

Conduire un entretien individuel en santé au travail

GIT

25 Novembre 2011

But de mon propos

La conduite d'entretien est un sujet vaste, on peut d'ailleurs facilement penser qu'il existe pour l'infirmier(ère) de santé au travail différentes sortes d'entretien : selon l'objectif visé, le lieu où il se déroule, l'interlocuteur....

Je vous propose de découvrir ou
de redécouvrir certains points
méthodologiques quand il s'agit -
en situation d'entretien - de faire
parler le salarié de son travail

PLAN

La situation d'entretien

La question de l'écoute

Les spécificités du travail

Quelques repères méthodologiques

La situation d'entretien



Un entretien, c'est... Une situation de communication comme une autre

- Avec des enjeux spécifiques:
 - risque d'être influencé par autrui et d'être manipulé/ exercice d'un certain pouvoir sur autrui
 - Risque de ne pas être aimé/construction d'affinités et valorisation mutuelle
 - Risque de monologues croisés et de camper sur ses positions respectives/construction avec autrui d'une référence commune

→ La communication ne peut être effective que si les interlocuteurs disposent de certains repères par rapport à ce qu'ils vont jouer dans cette situation.

Si l'incertitude est trop grande : frein, inhibition à la communication.

Un entretien, c'est... Une situation de communication comme une autre

- Avec un contexte culturel spécifique:
 - Etant donné que chaque culture détermine un mode de perception et de compréhension des messages, plus les cultures seront différentes, plus complexe sera la communication.
- Il s'agira donc d'établir, de co-élaborer, co-construire un espace d'interaction possible, de s'entendre sur un référent commun.**

Comment s'y prendre?

- Pour communiquer les partenaires vont devoir négocier, se mettre d'accord sur un référent commun qui permettra la communication
- Ce référent se co-construit, il ne va jamais de soi
- **Autrement dit, communiquer, c'est passer contrat**

Pourquoi passer ce contrat?

- Pour permettre l'échange
- Pour gérer, réguler cet échange

Le contrat de communication

- Tout acte de communication s'inscrit dans un cadre préstructuré:
 - *Parler pour atteindre quel but?*
 - Qui s'adresse à qui?
 - Parler de quoi?
 - Dans quel cadre?

→ CONTRAT DE RECONNAISSANCE SUR CES 4 ELEMENTS, SINON ECHEC!

La conduite d'entretien suppose la maîtrise de différents points méthodologiques

1. COMPRENDRE LE BUT DE L'ENTRETIEN
2. CLARIFIER, CONCRETISER L'OBJECTIF
3. AMENAGER L'ESPACE
4. AMENAGER LE TEMPS
5. CLARIFIER LES ROLES

6. CLARIFIER LES BUTS ET LA METHODE

7. CREER UN CLIMAT FAVORABLE A L'ECHANGE

8. ENQUETER, EXPLORER

9. ADAPTER SA STRATEGIE

10. SYNTHETISER, CONCLURE

La problématique de l'écoute

The background of the slide is a gradient of blue and black. A large, curved, light blue shape is positioned in the lower-left and bottom-center areas, creating a sense of depth and movement. The text is centered in the upper half of the slide.

La question de l'écoute ne peut pas être traitée de façon abstraite, elle est toujours contextualisée.

Il n'y a pas une écoute mais des écoutes : l'écoute de l'infirmier(ère) du médecin généraliste, du gynécologue, de l'inspecteur de police, du prêtre, du psychothérapeute...

Problématique de l'écoute en santé au travail

« Une difficulté rencontrée en matière de prévention, c'est de faire parler les travailleurs en vue de réfléchir sur les raisons, les motifs d'agir et le sens de leurs conduites ordinaires dans le travail »

DAVEZIES

**Le travail prescrit n'est pas le
travail réel**

**Au travail, le gens ne font pas ce
qu'on leur dit de faire
...et c'est pour ça que ça marche!**

L'agent n'est pas qu'un simple exécutant de la tâche

- Il y a toujours une part qui échappe à la prescription, à la prévision, où le travailleur va devoir **se mobiliser** : mobiliser son corps, son intelligence, la mémoire de ses expériences antérieures, son histoire, ses émotions, ses capacités d'adaptation, ses connaissances, sa créativité = sa subjectivité, pour résoudre cet inattendu, pour que « ça marche ».

Entre travail prescrit et travail réel : le genre social du métier

Genre social du métier

= obligations, règles, sur lesquelles s'entendent ceux qui travaillent et leurs collectifs pour arriver à travailler

= mémoire interpersonnelle et collective qui donne de la contenance à l'activité en situation

= c'est la partie sous entendue de l'activité

Travail prescrit

Travail réel

En résumé

- Pour comprendre l'activité réelle, la prise en compte du prescrit ne suffit pas, il faut nécessairement intégrer des éléments subjectifs, sociaux, culturels, organisationnels
- C'est **la dynamique des interactions** entre ces différents éléments qui nous intéresse

Le côté obscur du travail

Au travail, les gens ne font pas ce qu'ils disent et ne disent pas ce qu'ils font...

L'efficacité comme source d'auto-occultation du travail

- « Le travail, en tant que mobilisation permanente pour pallier aux failles de l'organisation, en masque par la même les failles » DAVEZIES
- Si les échecs, accidents se voient clairement, la mobilisation pour les limiter ou les éviter ne se voit pas!

Un certain degré d'intimité

- Les façons de faire, face à l'imprévu sont fortement personnalisées
- Les astuces trouvées ne sont pas toujours avouables

Le caractère intime de la mobilisation singulière, les tâtonnements pour faire face à la difficulté

→ peur de l'échec, de la sanction, sentiment de culpabilité, enjeux de pouvoir...

Tendent à restreindre, voire à censurer la parole.

L'action pré existe à la conscience

- Si le travail est peu visible pour l'organisateur, il l'est aussi pour le travailleur lui-même
- Il est faux de penser que la conscience pré-existe à l'action :
« *je pense donc je fais* »

L'action pré existe à la conscience

- La mobilisation du corps est en avance sur la conscience !

« Je fais, je n'ai pas besoin de savoir que je fais pour faire »

- Au travail, le sujet est immergé dans l'action :

Quand on demande aux personnes comment vous y prenez vous, que faites vous?

Ce qui vient en 1° ce sont plutôt des jugements, des commentaires, des généralités

- La verbalisation de l'action ne se fera pas sans aide, pour l'obtenir **il faut un guidage, une aide.**

En résumé

- Parler de son activité, ne va pas de soi
- Le travailleur en fait beaucoup plus qu'il n'est capable d'en dire

- Pour faire face aux aspects que la consigne n'a pas prévu, le professionnel mobilisera d'autres ressources que les savoirs techniques communs: la mémoire des expériences antérieures qui est une mémoire qui échappe en majeure partie à la conscience
- **Le questionnement direct ne permet pas d'accéder au vécu de l'expérience**

Comment aider en pratique une personne à parler de son activité?

Référence à Pierre VERMERSCH
L'entretien d'explicitation

- Il est nécessaire que le sujet, au moment où il parle soit en train de revivre, d'évoquer de manière concrète la situation de référence.

→ Position impliquée, ce que l'on recherche c'est l'accès à la mémoire autobiographique, concrète de la personne
- Ce type de questionnement présuppose implicitement que la personne est en train de se représenter la situation passée et qu'elle fait l'expérience de cette évocation.

- Techniques possibles:
 - Faire spécifier le contexte : *où se tenait-il ? comment était la lumière ? était-il debout? assis?*
 - questionner directement la texture sensorielle de la représentation
cherchez la madeleine!
- Repères :
 - vocabulaire spécifique, descriptif, concret, relié à des connotations sensorielles
 - verbalisation facilement au présent, en prenant la parole de manière directe « je ».

En résumé

1. Guider le rappel vers une situation précise
2. Guider vers l'évocation sensorielle
3. Eviter toute recherche volontaire directe du contenu à rappeler
4. Assurer un guidage assez fin: « accueillir » plutôt « qu'aller chercher »

IMPORTANCE DU QUESTIONNEMENT

- Ne pas poser de questions qui induisent des réponses de l'ordre du déjà *conceptualisé*
→ éviter tout ce qui est demande d'explication directe, en particulier pourquoi?
- Formuler des questions qui induiront une réponse ponctuelle et descriptive.

- **Décrire ce que l'on fait effectivement est très impliquant** dans la mesure où l'on se dévoile soi-même et que l'on offre la possibilité aux autres de nous juger: nos actes nous dévoilent plus sûrement et plus complètement que nos commentaires.
- Verbaliser des jugements, des savoirs théoriques ou des opinions est relativement moins impliquant que décrire ce que l'on fait, c'est une manière de se distancier de sa propre action, de ne pas être dans son identité.

→ Il y a des précautions à prendre!

FORMULER UN CONTRAT DE COMMUNICATION EXPLICITE

↳ Demander l'autorisation de pousser le questionnement

↳ Préciser le caractère volontaire de la démarche (engagement non obligatoire)

↳ Rassurer sur le respect des limites posées par le sujet

↳ Garantir la confidentialité

EXEMPLE DE FORMULATION CONVERSATIONNELLE DU CONTRAT

« Êtes vous d'accord pour qu'on aille plus loin? »

« Je vous propose, si vous êtes d'accord, de reprendre ce point plus en détail? »

« Je n'ai pas complètement compris comment vous vous y prenez, seriez-vous d'accord pour le reprendre de manière plus détaillée? »

De l'écoute non directive à une écoute compréhensive et orientée

De Karl ROGERS
à Pierre VERMERSCH

L'entretien non directif de K. ROGERS

- **Son intention** : Développer une pratique psychothérapique qui se démarque à la fois de la psychanalyse et de la psychologie comportementale
- **Le but de la thérapie** n'est pas de résoudre un problème particulier mais d'aider la personne à atteindre la maturité qui lui permettra de faire face à ses difficultés.

- **Sa conception de l'aide** : l'aidant, doit occuper une place de neutralité bienveillante par rapport au discours du « client », pour laisser à l'autre toute son autonomie, toute son ampleur personnelle, subjective
- **La technique** est centrée sur la personne, sur l'implication personnelle et donc la dimension émotionnelle du vécu
- **Les outils** : **non directivité, empathie & reformulation**

Exemple

Supposons qu'un salarié à propos d'un geste qu'il vient de faire vous dise :

*« j'ai appliqué la règle, comme ça, je
risquais pas grand-chose »*

Que pourrait faire et dire un praticien de l'entretien non directif?

- Centrer son attention sur l'expression « je risquais pas grand-chose »
- Techniques possibles :
 - un silence attentif pour laisser la place à une explication éventuelle
 - reprendre en écho avec une intonation interrogative « comme ça tu ne risquais pas grand-chose? »
 - ou encore cherchera-t-il à clarifier en reformulant « si je comprends bien, vous ne souhaitez pas prendre de risque ? »

- **Votre but est bien différent :**

- ↳ Conduire le salarié à détailler son action

- Questions possibles:

- ↳ « *Et quand vous appliquez cette règle que faites –vous ?* »

- ↳ « *De quelle règle s’agit-il exactement ?* »

- But de cette comparaison : éclairer la différence de moyens pour servir des buts distincts
- Le point important est, **qu'au-delà de la différence de technique, les deux praticiens ne vont pas canaliser la parole vers le même domaine.**

Autre exemple

- un enseignant vous dit que l'exercice qu'il a proposé à ses élèves n'a pas marché
- Combien de directions de travail peuvent s'établir ?

2 pistes dans le cadre de l'explicitation du vécu de l'action

- On peut demander **les critères d'appréciation de la réussite de ses élèves**
« Quels critères avez-vous utilisé pour évaluer la réussite de vos élèves? »
- On peut lui **demander ce qu'il a fait quand il a proposé son exercice** : informations sur son faire en tant que tel.
« Et quand vous avez proposé cet exercice par quoi avez-vous commencé? »

- Autre questionnement possible: « qu'est-ce que cela t'a fait que ça n'ait pas marché ?

- dans ce cas il ne m'informe pas, je ne m'informe pas de son action,
- nous n'aurons pas la possibilité d'avoir des faits
- mais savoir comment la personne se sent touchée permettra au thérapeute d'accompagner la personne dans sa prise de conscience de ce que ça remet en cause dans son identité ...

- **LES DEUX DOMAINES DE VERBALISATION SONT PERTINENTS MAIS NE POURSUIVENT PAS LE MÊME BUT**

- Le professionnel par la façon dont il a de relancer, a le pouvoir de faciliter l'exploration d'un domaine plutôt qu'un autre

En conclusion

Il existe une pluralité d'attitudes, d'interventions verbales que l'on peut faire après qu'une personne nous a exposé tout ou une partie de ce qu'elle veut dire.

Ce qu'il faut comprendre, c'est que ces interventions ne sont pas neutres; elles induisent chez l'interlocuteur un comportement en réponse, il est donc important pour toute personne en situation de communication de reconnaître ces attitudes et de les maîtriser en fonction du but fixé dans la communication.