

Mener des entretiens difficiles

Auteure: Maja Graf, vitamine B

1. Bases de la communication

Le théoricien de la communication Paul Watzlawick a formulé les caractéristiques suivantes, qui définissent le comportement en matière de communication:

On ne peut pas ne pas communiquer: en présence d'autres personnes, tout comportement a un caractère communicatif. Lorsqu'on parle, on communique, mais lorsqu'on se tait, on communique également. Cela s'applique aussi (voire particulièrement) aux entretiens difficiles.

La communication humaine est toujours «bilingue»: en parlant, nous utilisons toujours simultanément deux systèmes d'expression différents. Nous utilisons des mots et des phrases («langage verbal»), pendant que notre corps projette des signaux non verbaux ou paraverbaux. Il s'agit p. ex. de la mimique, de la gestuelle, du contact visuel, de l'attitude corporelle, du ton et de la voix, de l'apparence extérieure ou encore du comportement territorial ou de la distance. Lorsque le message ne correspond pas au langage corporel de la personne qui parle, cela crée une irritation. D'une façon générale, nous faisons davantage confiance au langage corporel qu'aux mots.

Dans toute communication, on distingue un niveau lié au contenu et un niveau lié à la relation: en général, le contenu d'un message est principalement véhiculé par la langue. En parallèle, tout message contient également des informations sur la façon dont nous définissons notre relation avec notre vis-à-vis. Ces signaux sont surtout émis à travers l'intonation, la mimique, le contact visuel, l'attitude, etc. Le vis-à-vis perçoit bien le niveau relationnel et y réagit spontanément. La relation est généralement plus importante que le niveau du contenu et détermine si le message est perçu et de quelle manière. Lors d'entretiens difficiles, il est important d'exprimer du respect et de l'estime pour son vis-à-vis au moins au niveau relationnel.

La communication peut être défailante en raison des vues divergentes des interlocuteurs: une caractéristique humaine semble être l'interprétation de nos actions comme réactions à un antécédent. L'on revient toujours à la question de «Qui a commencé?». Notre comportement est souvent à la fois réaction à un message antérieur et nouveau stimulus.

2. Techniques favorisant le dialogue

La métacommunication: lors d'entretiens difficiles, il est particulièrement important de parler de la façon dont on communique. Il est parfois pertinent d'expliquer ce que l'on a voulu dire ou comment l'on a compris quelque chose et les sentiments que cela a provoqué en nous. Expliquer dans quel rôle on interagit (p. ex. président-e, membre du comité, etc.) fait aussi partie de la métacommunication.

L'écoute: écouter n'est pas une technique, mais plutôt une attitude, une façon d'être présent. Écouter signifie être là pour l'autre un certain temps, pouvoir se taire, s'accorder à cette personne, être attentif, avoir de l'empathie. L'écoute est une condition essentielle à la réussite d'un entretien difficile.

Feed-back: donner un retour d'expérience à son interlocuteur ou à son interlocutrice permet d'expliquer comment on a perçu ou compris la personne ou ses propos. Les feed-back nous informent de la façon dont nous sommes perçus par les autres personnes et sur ce que notre comportement provoque en elles.

Comment donner un feed-back

- Le feed-back est une **description** et non un jugement de valeur. En décrivant ma propre perception (message en «je»), je laisse le choix à l'autre d'utiliser ou non cette information. En évitant de juger, je limite les réactions de justification ou de fermeture chez mon vis-à-vis.
- Le feed-back doit être **concret**. Il doit se fonder sur des événements et comportements observables il ne doit pas décrire, et encore moins juger, la personne dans son ensemble ni son comportement général.
- Le feed-back doit être **adapté**. Il doit tenir compte de la situation concrète, des conditions et des besoins de toutes les personnes impliquées.
- Le feed-back doit être **utilisable**. Il doit se rapporter à des modes de comportement que le vis-à-vis peut changer.
- Le feed-back doit être donné **rapidement**, car plus le temps entre le comportement décrit et son effet est court, plus le feed-back est efficace.
- N'oubliez pas de donner un retour également sur les **perceptions positives!**

Comment recevoir un feed-back

- **Écouter**: essayez d'écouter calmement et de vérifier si vous comprenez correctement ce que votre vis-à-vis veut dire. Pour s'en assurer, des questions du type «Est-ce que j'ai bien compris que...» peuvent être utiles.
- **Ne pas se justifier**: essayez de ne pas vous défendre ni corriger ce qui a été dit immédiatement.
- **Réfléchir à ce qui a été dit**: quel effet le retour a-t-il sur vous, qu'est-ce qu'il provoque en vous?
- **Communiquer**: partagez la façon dont vous comprenez ce qui a été dit et ce que cela provoque en vous.

Recommandations pour mener des entretiens difficiles

- Menez les entretiens difficiles **peu après** les événements requérant cet entretien.
- **Préparez-vous** bien.
- Venez-en **vite** au fait.
- Veillez à ce que vos déclarations soient **claires et précises**, mais toujours polies et respectueuses.
- **Résumez** les points principaux de temps à autre, mais en tout cas à la fin de l'entretien.

3. Le déroulement d'un entretien difficile

Préparer l'entretien

Une préparation minutieuse est une condition préalable importante. Les réflexions suivantes en font partie:

- Organisation*
- Comment convoquer la personne à l'entretien?
 - Quand l'entretien a-t-il lieu?
 - Quelle doit/peut être la durée de l'entretien?
 - Où se déroule l'entretien? Quelle est l'ambiance dans ce lieu?
 - Qui participe?
 - Où et comment nous asseyons-nous?
 - Comment éviter les perturbations extérieures?

- Contenu*
- Quel est mon objectif? Qu'est-ce qui est réaliste?
 - De quels documents ai-je besoin?
 - De quelles informations est-ce que je dispose sur mon interlocuteur ou mon interlocutrice?
 - Quels arguments et objections seront avancés?
 - Quelles sont mes réponses à ceux-ci?
 - Quelles sont les étapes suivantes?

Articulation de l'entretien

- Entrée en matière:
prise de contact et
information*
- Accueil, créer un lien (niveau de la relation)
 - Convenir de la durée de l'entretien
 - Formuler et clarifier les objectifs
 - Clarifier les rôles

- Partie centrale:
argumentation et
décision*
- Communiquer ses propres observations et perceptions
 - Demander l'avis de la personne concernée
 - Comparaison des deux positions: convergences et différences

- Fin*
- Formuler les conclusions, le résumé
 - Fixer la suite de la procédure
 - Remercier l'interlocuteur ou l'interlocutrice, prendre congé

À la suite de l'entretien

En particulier dans le cas d'un entretien difficile, il est recommandé de prendre des notes et/ou de rédiger un procès-verbal sous forme de mots-clés et de le conserver. Des traces écrites sont particulièrement importantes dans des situations conflictuelles.