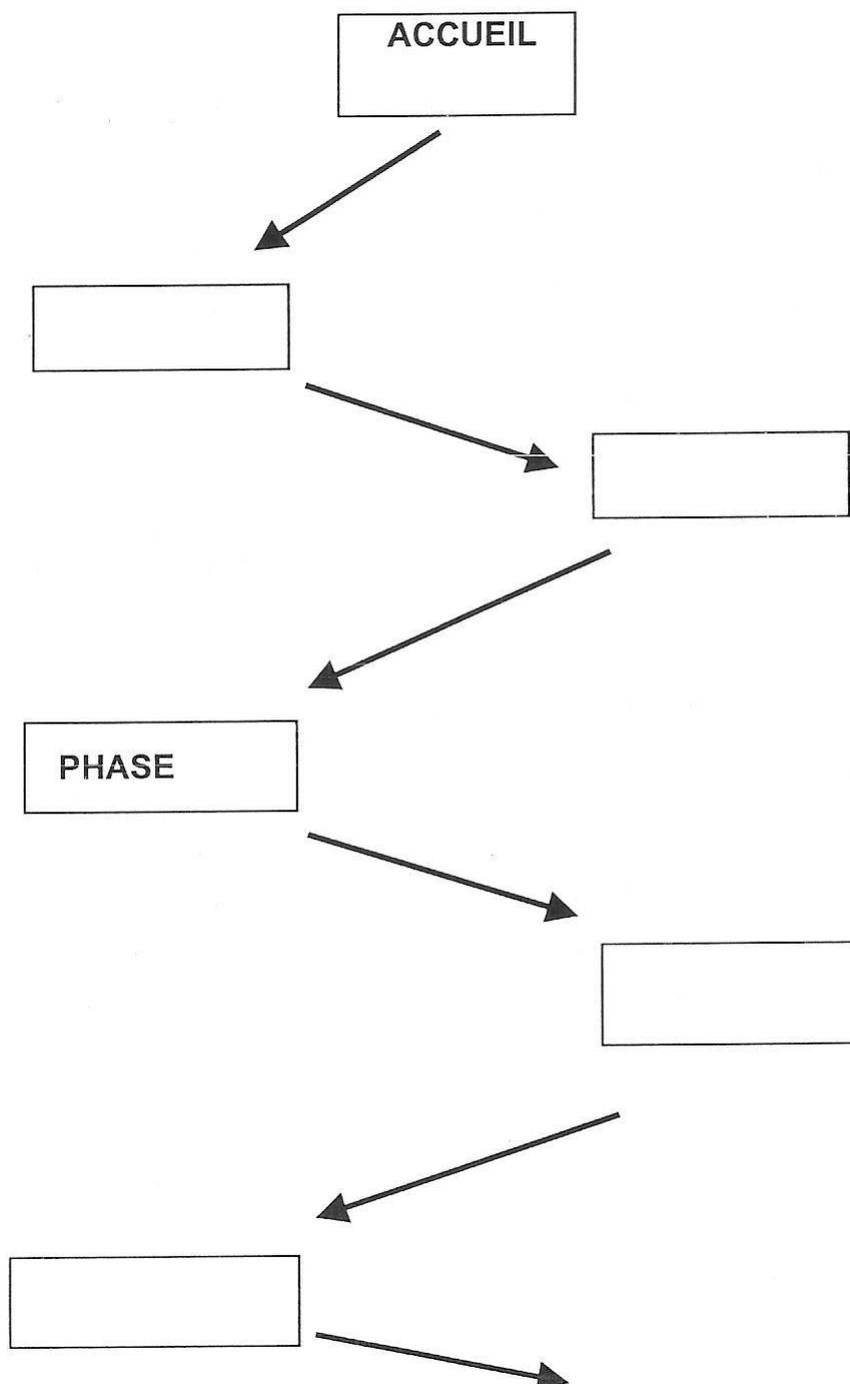


## **LES OUTILS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

- 1 LA STRUCTURE D'UN ENTRETIEN**
- 2 L'ÉCOUTE ACTIVE, OU ÉCOUTE « BIENVEILLANTE »**
- 3 LES « REFORMULATIONS »**
- 4 LES SYNTHÈSES**
- 5 LES QUESTIONS**
- 6 LA SOLUTION « DESQ »**
- 7 MÉTHODE D'INVENTAIRE POUR LA RÉSOLUTION DE PROBLÈMES : « L'ARBRE DES CAUSES »**

## 1 – LA STRUCTURE D'UN ENTRETIEN

Il s'agit de préparer, de décrire et de suivre un canevas constitué des différentes phases, ou points à aborder. Ce « fil conducteur » permet de libérer son esprit pour se mettre à l'écoute de son interlocuteur.



## **2 - L'ÉCOUTE ACTIVE, OU ÉCOUTE « BIENVEILLANTE »**

Le but est de rendre N+1 disponible à autrui et à son univers de codes et de significations.

L'idée sous-jacente est de « faire dire plutôt que dire »

Il convient donc de savoir se taire (dans une proportion de 80% du temps pour l'écoute, et de 20% pour l'expression).

Quelques recommandations pour cela :

- **POSER DES QUESTIONS OUVERTES, ET NE PAS « ETOUFFER » SES QUESTIONS**  
(attention aux mauvais réflexes visant à induire dans ses questions des orientations de réponse)
- **DONNER DES « ACCUSES DE RECEPTION », EN REFORMULANT LES PROPOS DE SON INTERLOCUTEUR**  
(repandre ce que vient de dire l'interlocuteur à l'identique ou sous une autre forme : si j'ai bien compris ..., il s'est donc passé ...)
- **CONSTRUIRE L'ENTRETIEN EN SYNTHÉTISANT AU FUR ET A MESURE LES PROPOS**  
(« verrouiller » chaque phase par des acquis reconnus)
- **RESTER AU NIVEAU DES FAITS ET DES IDÉES EN DES TERMES CONCRETS**  
(il s'agit non pas d'exprimer des opinions générales, des jugements ou des souhaits, mais de faire exprimer des faits et des intentions d'action) (cf. annexe 4)
- **NE PAS HESITER A FAIRE PARLER SON INTERLOCUTEUR SUR CE QU'IL RESSENT**  
(il faut en effet savoir reconnaître et accueillir les émotions tout en restant attentif et bienveillant : « vous avez le sentiment..., je comprend votre colère..., votre appréhension..., votre tristesse...)

### 3 – LES REFORMULATIONS

(cf. annexe 5)

#### **REFLET, ou MIROIR**

Pour vérifier qu'on a compris et l'annoncer, on reprend, en termes équivalents, l'essentiel de ce qui vient d'être dit (« *si je vous ai bien compris, vous voulez dire que...* »)

#### **ECHO**

Pour connaître la signification donnée à ce qui paraît un mot-clé, on le reprend (« *ces procédures sont obsolètes* » ... « *obsolètes, dites-vous ?* »)

#### **CLARIFICATION**

Pour tenter de mettre en lumière ce qui est confus, épars ou inorganisé, on offre une traduction des différents éléments d'information en mettant l'accent sur ce qui paraît essentiel (« *Ce qui vous semble important, c'est ...* » « *le nœud du problème, c'est peut-être que... qu'en pensez-vous ?* »)

#### **INVERSEE**

On traduit les propos de l'interlocuteur sous un autre point de vue (en évitant les distorsions de sens !) (« *autrement dit ...* »)

On peut aussi, pour relever l'implicite d'une formulation et provoquer un éventuel changement de point de vue, réorganiser les idées en renversant le rapport forme et fond (« *ce n'est pas possible de travailler avec eux, ils ne disent jamais rien !* » ... « *vous avez besoin d'informations pour être efficace ?* »)

### 4 – LES SYNTHÈSES

Il existe deux sortes de synthèses :

La synthèse « en marche » pour faire le point sur chaque avancée significative au cours d'une même phase.

La synthèse « en palier » pour verrouiller chaque phase de l'entretien, et le relancer sur une autre phase.

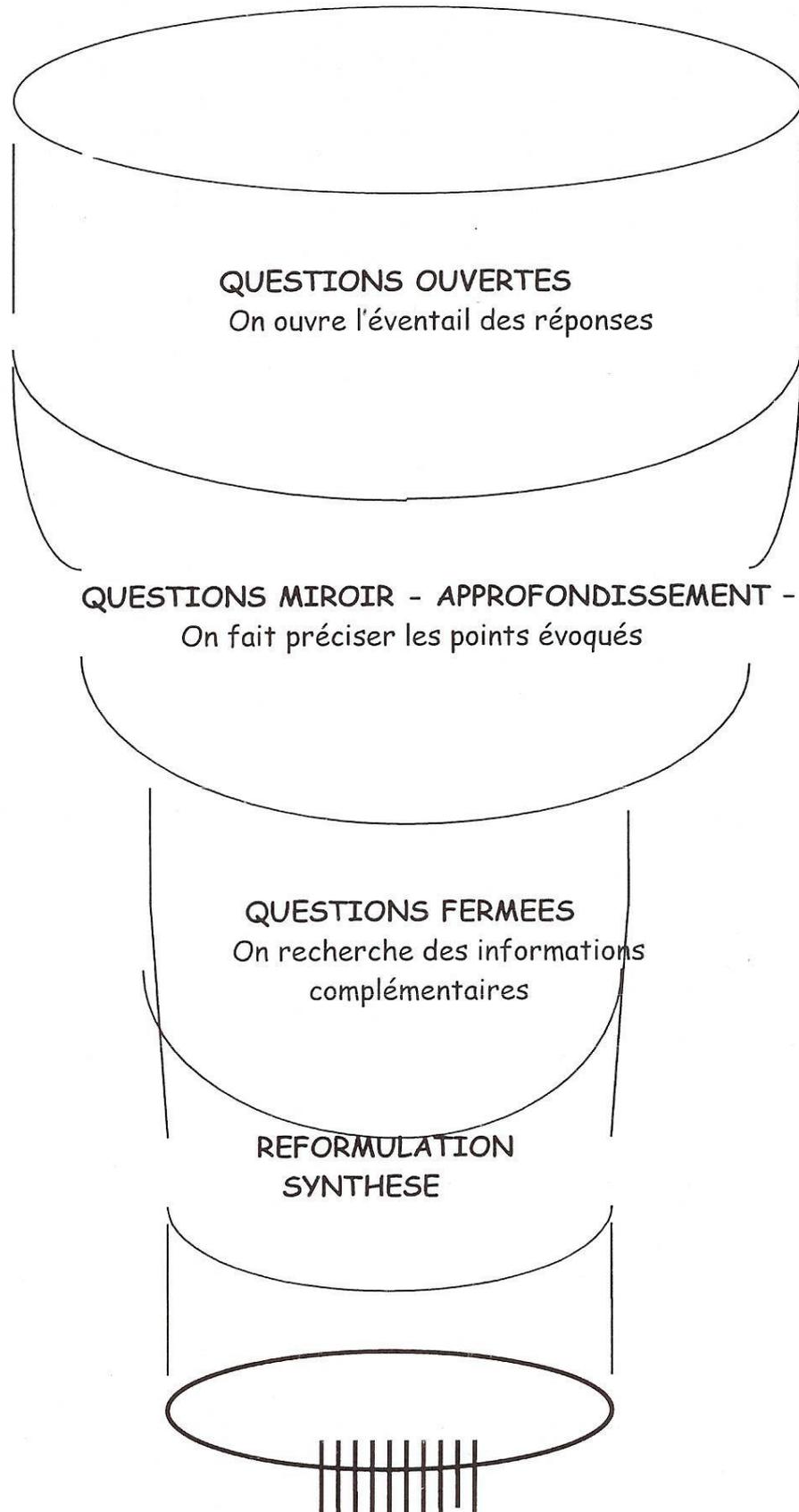
*Exemples de synthèses :*

- *chronologique*
- *thématique*
- *avantages / inconvénients*
- *causes / faits / conséquences*
- *problèmes / objectifs / solutions*

## 5 – LES QUESTIONS

Types	A quoi ça sert ?	Exemples
<b>OUVERTE</b>	Développer sa réponse et s'exprimer aussi librement et complètement que possible	<i>Qu'ont-ils dit ?  Comment cela se manifeste-t-il ?  En quoi est-ce inacceptable ?  Racontez-moi ?  Que pensez-vous de ?</i>
<b>FERMEE</b>	Faire préciser la réponse qui reste néanmoins pauvre en informations Demander une réponse par oui ou non	<i>Combien ?  Qui ?  Où ?  Quand ?</i>
<b>ALTERNATIVE</b>	Contraindre l'interlocuteur à faire un choix	<i>Vous voulez prendre vos congés la 1<sup>ère</sup> ou la 2<sup>ème</sup> semaine de septembre</i>
<b>MIROIR</b>	Faire préciser	Reprendre un mot significatif : <i>Je ne suis pas d'accord  Pas d'accord sur quoi ?</i>
<b>APPROFONDISSEMENT</b>	Faire préciser	<i>En quoi par exemple ?  C'est-à-dire ?  Dans quel domaine ?  Qu'est ce que vous entendez au juste ?</i>
<b>SUGGESTIVES  (interro-négatives)</b>	Induire la réponse Donc à utiliser le moins possible.	La question comprend la réponse : <i>-L'ambiance de l'équipe, vous la trouvez bonne ?</i>

# STRATEGIE DU QUESTIONNEMENT



## **6 – LA SOLUTION DESQ (« comment exprimer un problème ? »)**

*Buts* : 1) éviter les réactions affectives (déni, mépris, victimisation, culpabilisation, sauvetage, ...) et les réactions de jugement (recherche de coupables et de fauteurs de troubles)

2) privilégier l'analyse (prendre du recul, observer, poser des questions, comparer et rechercher des solutions).

### **D**

#### **1 - Décrire les faits et leurs conséquences**

- Un fait répond aux questions suivantes : Qui, Quoi, Où, Quand, Combien, Pourquoi et Pour quoi faire
- En quoi l'écart entre le réel et le souhaitable pose problème et les conséquences sur la situation de travail

### **E**

#### **2 - Exprimer son sentiment face au problème à la 1<sup>ère</sup> personne du singulier**

- J'ai peur de ne pas (...)
- Je suis triste de ne pas (...)
- Je suis en colère de ne pas (...)
- Je suis contrarié de ne pas (...)

*« J'ai peur de ne pas tenir les délais... »*

### **S**

#### **3 - Formuler le Souhait**

- Je souhaiterais pouvoir (...)

*« Je souhaiterais pouvoir les tenir.. »*

### **Q**

#### **4 - Poser une Question ouverte pour ouvrir le débat et la recherche de solutions**

*« Comment pourrions nous faire ensemble pour que... ? »*

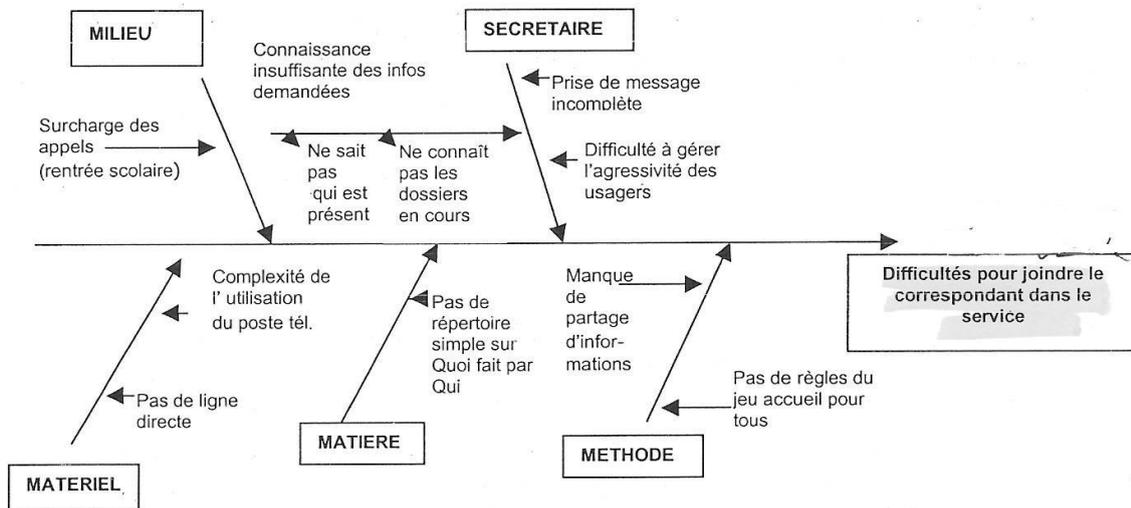
## 7 – METHODE D'INVENTAIRE POUR LA RESOLUTION DE PROBLEMES :

### « L'ARBRE DES CAUSES »

L'arbre des causes est un diagramme permettant de mettre en évidence collectivement toutes les causes ayant une influence sur un effet donné, de classer ces causes et de les hiérarchiser.

Il fait penser, de par sa forme, au squelette d'un poisson, d'où son nom de diagramme « en arête de poisson ». On l'appelle également diagramme causes-effet.

*EXEMPLE : recherche des causes de la difficulté pour joindre un correspondant dans le service.*



## • COMMENT REALISER CE DIAGRAMME CAUSE-EFFET ?

### ETAPE 1. - Définir clairement l'effet constaté.

Cet effet peut être un dysfonctionnement, un problème mais aussi un point positif. L'effet doit être exprimé de manière simple, bien compris de chacun.

### ETAPE 2. - Chercher toutes les causes possibles pouvant avoir un impact sur l'effet.

### ETAPE 3. - Regrouper en quelques grandes familles les causes identifiées (se limiter à 4 ou 6 familles de préférence).

La définition de ces familles est fonction du sujet traité, mais les 5 familles connues sous le nom des « 5 M » permettent souvent de traiter la recherche des causes de manière exhaustive (ne pas hésiter pourtant à concevoir d'autres modes de classement si cela semble plus commode) :

- **MATERIEL** : les équipements, les machines (financièrement, tout ce qui s'amortit)
- **METHODE** : les façons de faire, les règles de travail, la définition de fonction, les procédures et les processus
- **MILIEU** : l'environnement de travail (lieu, éclairage, température, mais aussi le climat social, les clients, les usagers ...)

### ETAPE 4. - Classer toutes les causes selon les familles retenues.

Certaines causes peuvent être regroupées en sous-familles. Il peut se trouver qu'une même cause puisse venir se « brancher » sur deux familles différentes. Lorsque la structuration est terminée, dessiner des flèches selon l'exemple ci-dessous.

ETAPE 5. - Sélectionner, en recherche de consensus, les causes ayant le plus fort impact sur l'effet. A ce niveau de la réflexion, il ne s'agit bien entendu que d'hypothèses. Il va falloir vérifier ensemble que les causes supposées importantes le sont bien en réalité, et ainsi valider les hypothèses de départ. A cet effet on peut appliquer le principe de Paréto : 20% des causes provoquent 80 % de l'effet.