



## 2

# LES TECHNIQUES D'ENTRETIENS

### Savoirs associés

#### **C4.1. Élaborer une communication à destination de différents publics :**

- prise en compte du contexte et du besoin à l'origine de la communication ;
- Sélection pertinente et actualisée des contenus ;
- organisation du message ou du discours adaptée aux objectifs à atteindre ;
- formulation adaptée au destinataire (public, hiérarchie, bénévoles, élus, partenaires) ;
- choix du mode de communication et de transmission cohérent avec le contexte et les interlocuteurs ;
- élaboration de supports de communication (écrit, oral, visuel) adaptés au public ;
- gestion efficace de la communication

#### **C4.2. Mobiliser l'environnement numérique :**

- Utilisation d'outils numériques adaptés à la communication envisagée

L'entretien est l'action **d'échanger des paroles** avec une ou plusieurs personnes tout en poursuivant un objectif précis. C'est d'ailleurs ce dernier point qui le différencie de la simple conversation.

Il joue un rôle important au quotidien, aussi bien dans le domaine professionnel, que familial ou social.

Cet échange reposera sur **différentes techniques et supports** que nous allons aborder ici.

Comme tout échange peut également générer des conflits, je vous conseille de relire après cette partie les chapitres concernant la gestion des conflits abordés dans votre manuel d'Animation Formation de 1<sup>e</sup> année.



## CHAPITRE 1

# L'ENTRETIEN EN FACE À FACE<sup>5</sup>

Conduire un entretien, c'est être capable :

- de **s'exprimer** et de laisser l'autre (ou les autres) s'exprimer aussi en retour ;
- **d'utiliser des méthodes spécifiques** pour obtenir les informations voulues ;
- de **mettre son interlocuteur en confiance**, ou bien de **faire pression** sur lui, si nécessaire, afin qu'il se livre.

Un entretien peut se dérouler aussi bien dans des situations de **communication externe** (entre professionnels ; entre professionnels et usagers/patients) que de communication interne (ascendante entre un subordonné et son supérieur ; descendante entre un supérieur et son subordonné ; latérale lorsqu'il s'agit d'un entretien d'équipe par exemple).

## LES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTRETIENS

---

Les entretiens se définissent en fonction de leurs objectifs. Ainsi :

- **l'entretien d'information** sert à rechercher ou transmettre des informations (un usager peut par exemple rechercher certaines informations auprès de son conseiller, de son assistante de service social...);
- **l'entretien d'enquête** est utilisé pour collecter des informations à l'aide d'un questionnaire ou d'une grille (recensement, enquête de satisfaction...). C'est le type d'entretien que vous avons abordé en méthodologie de projet en 1e année ;
- **l'entretien de formation** permet de fournir à l'interlocuteur les moyens d'effectuer les tâches définies par son rôle, ou de se perfectionner dans ses missions (entretien maître de stage/stagiaire, présentation du travail à un remplaçant) ;

<sup>5</sup> Vous complèterez les notions abordées ici avec celles qui sont traitées dans votre manuel de méthodologie de projet 1e année (l'entretien y est appréhendé en tant qu'outil d'investigation).

- **l'entretien d'évaluation** a pour but d'apprécier les capacités ou les résultats d'un salarié ou d'un candidat (entretien annuel d'évaluation, sélection à l'entrée d'une formation...);
- **l'entretien d'embauche** permet de sélectionner une personne en vue d'un recrutement pour un emploi (recrutement d'un assistant, d'un chef de service...);
- **l'entretien d'aide ou de conseil** sert à aider l'interlocuteur à résoudre un problème (entretien entre un travailleur social et un usager, entretien entre un supérieur hiérarchique et un subordonné...). La notion d'entretien d'aide résulte du développement de la psychologie (aide, conseil, formation).

## LES ATTITUDES ET TECHNIQUES D'ENTRETIENS

L'entretien est un outil privilégié de l'accompagnement social. Multiple, il va s'adapter aux besoins de l'usager, mais également aux objectifs du professionnel qui va y recourir.

### 1 LA CONDUITE D'UN ENTRETIEN

Tout professionnel peut, en fonction de **l'objectif qu'il s'est fixé lors de la préparation de son entretien**, décider de la forme à lui donner. Ainsi, un entretien individuel peut être mené de trois façons différentes :

- **De façon directive.** On l'assimilera alors à un questionnaire auquel l'usager répondra oralement. Les questions à poser y sont en effet prédéfinies par l'interviewer. Posées dans un ordre précis, elles sont généralement ouvertes et ne laissent que très peu de place au dialogue. L'enquêteur est surtout là pour aider l'enquêté à comprendre les questions. **Son principal avantage** est qu'il permet à l'interviewer d'obtenir des réponses à des questions précises, et, contrairement au questionnaire, l'interviewé a la possibilité d'apporter des détails, de reformuler ses propos. **Son principal inconvénient** est qu'il ne laisse pas vraiment de marge de manoeuvre à l'interviewé. Celui-ci est en effet guidé du début à la fin et, autant l'interviewé que l'interviewer peuvent se sentir frustrés de ne pas pouvoir développer d'autres points que ceux prévus. Il pourra par exemple être utilisé pour mesurer la qualité d'un service auprès des usagers en recueillant leur ressenti, leur opinion. Le questionnaire, lui, est moins précis, il sert surtout à créer des statistiques.
- **De façon non-directive.** L'interviewer donne une consigne de départ mais n'intervient ensuite que très peu. Son rôle est surtout de recueillir l'information souhaitée en faisant preuve de qualités humaines et relationnelles. **L'écoute active** tient ici une grande place. L'interviewé doit en effet pouvoir se sentir en confiance afin de libérer sa parole. En créant des conditions favorables d'échange, en accédant au ressenti de l'enquêté, en faisant preuve d'empathie, d'ouverture, de curiosité, de tolérance, l'enquêteur garde le contrôle de l'entretien tout en maintenant en permanence une attitude d'ouverture chez son interlocuteur.

C'est un entretien qui est fréquemment utilisé par les psychologues qui cherchent à ce que leur patient se confie, et qui ne veulent donc pas l'influencer dans son propos.

### Rappel sur l'écoute active<sup>6</sup>

L'écoute active traduit une réelle volonté de créer un climat propice à l'échange en accompagnant l'expression de son interlocuteur. Elle associe à la fois le verbal et le non verbal. Elle permet à l'autre de se sentir reconnu, accepté, et d'exprimer au mieux ses besoins.

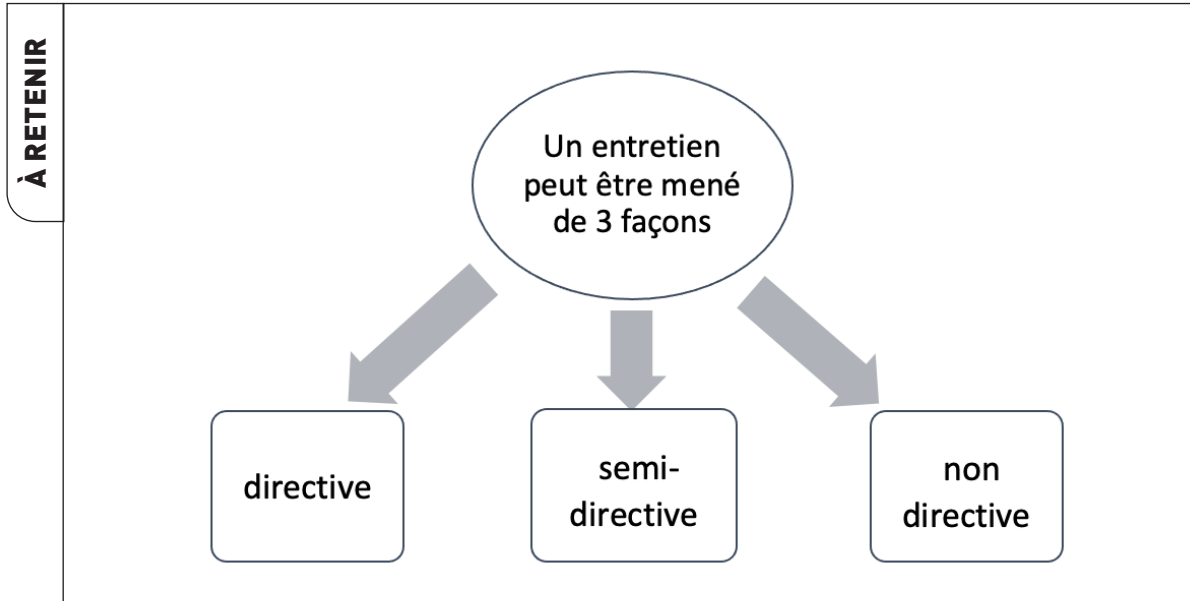
Pour une écoute active et réussie, vous veillerez à :

- être positif.ve et ouvert.e ;
- acquiescer fréquemment aux propos de votre interlocuteur ;
- poser des questions ouvertes ;
- utiliser le silence ;
- écouter attentivement votre interlocuteur ;
- prendre des notes ;
- reformuler les idées de votre interlocuteur pour vous assurer de votre bonne compréhension ;
- faire des synthèses régulières ;
- utiliser un langage positif ;
- pratiquer l'empathie.

- **De façon semi-directive.** À mi-chemin entre l'entretien directif et l'entretien non directif, c'est l'une des techniques les plus fréquemment utilisées dans les structures professionnelles. Il permet à l'interviewer de donner un cadre à l'échange tout en amenant l'interviewé à s'exprimer librement sur un certain nombre de thèmes prédéfinis. L'interviewé peut aussi aborder des points non prévus auxquels l'interviewer s'adaptera. Il s'accompagne généralement d'un guide ou d'une grille d'entretien préparé à l'avance<sup>7</sup>. Il permet d'obtenir des informations, des opinions, des perceptions sur certains fonctionnements de la structure, d'approfondir certains points problématiques pour l'utilisateur aussi...

<sup>6</sup> Pour plus de détails, cf. Manuel d'Animation Formation de 1<sup>e</sup> année, Partie 2, chapitre 1 L'accueil physique, sous-partie 2 Les attitudes d'accueil.

<sup>7</sup> Cf. Manuel de Méthodologie de projet.



## 2 LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ DE L'ENTRETIEN

Comme nous l'avons dit plus haut, **l'entretien n'est pas une conversation, il ne s'improvise pas**. Si on veut qu'il soit efficace et nous permette d'accompagner au mieux l'usager que nous prenons en charge, il est essentiel de le préparer en respectant certaines étapes.

Préparation de l'entretien	
Définir clairement l'objectif	Sélectionner la forme d'entretien la plus appropriée (entretien directif, semi-directif, non directif) en fonction de l'objectif fixé
Choisir les personnes à interroger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélectionner les personnes à interroger</li> <li>• Rechercher leurs coordonnées</li> </ul>
Contacteur les personnes à interroger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter l'objectif de l'entretien</li> <li>• Présenter ses conditions de déroulement (durée, anonymat, personnes présentes...)</li> </ul>
Proposer un rendez vous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer le lieu, la date, l'heure (d'abord oralement, puis par écrit)</li> </ul>
Préparer le cadre matériel de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réserver la salle</li> <li>• Disposer le mobilier en fonction de l'objet de l'entretien.</li> <li>• Attention à la distance entre les interlocuteurs : la relation ne sera pas la même si un bureau sépare les interlocuteurs, si l'un est assis et l'autre debout (relation hiérarchique) ou s'ils sont assis côte à côte (relation familière)</li> </ul>
Préparer le matériel de recueil de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer la grille ou le guide d'entretien (cf. cours de méthodologie)</li> </ul>

<b>Déroulement de l'entretien</b>	
<b>Commencer l'entretien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se présenter (identité, rôle, fonction dans l'entreprise)</li> <li>• Présenter l'objet de l'entretien</li> <li>• définir ses conditions de réalisation (confidentialité, enregistrement éventuel...)</li> <li>• S'assurer que l'objectif de l'entretien est bien compris</li> </ul>
<b>Poser les questions et écouter les réponses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuler des questions claires et précises</li> <li>• Écouter attentivement les réponses et prendre des notes</li> <li>• Reposer ou reformuler les questions si les réponses sont confuses, demander des précisions si nécessaire</li> <li>• Modifier l'ordre des questions en fonction de la logique de réponse de l'interviewé</li> <li>• Privilégier l'écoute active, une attitude positive</li> </ul>
<b>Clore l'entretien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire un bilan de ce qui a été développé</li> <li>• Remercier l'interlocuteur</li> </ul>
<b>Mise en forme des résultats</b>	
Utiliser les notes prises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformuler les notes prises</li> <li>• Faire un compte-rendu qui sera, en premier lieu, soumis à l'interviewé</li> </ul>

### 3 LES DIFFÉRENTS TYPES DE COMPORTEMENTS

Dans les échanges, et notamment en condition d'entretien, les propos tenus ont une importance particulière et peuvent plus ou moins faciliter la progression de la discussion. Il n'existe pas d'attitude type puisque l'entretien est, par principe, **évolutif**. Mais il est important, pour la rétroaction, de tenir compte des effets provoqués par certains comportements que vous ou l'utilisateur pouvez adopter.

- **Le décideur** va imposer à l'autre ce qu'il doit faire, en utilisant un vocabulaire (« *vous devez* », « *il faut que* » ...) et un ton spécifique. S'il peut être rassurant pour les personnes peu sûres d'elles, il peut aussi être étouffant.
- **Le juge** approuvera ou désapprouvera certains propos ou comportements en fonction de valeurs individuelles ou sociales (« *À mon avis* », « *je pense que* », « *vous avez tort* » ...). Pourtant, quelle que soit la situation, il est important de se comporter en professionnel et donc d'éviter tout jugement de valeur.
- **Le conseiller** suggérera une idée, une marche à suivre (« *À ta place je ferais* », « *tu pourrais* » ...). Si ce peut être positif pour certains, ce comportement peut aussi se révéler infantilisant.

- **L'enquêteur** posera des questions pour se renseigner sur certains faits, attitudes (« *Pourquoi pensez-vous cela ?* », « *comment... ?* »). Demander des précisions peut être très positif en situation d'entretien, mais il faut veiller à ne pas être trop intrusif.
- **L'interprète** donnera une explication, un sens personnel, aux événements (« *Je sais pourquoi vous réagissez ainsi* »...). Se mettre dans la peau de l'utilisateur peut être bénéfique pour lui, mais il peut être aussi délicat de se livrer à des interprétations erronées quant à sa situation.
- **Le soutien** rassurera, apaisera, dédramatisera une situation (« *Ne vous en faites pas* », « *ce n'est pas important* »...). Il est très important, dans un entretien à caractère social, d'être capable de rassurer un usager quant à sa situation. Mais attention à ne pas lui mentir non plus.
- **Le compréhensif** manifestera sa volonté de comprendre en écoutant, questionnant, reformulant les propos (« *Si je comprends bien* », « *donc, en d'autres termes* »...). Là encore, la compréhension est une des clés d'un entretien réussi, même si comprendre ne signifie pas excuser tous les comportements.
- **L'objecteur** refusera de répondre, ignorera les propos de l'interviewer (« *Je ne répondrai pas* », « *débrouillez-vous* »...). Ce type de comportement, loin d'être facilitateur, montre la méfiance de l'utilisateur vis-à-vis du professionnel. Peut-être a-t-il déjà été trompé par le passé ? Peut-être a-t-il déjà eu affaire à des professionnels qui, loin de le guider, l'ont jugé ?

**À RETENIR**

L'aboutissement d'un entretien dépend en grande partie du comportement adopté par chacun de ses participants. Pour mettre toutes les chances de son côté, il est donc essentiel d'identifier les conséquences que peuvent avoir certaines de nos attitudes.

## 4 LES DIFFÉRENTS TYPES DE QUESTIONS

Comme pour les techniques d'accueil, il existe **une typologie des questions à poser en entretien** en fonction des résultats que l'on souhaite obtenir.

Type de question	Type de question
Question fermée	C'est une question directive qui porte sur un fait précis ou sur une opinion. Elle induit une réponse par oui ou non et ne laisse donc aucune place au dialogue.
Question à choix multiple	C'est une question qui aide à trouver une réponse en donnant différents choix. Parfois, le choix est réduit à deux variantes (« <i>Voulez-vous un rendez-vous lundi ou jeudi ?</i> ») : on parle alors de question alternative. Par le choix proposé, elle influence les réponses et ne laisse donc aucune place à la spontanéité.

<b>Question ouverte</b>	C'est une question qui exige mobilisation et capacité d'expression de la part de l'interlocuteur puisqu'il produit entièrement sa réponse. De plus, les questions doivent nécessairement être préparées par l'interviewer pour assurer une cohérence à l'entretien.
<b>Question d'invitation</b>	C'est une question qui est assimilable aux questions ouvertes. Elle amorce le début d'un échange (« <i>De qui s'agit-il ?</i> », « <i>C'est à quel sujet ?</i> »).
<b>Question rituelle</b>	C'est une question qui est utilisée au début et à la fin d'un échange, une marque de considération, d'empathie de la part de l'interviewer (« <i>Comment allez-vous ?</i> », « <i>Pouvons-nous conclure ?</i> »). Elle est une preuve de savoir vivre et de politesse.
<b>Question relais</b>	C'est une question qui s'appuie sur l'énoncé qui précède, dans une recherche d'approfondissement, d'explication (« <i>C'est-à-dire ?</i> », « <i>À quel moment est-ce arrivé ?</i> »).
<b>Question miroir</b>	C'est une question qui fait écho à ce qui vient d'être dit en reprenant les mots tels quels, sur un ton interrogatif. L'interviewé y est libre de sa réponse.

**À RETENIR**

Conduire un entretien avec un usager, c'est utiliser un ensemble de techniques pour atteindre un objectif précis.



## Entraînez-vous !

*Corrigés en fin d'ouvrage*

### EXERCICE 1

**Indiquez, pour chacun des cas suivants, le type d'entretien mené (directif, semi-directif, non directif). Justifiez votre réponse.**

**Cas 1 :** Vous avez posé votre candidature pour un poste d'aide à domicile à l'ADMR (aide à domicile en milieu rural) la plus proche de chez vous. Après étude de votre candidature, le responsable de l'antenne vous reçoit.

**Cas 2 :** Madame Billard, se renseigne auprès d'un conseiller habitat avant d'effectuer des travaux dans les logements dont elle est propriétaire.

**Cas 3 :** À l'occasion du salon des Services à la personne, l'association *France Alzheimer* reçoit des familles pour leur expliquer son fonctionnement.

**Cas 4 :** Dans le cadre de son BTS, Julien Boissier effectue un stage de sept semaines dans un organisme HLM (habitation à loyer modéré). A la moitié de son stage, il rencontre le professionnel qui l'encadre pour faire le point avec lui.

**Cas 5 :** Mme Moreau, directrice de l'EHPAD des Tilleuls (établissement hébergeant des personnes âgées dépendantes), reçoit la famille de M. Simenon en vue de sa prochaine admission.

**Cas 6 :** Suite à la forte demande des usagers, l'association de services à domicile dans laquelle vous êtes salarié.e souhaite ouvrir un service de garde de nuit. Afin d'étudier la faisabilité de ce projet, elle mène une enquête auprès de ses employés.

### EXERCICE 2

**Les phrases suivantes, fréquemment utilisées lors d'entretiens, ne facilitent pas l'échange et risquent même d'entraîner des conflits.**

**Transformez chaque phrase de façon positive afin que l'interlocuteur se sente écouté.**

1. « Vous n'êtes pas la seule dans cette situation. »
2. « Vous n'avez pas lu le dépliant ? »
3. « Ce n'est pas mon problème. »
4. « Que voulez-vous que j'y fasse ? »
5. « C'est impossible. »
6. « Ce n'est pas moi qui décide. »
7. « On n'a pas pu vous dire ça ! »
8. « Mais vous ne comprenez donc pas ! »
9. « Quelqu'un s'en occupera. »
10. « C'est comme ça et pas autrement ! »

### **EXERCICE 3**

---

**Après avoir fait des recherches sur Internet, réalisez une fiche détaillant les enjeux et les étapes d'un entretien de recrutement.**