

4.5. Techniques d'entretien

Dans une entreprise, notamment de petites dimensions, les personnes en formation sont en permanence en contact avec leur responsable de formation et leur patron. Les échanges sont donc réguliers et revêtent le plus souvent un aspect informel.

Cependant, afin d'éviter les non-dits et de prendre du recul, il est indispensable qu'un responsable soit capable de conduire un véritable entretien. Cette aptitude lui sera utile à de nombreux moments de son activité: nouvel engagement, fixation d'objectifs, évaluation, mise au point...

Conduire un entretien est à la portée de chaque responsable de formation. Il suffit d'appliquer un certain nombre de règles simples et de prendre le temps de se préparer soigneusement. Cet effort vaut vraiment la peine: un entretien bien conduit induit une atmosphère de confiance réciproque qui a un impact positif sur tout le processus de formation.

Règles à observer

Avant l'entretien

Fixer l'objectif

- L'objectif de l'entretien doit être clair. Eviter, dans toute la mesure du possible, de poursuivre plusieurs objectifs différents lors d'un même entretien

Prendre en compte la situation

- Eléments à prendre en compte
 - Soi: forces et faiblesses personnelles, contraintes et marges de liberté personnelles
 - L'autre: forces et faiblesses personnelles, contraintes et opportunités
 - La relation: favorable/difficile; type de rapport de confiance, communication aisée/difficile...

Déterminer sa stratégie

- Choix d'une approche favorable; choix d'un style: directif, questions ouvertes ou fermées...

Convoquer

- Oralement ou par écrit

Gérer les aspects matériels

- Lieu, local, moment, durée, tranquillité...

L'entretien proprement dit

Démarrage

- Soigner la relation: créer la relation, donner le ton
- Contenu: rappeler les objectifs, vérifier l'accord; rappeler la durée et le déroulement

Déroulement

- Gérer la progression: avancer par étapes; reformuler pour s'assurer de la bonne compréhension; souligner les points de convergence
- Soigner la relation: rester calme; se centrer sur l'écoute; favoriser l'expression de l'autre
- Garder en vue l'objectif: viser l'adhésion plutôt que la victoire
- Imprévu: se tenir prêt-e à réagir

Conclusion

- Formuler les conclusions:
rappeler les points principaux et les attentes
- Rechercher le feed-back:
s'assurer de la bonne compréhension et
vérifier si l'accord est partagé
évaluer le contenu et le déroulement
- Décider/proposer des suites:
quand? qui? quoi?

Après l'entretien

Evaluer

- Le fond et le contenu: résultats, déroulement

S'auto-évaluer

- Prendre le temps de réfléchir à ses forces et à ses faiblesses sur les plans technique et humain

(voir check-list «Préparation d'un entretien»)

Exemple de préparation d'un entretien

X	Contexte de départ
	Combien de personnes participeront à l'entretien?
	<p>Qui sont-elles?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catégorie professionnelle • Spécialistes • Âge • Formation • Généralistes • Origine • Expérience • Sympathie/antipathie • Préjugés
	<p>Quelle est leur attitude?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Militante – neutre – opposante • Positive – ouverte – sceptique
	<p>Qu'est-ce qui les intéresse?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui leur importe? • Qu'est-ce qui ne les intéresse pas? • Que veulent-ils entendre de moi?

X	Objectifs et enjeux
	<p>Résultats attendus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'objectif de l'entretien? • Qu'est-ce que je veux atteindre? • Quel est le message que je veux faire passer?
	<p>Ma stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que signifie pour moi cet entretien? • Qu'est-ce qui dépend de moi? • Quels défis dois-je relever? • Qu'est-ce qui me déplaît? • Quel est mon sentiment?

X	Documents et outils utiles
	<ul style="list-style-type: none"> • Thèses • Déclarations • Conclusions • Arguments • Exemples • Moments forts • Faits • Comparaisons • Gags

X	Moyens audio-visuels
	<ul style="list-style-type: none"> • Beamer • Rétroprojecteur • Modèles • Documentation • Tableau papier (flipchart) • Feutres, marqueurs, etc.

X	Plan (matériel/organisation)
	<ul style="list-style-type: none"> • Étapes/objectifs par étapes • Lieu, moment et durée (planifier assez de temps) • Pré-information des participants • Documents (les remettre avant ou les distribuer lors de la réunion) • Placement des personnes
	<ul style="list-style-type: none"> • Mon attitude envers les participants • Que puis-je offrir? (informations, réflexions, résolutions de problèmes, reconnaissance...) • Comment débiter? • Ordre du jour, points difficiles • Questions • Quelles objections dois-je prévoir? • Qui tiendra le procès-verbal?

X	Déroulement
	<p>Introduction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salutations, introduction du thème, motifs • Fixation des objectifs, sens et but de l'entretien • Présentation des participants
	<p>Partie principale: répartition des domaines/buts secondaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atmosphère agréable (place suffisante, boissons, tranquillité, aération, lumière) • Ecoute active (écouter, laisser parler, donner un feed-back) • Temps de parole, pauses (durée appropriée) • Articulation de l'entretien/de la séance (exposés, discussions, ateliers)
	<p>Clôture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conclusions • Résumé • Suite des travaux • Accords
	<p>Conclusion positive/façon de terminer</p>
	<p>Suivi des travaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecter les engagements • Envoyer le procès-verbal