considération la personne, quelles que soient les caractéristiques de celles-ci (ses « différences » en termes de comportements, de valeurs, de références morales, culturelles...), donc « inconditionnellement » et sans jugement.

Il s'agit aussi de la confiance *a priori* dans les capacités du demandeur: capacité de s'exprimer, de se comprendre lui-même, de chercher des issues à ses difficultés, de recourir à ses propres ressources et celles de son entourage.

Sous l'angle "conditionnel", la notion de respect ouvre la voie à une variété de considérations concernant les *limites*.

Exemple :

- Les limites relatives à la fonction de personne de confiance : celui-ci ne doit pas se transformer en psychologue ni en assistant social ..., il ne peut non plus exercer une ingérence abusive dans certaines situations.
- Les limites liées aux objectifs des interventions de la personne de confiance, circonscrites dans le cadre du cadre légal.
- Les limites imposées par certaines réalités, comme le temps dont dispose la personne de confiance.
- Les limites à poser à l'égard de certains comportements, agressifs par exemple ou transgressifs.

Le respect « conditionnel » concerne dès lors les interventions de la personne de confiance en relation avec les règlements, les dispositions légales, et d'autres conditions qui déterminent le « cadre » de son activité, en ce compris des aspects comportementaux.

3. La congruence: elle confère à la relation son caractère éminemment humain et personnel. Elle peut donner lieu à une forme de « transparence » et n'est pas sans rapport avec l'assertivité et bien sûr avec l'authenticité et l'intégrité.

L'authenticité se réfère à la cohérence, la consonance, l'harmonie entre différents aspects de la personne (les sentiments, les pensées, les comportements). L'harmonie de la communication verbale et du langage non verbal contribue à la congruence.
« L'assertivité » conditionne la crédibilité de la personne de confiance.

La notion d'authenticité débouche sur une réflexion concernant le « vécu » de la personne de confiance dans sa relation avec le demandeur et la façon de gérer ses propres émotions dans le cadre des entretiens.

Les attitudes activantes

Les attitudes “activantes” ont pour effet de mobiliser l’énergie vers l’action, la résolution des problèmes, la réduction du conflit ou de la crise, ou simplement vers une nouvelle représentation de la situation génératrice de tensions.

3. Le « recentrage » : Cette attitude a pour effet principal d’aider l’interlocuteur (demandeur ou personne impliquée) à se (re)centrer sur lui-même et à s’exprimer personnellement, plutôt que d’une façon dispersée ou anonyme/impersonnelle. Elle vise à faciliter la *spécificité* de l’expression. Cette facilitation sera naturellement soutenue par la spécificité de l’expression de la personne de confiance: clarté, « univocité » des messages (par distinction avec une attitude équivoque), distinction entre faits, opinions, sentiments personnels.

4. La confrontation : C’est la capacité, quand c’est adéquat, de mettre en évidence - sans animosité ni complaisance - les contradictions, les incohérences ou les conflits qui sont souvent la source et la conséquence des difficultés de l’interlocuteur.

5. L’immédiateté, ou la prise en considération de “l’ici et maintenant” de la relation. Des interventions à ce niveau peuvent désamorcer une communication « bloquée » ou entravée par des réactions émotionnelles non dites. Cette dimension revêt une importance significative dans les situations où le demandeur présente des réactions émotionnelles plus ou moins vives à l’égard de la personne de confiance.

1.4 Les attitudes de Porter

Les « attitudes de Porter », synthétisées ci-dessous, complètent et précisent de manière concrète les principes de l’écoute active.

ATTITUDES	CARACTERISTIQUES	EFFETS POSITIFS	EFFETS NEGATIFS
Compréhension	J'exprime ce que j'ai perçu des idées et des sentiments de l'interlocuteur, je lui renvoie une image sans ajouter ou retrancher quoi que ce soit aux idées exprimées.	L'interlocuteur sent que je l'écoute. Il perçoit que je suis prêt à le comprendre. J'incite l'interlocuteur à s'exprimer davantage, à chercher lui-même ses propres solutions.	Je peux montrer un refus de m'engager, de dire ce que je pense. L'interlocuteur peut se sentir en insécurité.
Interprétation	Je traduis les propos, les opinions. Je propose des explications.	Je donne un autre éclairage à ce que l'interlocuteur dit. Je l'aide à aller plus loin dans sa compréhension.	Je peux me tromper. L'interlocuteur peut se fermer et refuser de parler si les interprétations sont hâtives et sauvages.
Approfondissement	Investigation. Interrogation. Questions. J'incite l'interlocuteur à réfléchir et à s'exprimer davantage.	L'interlocuteur perçoit mon intérêt. J'aborde différents aspects pour mieux comprendre, pour ne pas conclure trop vite. Je peux aider l'interlocuteur à mieux cerner le problème.	L'interlocuteur peut s'impatienter et vivre la discussion comme un interrogatoire.

Encouragement	Je veux calmer, rassurer, remonter le moral. Je cherche à différer le problème posé.	L'interlocuteur se sent rassuré et pris en charge moralement au moment où il en a besoin.	Les bons sentiments permettent de se débarrasser à bon compte des problèmes
Jugement	J'approuve, je désapprouve, je critique, je donne mon opinion sur ce que l'interlocuteur a exprimé ou sur ce qu'il est	Si je donne raison à l'interlocuteur je lui fais plaisir, si je lui donne tort il peut comprendre son erreur ... à la condition que je critique les faits et que je ne l'attaque pas personnellement.	Je n'envisage pas le point de vue de l'interlocuteur. L'interlocuteur peut être sur la défensive ou bien chercher à se justifier s'il se sent attaqué. Il peut y avoir de la surenchère de part et d'autre.
Solution	Je dis à l'interlocuteur ce qu'il doit ou devrait faire ou penser. Je propose plus ou moins fermement des solutions.	Je suis constructif, je donne des idées. Cela permet une rapidité dans l'application si l'interlocuteur est d'accord.	Je limite l'autonomie de l'interlocuteur. Si ma solution vient trop tôt ou est inappropriée, l'interlocuteur peut résister.

1.5 Les cibles de l'écoute : faits, sentiments, représentations, désir, relation

Lorsque nous communiquons au cours d'un entretien, nous nous intéressons forcément, même si nous n'en sommes pas toujours conscients, à différents aspects de ce qu'exprime l'interlocuteur.

Les sentiments

Si l'*empathie* a principalement pour objet les contenus affectifs et émotionnels manifestés par la personne, c'est-à-dire les *sentiments*, on peut aussi se centrer sur d'autres registres.

Les faits

Le registre des *faits* intéressera évidemment aussi la personne de confiance, en particulier quand il s'agit de comprendre, dans une situation donnée, les éléments *objectifs* qui caractérisent celle-ci. Cette « objectivation », qui ne s'apparente nullement à une « enquête » porte sur l'explicitation des aspects factuels d'une situation.

L'imaginaire

Les *représentations* (mentales) sont relatives au monde imaginaire, aux fantasmes, aux rêveries. Par exemple : « selon votre intuition, que s'est-il passé ? » - ou bien : « qu'est-ce que vous imaginez à ce sujet ? » - « si vous continuez ainsi, comment vous voyez-vous dans trois ans ? »

Le désir

La dimension du *désir* mérite toujours d'être prise en compte dans un entretien : « qu'attendez-vous de moi ? » - « qu'avez-vous envie de faire ? » - « que souhaitez-vous ? »...

La relation

La personne de confiance peut être amenée à s'intéresser explicitement à ce qui se produit dans la *relation-même* avec le demandeur ou la personne impliquée: celle-ci est-elle irritée à son égard ? Eprouve-t-elle de l'anxiété, de l'angoisse, de la méfiance ... ? Idéalise-t-elle la personne de confiance ? A-t-il vis-à-vis d'elle des attentes irréalistes ? Est-elle déçue, contrariée ? ...

1.6 La demande

Demande explicite et implicite, identification des besoins

La personne de confiance est naturellement amenée à comprendre la *demande* du travailleur qui la sollicite, donc à aider celui-ci à l'explicitier. La demande résulte presque toujours d'une frustration, d'un désir de changement, par exemple dans le cadre d'un conflit, voire d'une véritable souffrance au travail, par exemple dans le cadre d'un harcèlement.

La demande est fondée sur le désir qu'éprouve le travailleur de trouver de l'aide pour réaliser quelque chose à quoi il tient. La demande révèle un *besoin* : besoin de changer les modalités d'une relation de collaboration, besoin d'être respecté ou reconnu, besoin d'améliorer les conditions de travail, ...

La demande est parfois évidente, immédiatement limpide, mais elle peut être occultée, aux yeux mêmes du demandeur, par des « interférences » : inhibitions (peur de déplaire, peur d'être jugé, besoin d'être « mal vu » ...), désir inconscient opposé aux souhaits exprimés (démontrer que la personne de confiance ne saura rien faire), ou plus consciemment, par des enjeux (les objectifs non déclarés : par exemple des jeux de pouvoir).

Il convient dès lors de distinguer ce qui, dans la demande, est explicite et ce qui est éventuellement implicite. La personne de confiance aidera le demandeur à rendre lisible l'implicite, avec la prudence requise. De même, un travailleur peut avoir une demande « première » et une demande « seconde » (l'arbre qui cache la forêt). Ce qui importe, c'est d'aider la personne à formuler sa demande de manière aussi sincère que possible.

Les leviers principaux de cette exploration sont l'écoute active, et des questions simples, comme « Que souhaitez-vous ? » - « Qu'attendez-vous de moi (ou d'une médiation / conciliation ...) ? » - « Que désirez-vous changer / obtenir ? ».

Absence de demande

La personne de confiance peut aussi se trouver face à un interlocuteur qui n'a pas de demande, par exemple dans le cas où elle rencontre une personne impliquée dans une situation conflictuelle à l'initiative d'un travailleur qui se plaint d'un conflit avec elle.

Face à un interlocuteur qui n'est pas demandeur, la personne de confiance s'intéressera à la manière dont il se positionne à l'égard de la situation présentée et des solutions proposées.

1.7 Le cadre

La personne de confiance devra rendre explicite les constituants du *cadre* de son intervention : il s'agit de préciser son rôle et les limites de celui-ci, les objectifs poursuivis, les types de situations dans lesquelles son intervention peut être sollicitée, les règles selon lesquelles elle assure ses missions (notamment en matière de confidentialité), les modalités qu'elle peut mettre en oeuvre (entretiens, conciliation, etc ... voir module 1), les méthodes de travail, les droits et devoirs de chacun, les aspects pratiques (y compris le nombre et la durée des entretiens).

Il n'est pas rare que la personne de confiance doive préciser ce qui ne relève pas de ses compétences : il n'intervient pas comme psychologue ou assistant·e social·e, ni comme attaché aux Ressources Humaines, etc ...

La cadre conditionne la *sécurité* psychologique sans laquelle les entretiens ne peuvent être menés de manière à la fois respectueuse et efficace. Le cadre constitue les repères *structurants* de l'entretien : il est un *contenant* au sein duquel la personne est invitée à s'exprimer librement.

1.8 Déroulement de l'entretien

Il n'y a pas lieu de décrire un déroulement rigide ou standardisé. Cependant, on distinguera les « phases » suivantes. Celles-ci ne se déroulent pas forcément dans un ordre strictement chronologique mais elles constituent des dimensions toujours présentes au cours d'un entretien.

L'écoute

La personne de confiance fera preuve d'une écoute *centée-sur-la-personne*, dans un esprit de bienveillance, de respect, d'impartialité et de neutralité (voir ci-avant les attitudes propres à l'écoute active).

L'identification du problème

La situation qui pose problème aux yeux du demandeur fait l'objet d'une explicitation aussi claire que possible.

L'analyse de la demande

L'analyse de la demande fait l'objet d'une attention particulière en relation avec les besoins de la personne.

Le cadre

La personne de confiance explicite le cadre de son intervention en relation avec la demande du travailleur le cas échéant.

L'information et les pistes de solution

Suivant les situations, une diversité de pistes peuvent être mises en évidence dans les limites de la fonction de personne de confiance.

La clôture de l'entretien

La conclusion de l'entretien mérite d'être « soignée » : quelles sont les conclusions (du demandeur ou la personne impliquée, et de la personne de confiance) ? Comment le travailleur se sent-il ? Quels sont les engagements des parties ? Quelle est l'étape suivante ?

1.9 Brève conclusion

La qualité de la communication et les habiletés relationnelles de la personne de confiance constituent des compétences dont la mise en œuvre conditionne radicalement la conduite des entretiens.

La capacité de créer et d'entretenir la sécurité psychologique et le sentiment de confiance déterminent pour le travailleur sa liberté de s'exprimer et de se confier (d'adresser des confidences). A cet égard des *attitudes* spécifiques, dont *l'empathie*, sont constitutives de l'écoute active.

La conduite d'entretien requiert l'explicitation du cadre structurant dans lequel la personne de confiance exerce ses missions, ainsi que l'identification du problème, de la demande et des besoins du travailleur. L'entretien se déroule en différentes phases qui débouchent normalement sur des pistes concrètes permettant de rencontrer la problématique soulevée.
