

INFORMATION ÉCHANGE

Présenté par le Service des Ressources Adultes
Bureau Mondial du Scoutisme
C.P. 241, CH-1211 Genève 4, Suisse



MENER UN ENTRETIEN

Pour ceux qui tous les jours appliquent "Adultes dans le Scoutisme", les occasions ne manquent pas de mener des entretiens et donc de faire appel aux "techniques d'entretien".

Dans le cadre du "cycle de vie d'un adulte dans le scoutisme", la première occasion se présente dès le début, au moment même du recrutement d'un nouveau cadre. De fait, lorsqu'on recrute quelqu'un, cette personne devra avoir un "entretien" avec celui ou celle qui la recrute.

De même, au moment de conclure un "engagement réciproque" entre quelqu'un et l'association, pour que celui-ci soit bien le résultat d'une négociation et non pas quelque chose d'imposé par l'une ou l'autre des parties, il faudra bien qu'il y ait eu un "entretien".

Enfin, quand il s'agira d'évaluer la performance de quelqu'un et de prendre une décision qui engage l'avenir (reconduction, nouvelle affectation, cessation d'activité), il faudra bien que cela se fasse au cours d'un "entretien".

D'où l'intérêt d'une présentation sur les "techniques d'entretien" et sur les principes de communication. On y trouvera en effet une description des techniques à utiliser, de quelques unes des difficultés qui ne manqueront pas de se présenter et des principaux écueils à éviter. Toutefois, tout ceci sera encore insuffisant car les compétences indispensables ne peuvent être acquises et développées que par une formation adéquate complétée par la pratique. Pourtant, ce qui est présenté ici ne sera pas inutile. Vous y trouverez tout ce qu'il faut pour repérer les domaines dans lesquels vous devez encore progresser et acquérir de nouvelles compétences.

Lisez donc ces lignes avec soin mais quand vous aurez terminé, n'allez pas vous imaginer que vous êtes devenu un "expert" en conduite d'entretien ! Le savoir-faire indispensable viendra par la *pratique* et non par la *lecture*. La conduite d'entretien ne s'improvise pas et si vous vous trompez sur la manière de vous y prendre ou n'utilisez pas les mots qu'il faut, vous risquez tout simplement de décourager votre interlocuteur et de l'éloigner du scoutisme. Avant de vous lancer dans la "conduite d'entretien", assurez-vous que vous maîtrisez bien les techniques indispensables ; ne vous contentez pas d'avoir "lu quelque chose" sur le sujet.

TECHNIQUES D'ENTRETIEN

Présentées par Kirsty M. Brown, Présidente du Comité Mondial des Ressources Adultes

La manière d'aborder l'entretien, les techniques utilisées par celui ou celle qui le mène, conditionnent ce qui en sortira. En général, un entretien doit répondre à une série de critères. En voici quelques uns :

- L'entretien doit se dérouler dans une ambiance détendue où des informations pourront être échangées en toute liberté sans que personne ne se sente menacé.
- L'entretien doit se dérouler dans une ambiance permettant à chacun de se sentir libre de réagir d'une manière qui ne soit pas défensive, d'être ouvert à l'échange d'informations et, le cas échéant, à la résolution de problèmes.
- Celui ou celle qui mène l'entretien cherchera à instaurer un bon climat de communication, à montrer qu'il ou qu'elle comprend ce qui est dit et l'accepte.
- Il ou elle s'efforcera d'apporter son aide pour que les problèmes éventuels ne soient pas dissimulés et qu'ils soient analysés dans le détail.
- Il ou elle fera ce qu'il faut pour que l'on arrive à une décision ; qu'il s'agisse de soutenir un nouveau responsable ou de prendre partie dans un conflit majeur.
- On s'est rendu compte que l'emploi judicieux des *compétences* qui suivent entraînait de bons résultats.

Concentration

Faites attention à votre attitude corporelle et à la manière dont elle pourrait être interprétée par votre interlocuteur :

- Asseyez-vous face à lui ou elle.
- Ayez une attitude d'accueil : ne vous cachez pas derrière vos mains, adoptez une attitude corporelle "ouverte".
- Penchez-vous en avant : ceci montre à la fois votre engagement dans la conversation et votre intérêt ; à l'inverse, une attitude en retrait (penché en arrière) tend à montrer que vous n'attachez pas beaucoup d'importance à l'entretien ou que vous vous ennuyez !
- Restez détendu, même si cela vous demande un effort !
- Centrez votre attention sur ce que l'autre dit ;
- Soyez attentif, regardez, ne vous contentez pas d'écouter ! Montrez

que vous entendez ce que l'autre a à dire ;

- A chaque instant, faites preuve de chaleur et de respect de l'autre.

Réaction

Réagissez sur le contenu en reformulant ou en paraphrasant ce que l'autre vient de dire.

Réagissez sur les sentiments exprimés en écoutant ce qui est dit pour percevoir ce qui n'est pas dit, saisir les émotions qui agitent votre interlocuteur et les exprimer.

Clarification

Pour vous assurer que vous avez bien compris ce que l'autre veut dire, invitez-le à plus de précisions en disant :

- *S'il j'ai bien compris, vous disiez que...*
- *Vous disiez bien que...*
- *Ainsi, par exemple...*

Interrogation

Il existe plus d'une manière de poser des questions :

- *Questions fermées* : elles commencent en général par : *Est-il vrai que...? Pensez-vous que...? Avez-vous...?* A une question fermée, on peut répondre tout simplement par oui ou par non ! Elles permettent généralement de fixer les limites.
- *Questions ouvertes* : elles commencent généralement par : *Comment...? Quoi (qu')...? Quand...? Où...? Pourquoi...? Qui...?* Ces questions laissent à la personne concernée la possibilité de développer ses idées, d'exprimer ce qu'elle ressent, de dire ce qui est important pour elle. Voici quelques exemples de "questions ouvertes" :
 - *Comment en êtes-vous arrivé(e) à cette décision ?*
 - *Donnez-moi donc un exemple...*
 - *Que pouvez-vous ajouter sur...?*

Attention : toute question doit être claire et pertinente. Si quelque chose a été mal compris, reformulez la question. Si besoin, prenez des notes, mais pas de manière ostentatoire.

La confrontation

La confrontation proche est l'une des choses les plus utiles. C'est une manière de mettre les gens au pied du mur, face à leurs envies ou face à ce qu'ils souhaitent à tout prix garder pour eux.

Soulignez :

- l'incohérence entre ce que dit la personne et ce qu'elle fait,
 - l'incohérence entre deux réponses,
- (suite au verso)

- la fuite (les gens essaient très souvent de mettre sur le dos des autres ce qui les dérange, ce qui leur fait mal),
- Les jeux et les trucs,
- La manière dont l'autre se conduit, l'effet de ses attitudes et de son comportement sur les autres.

Parmi les diverses techniques, citons notamment :

- une phrase du type : *Tu dis que tu as envie d'aller te former et pourtant jusqu'ici, tu ne t'es inscrit à aucun stage...*
- Si l'autre "joue des jeux" ou "pense trouver son salut dans la fuite" essayez de lui dire : *Tu veux me dire quelque chose ? Vas-y.*
- Une autre manière de contester une idée consiste à donner un feedback sur ce que vous ressentez vous-même quand il ou elle s'exprime.

Mais attention, contestation, confrontation ne veut pas dire accusation, jugement de valeur ou solution à un problème. C'est une manière ferme et constructive d'aider l'autre, de replacer ses actes dans un contexte plus large ou de l'aider à saisir des éléments dont il ou elle n'a pas vraiment conscience.

Résumer, reformuler, paraphraser

C'est une manière de redire ce que vous avez compris, ce que vous avez entendu. Les effets sont multiples :

- C'est apporter la preuve que vous faites attention, que vous écoutez et que vous cherchez réellement à comprendre.
- C'est un moyen de vérifier que vous êtes bien sur la même longueur d'ondes ou qu'il est nécessaire de clarifier davantage.
- Cela vous aide à vous concentrer, à écouter et à comprendre.
- Cela crée un "espace" qui permet de réfléchir un peu plus.

Voici plusieurs modèles possibles :

- **Reformulation littérale :**
Manière de vérifier ce qui a été dit ; peut-être reprendra-t-on mot à mot ce qui a été dit, à moins que vous ne décidiez de ne retenir que ce qui vous semble "intéressant" ou "important".
- **Reformulation interprétative :**
Dans ce cas, celui qui mène l'entretien utilise ses propres mots pour résumer ce qu'il croit avoir été dit, qu'il s'agisse du message clairement exprimé ou des sentiments sous-jacents.
- **Reformulation tournée vers l'action :**
C'est une approche que l'on oublie très souvent or il n'est pas dit que ce que vous considérez comme une conséquence logique soit perçu par l'autre de la même manière. Tant que l'on n'a pas pris le temps de faire le point, de vérifier qu'on était bien d'accord, on ne peut avoir aucune certitude.

Si vous décidez de résumer ce qui a été dit ou de paraphraser :

- n'oubliez jamais de vérifier que vous comprenez bien ce qui est dit ;

- proposez un "résumé" chaque fois que quelque chose d'important vient d'être dit et doit être vérifié ;
- proposez un "résumé" chaque fois que l'autre s'est écarté du sujet et a besoin d'être "remis dans la course" ;
- proposez un "résumé" chaque fois que vous n'êtes plus très sûr de la suite !
- proposez un "résumé" orienté vers l'action à entreprendre, quand vous approchez du terme d'un entretien.

Mais dans tous les cas, laissez à l'autre la possibilité de vous répondre, de corriger ce que vous auriez pu mal comprendre ou interpréter de travers et dites :

- *Il me semble donc que...*
- *Voyons, si j'ai bien compris...*
- *Donc, en résumé...*

Mais ne dites pas :

- *En fait, ce que vous voulez dire, c'est...*
- *Pour moi, le vrai problème, c'est que...*
- *Pour moi, il est évident que ce qui se passe maintenant, c'est que...*

PRINCIPES DE COMMUNICATION

Ce n'est pas uniquement quand on a à conduire un entretien qu'il faut savoir communiquer avec clarté et sans ambiguïté. Toutefois, l'entretien est bien une situation dans laquelle la clarté de la communication est absolument indispensable.

Quand nous communiquons, il y a toujours un "émetteur" et un "récepteur" (cf. *Management Info* n° 8 : "Communiquer à l'intérieur de l'Association"). Bien sûr, ils seront amenés à changer de rôle, "l'émetteur" devenant de temps en temps "récepteur" et vice-versa. Ceci est particulièrement vrai dans le cadre d'un "entretien" où le feedback revêt beaucoup d'importance. Une communication dans les deux sens donne plus de précision au message. Elle est de toute première importance quand il s'agit de prendre une décision ou de suivre des instructions. Quand on communique dans les deux sens, il est possible de poser des questions et d'arriver à la même perception des problèmes posés.

N'oubliez pas que tout ne passe pas par des mots et que les gens communiquent aussi de manière non verbale : nous sommes sensibles au ton de la voix, à l'expression du visage, aux mouvements et aux gestes qui accompagnent les mots. Nous accordons de l'importance à la manière dont l'autre est habillé, au vocabulaire utilisé, à la coiffure, etc... C'est aussi à travers des symboles - souvent religieux ou sociologiques - que nous arrivons à distinguer nos amis et nos ennemis.

OBSTACLES À LA COMMUNICATION

Parmi tout ce qui risque de faire obstacle à une bonne communication, certaines difficultés sont liées à la personne elle-même : elle utilise un vocabulaire inadapté, n'est pas cohérente, parle trop bas ou se montre agressive et tout ceci risque

d'empêcher l'autre de comprendre ce qui est dit.

Chacun d'entre nous a un système de références qui lui est propre. Chaque fois que quelqu'un d'autre émet une idée, ce système joue un rôle de filtre au travers duquel nous interprétons ce qui est dit. Notre âge, notre sexe, notre expérience antérieure, nos croyances sont autant d'éléments de ce système. Si nous savons que nous interprétons toute l'information que nous recevons - et comment nous la filtrons - pas de problème ! Dans le cas contraire, nous aurons probablement du mal à comprendre ce que l'autre dit. Pour certains, il s'agit-là de préjugés ou d'idées préconçues. D'autres difficultés sont liées à l'organisation : position hiérarchique de l'interlocuteur, importance de la hiérarchie, nombre de "niveaux" susceptibles d'influencer une idée avant qu'elle ne soit mise en œuvre.

De toute évidence, tout ceci comptera quand il faudra participer à un entretien, que ce soit au début quand on invite une personne à entrer dans le Mouvement ou plus tard quand on voudra évaluer sa performance.

DU NOUVEAU AU COMITÉ MONDIAL DES RESSOURCES ADULTES

Après la 35^e Conférence Mondiale du Scoutisme à Durban en Afrique du Sud (26-30 juillet 1999), des changements sont intervenus dans la composition du Comité. Les membres actuels ont été nommés pour près de trois ans et leur mandat prendra fin avec la 36^e Conférence Mondiale, à Thessalonique, Grèce, en 2002.

Le Comité Mondial du Scoutisme a confié la présidence à Kirsty M. BROWN (Australie) qui a accompli un premier mandat (1996-1999) comme membre du Comité. Elle remplira ses fonctions de présidente jusqu'à la fin de la Conférence de Thessalonique.

Le mandat de Mahmoud OMAR (Égypte) a également été renouvelé ; Mahmoud étant d'accord pour continuer jusqu'à la fin de la prochaine Conférence.

Christos LYGEROS (Grèce), John D. de GUZMAN (Philippines) et Maimu NOMMIK (Estonie) ont quitté le Comité.

Les nouveaux venus sont Thérèse BERMINGHAM (Irlande) et Goodenough DLAMINI (Afrique du Sud). Ils seront membres du Comité jusqu'à la fin de la Conférence de Thessalonique. Un poste reste à pourvoir et des contacts ont été pris avec la Région interaméricaine.

Patrick LYON D'ANDRIMONT (Chili), Vice-président du Comité Mondial du Scoutisme et Président du Groupe des Méthodes Éducatives, Jacques MOREILLON, Secrétaire général de l'OMMS et Gualtiero ZANOLINI (Italie) qui vient d'être nommé à la présidence du Comité Mondial au Programme sont "membres de droit", conformément aux dispositions du texte sur les "attributions" du Comité Mondial des Ressources Adultes.

Le nouveau Comité se réunira pour la première fois à Genève, du 23 au 25 juin 2000, mais la nouvelle présidente et le président sortant ont passé plusieurs jours en février dernier avec le Directeur des Ressources Adultes du Bureau Mondial du Scoutisme pour assurer la continuité et la transmission des responsabilités.