

Une synthèse des différents articles d'Échanger consacrés à l'entretien

Entretenons-nous de l'entretien

L'entretien éducatif ou pédagogique, ce rendez-vous particulier, est toujours un moment important. Quelles précautions, quelles conditions peuvent faire de ce moment à part un temps d'échanges ouvert, riche, constructif, qui se traduit concrètement dans les faits ? Les articles d'Échanger consacrés à ce dossier proposent des pistes dont nous essaierons ici de dégager les grandes lignes.

Les comptes-rendus de ce dossier font appel à l'expérience de professionnels très variés (voir page 2). Tous engagés dans des missions éducatives, ils mènent régulièrement des entretiens avec les jeunes qu'ils ont en charge. Tous n'ont pas tous les mêmes objectifs, les jeunes qu'ils reçoivent sont dans des situations variées, à des moments très divers de leur parcours ; leur prise en charge peut être ponctuelle ou s'inscrire dans une durée plus longue... Bref, les cas sont très différents. Et pourtant, au-delà des dissemblances, la lecture des expériences qu'ils apportent fait apparaître une remarquable convergence dans l'approche comme dans les modalités et les objectifs d'une pratique réfléchie de ces moments de tête-à-tête qui ne sont, comme le souligne l'un des professionnels, "jamais anodins". L'intérêt de leur parole est peut-être là, justement : de rappeler que l'entretien, que chacun pratique parfois comme monsieur Jourdain, n'est pas un acte qui peut être appréhendé à la légère. Souvent, il engage beaucoup, pour le jeune comme pour son parcours éducatif. Pour que l'entretien ne reste pas lettre morte, discréditant ainsi à la longue aussi bien l'acte lui-même que le système qui le propose, certaines précautions sont à prendre, que nous allons tenter de dégager.

Pas de technique, mais de l'humain

La plupart des entretiens sont duels : le plus souvent, un jeune et un professionnel. Mais on voit aussi des entretiens élargis, d'un côté comme de l'autre : un jeune et ses parents, les protagonistes d'un différend, par exemple, ou plusieurs membres de la communauté éducative. Toutes ces rencontres sont des moments "à part" qui permettent, dans un lieu isolé, une relative intimité. Même lorsque l'isolement total n'est pas possible, l'aparté est toujours la condition sine qua non d'une relation privilégiée avec un individu, voire un petit groupe dans le cas de certains entretiens pédagogiques. La plupart des professionnels insistent sur une mise en garde salutaire. Méfiance ! disent-ils. Il n'existe pas de recettes miracles, d'outils systématiquement applicables, de procédures figées, de techniques ou de méthodes imparables, même si certains d'entre eux sont ponctuellement utilisés. Chaque entretien est unique, parce qu'on a affaire à de l'humain, que chaque être a une histoire, une personnalité, des circonstances de vie différentes, parce que la rencontre intervient à un moment donné d'un parcours personnel. Pas de systématisme, donc, mais une grande vigilance et une grande disponibilité de celui qui mène l'entretien, un terme largement récusé par ailleurs : mener, conduire, diriger...

Question de méthode

Cette synthèse a été réalisée à partir de la quinzaine d'articles qui composent le dossier intitulé "l'entretien". Fidèles à la ligne éditoriale d'Échanger, ces textes relatent des expériences concrètes, vécues et analysées par des professionnels de terrain qui les réalisent. Ils se veulent le reflet d'une réalité complexe qui met la théorie à l'épreuve d'une pratique toujours riche d'enseignements. C'est dans cette tension entre les idées et leur application que se joue toute la richesse des expériences relatées mises en œuvre par des professionnels de différents métiers de l'éducation : directeur d'école, chef d'établissement, conseiller d'orientation-psychologue (COP), assistant social (AS), coordonnateur de plateforme d'accompagnement vers l'emploi (PAE), responsable de classe-relais, conseiller principal d'éducation (CPE), enseignant, professeur principal. Leur point commun : une réflexion fondée sur l'expérience, sur la pratique et les finalités de l'entretien. Cette synthèse se limite donc au champ de ces documents. En tirer des conclusions plus générales serait sans doute très abusif. Quoi qu'il en soit, il est certain qu'ils font apparaître des lignes convergentes que nous tentons de dégager dans cet article. Pour ne pas démesurément l'allonger et l'alourdir, nous ne citons pas précisément les articles auxquels il est fait référence. Cette synthèse péchera donc inévitablement par abstraction, l'illustration et l'expérience concrète se trouvant dans les articles que le lecteur pourra consulter dans le dossier d'Échanger.

autant de termes qui ne conviennent pas dans une relation d'échanges qui se base sur certaines formes de réciprocité. L'entretien se définit aussi par ce qu'il ne doit pas être : tribunal qui juge, injonctions ou exhortations verbeuses, leçon de morale, interrogatoire plus ou moins inquisiteur, thérapie, annonce péremptoire d'une décision déjà prise d'avance, sermon qui impose une voix/voie et cherche à inculquer des valeurs personnelles... Ceci dit, sans prétendre tout diriger, le professionnel peut aussi savoir où il va, et mettre de son côté toutes les chances pour aboutir à une solution. Ce qui passe d'abord par des éléments matériels.

Des conditions matérielles qui ne sont pas secondaires

Tout compte, et tout doit être pensé. Le lieu n'est pas indifférent. Accueillir derrière un bureau place l'autre dans un rapport hiérarchique, s'asseoir côte à côte autour d'une table implique une relation plus égalitaire et conviviale. Convoquer quelqu'un ne place pas l'entretien sous les mêmes auspices que de l'inviter à venir discuter. Un entretien dans l'urgence n'implique pas les mêmes échanges qu'un entretien qu'on aura différé, pour une raison ou l'autre. Là encore, tout dépend des objectifs : un entretien autour du non-respect de la loi ne prendra pas la même forme qu'une tentative de débloquent la parole d'un jeune emmuré dans son

mutisme. La durée de l'entretien a également son importance. Quelques minutes peuvent suffire à un entretien pédagogique qui permettra de faire émerger la stratégie personnelle de l'élève sur un point ponctuel. Dans les situations où les professionnels sont continuellement avec les jeunes, il faut aussi savoir saisir l'instant au vol ; ce sont parfois dans des moments inattendus que l'entretien, "in medias res", est le plus productif, lorsqu'on partage des activités, que les barrières tombent. Parfois, il faudra prendre plus de temps, un temps programmé. Et il faut savoir aussi interrompre un entretien : plutôt que de s'enfermer dans une impasse, dans l'absence de dialogue et le refus, mieux vaut remettre à plus tard ce qui reste stérile aujourd'hui. Pas de règle unique, donc, mais des conditions qui doivent être pesées pour ne pas d'emblée compromettre la réussite d'un entretien. Quoi qu'il en soit, tout doit être mis en œuvre pour qu'il se passe au mieux. On place parfois une pancarte "ne pas déranger" sur la porte. Pancarte ou pas, tous soulignent cette nécessité : pas de téléphone, pas d'intervention extérieure (quand c'est possible), pas ou peu de prise de notes durant le dialogue. Le langage non verbal entre également en ligne de compte, le corps, les gestes, le regard parlent autant que les mots. Autant de facteurs qui pourraient perturber une relation qui doit rester privilégiée, avec un interlocuteur disponible à l'autre. Car qui dit entretien dit solution, et qui dit solution dit problème.

Une situation plus ou moins problématique qu'il faut mettre en mots

L'entretien a souvent lieu dans une situation particulière : un moment de crise, une étape charnière du parcours éducatif, un temps de questionnement sur son avenir, une situation de difficulté existentielle ou pédagogique, un constat d'échec, de blocage ou de souffrance. L'entretien apparaît alors nécessaire pour identifier et tenter de comprendre ce qui ne va pas, pour une raison ou une autre, l'objectif étant alors de trouver ensemble des solutions et de se donner les moyens de les réaliser. Éducatifs ou pédagogiques, tous les entretiens se retrouvent autour d'un même constat : la nécessité de mettre en mots une réalité au sujet de laquelle les deux interlocuteurs ne disposent pas de tous les éléments, et ceci dans le but d'améliorer l'existant. Il peut s'agir de définir ou de faciliter une orientation professionnelle, de trouver une voie pour remédier à une difficulté ou un échec scolaire, de remettre sur les rails un jeune en souffrance pour éviter un décrochage, de lui permettre de rester dans le cadre social lorsqu'il en a enfreint les règles... Quoi qu'il en soit, il s'agit toujours de trouver des solutions par une relation personnalisée qui prend en compte l'individu dans sa globalité. Ce qui implique une forme de suivi. Souvent, ce n'est pas un, mais des

entretiens qui sont nécessaires pour accompagner un parcours qui s'inscrit dans la durée et implique des changements. Les interlocuteurs ne se situent pas à égalité dans cet échange, même s'il est souvent nécessaire de ne pas insister sur le rapport hiérarchique pour permettre l'émergence d'une parole libre et sincère. L'un est un professionnel, qui a une bonne connaissance du système, des mécanismes ou des différentes solutions possibles. L'autre est souvent dans l'incompréhension, le doute, parfois la rupture. Comment rendre possible un véritable dialogue, dans ces conditions, et au-delà, réunir les conditions d'un changement qui ne peut se faire sans la volonté du principal concerné ? un entretien n'est ni anodin ni simple.

Un match, peut-être, mais dans la même équipe !

Pour aboutir et ne pas se perdre dans les méandres d'une parole creuse, un entretien doit se préparer. Pas besoin forcément d'y passer des heures, mais nombreux sont les professionnels qui soulignent cette nécessité d'une préparation personnelle, avant la rencontre. Il peut s'agir d'une relecture des notes prises au cours d'entretiens précédents, des comptes-rendus des décisions antérieures. On peut aussi se poser quelques questions simples, histoire de bien cadrer le contexte : où en est-on, où veut-on aller, quels sont les freins et les leviers ? La plupart des professionnels soulignent la nécessité d'un positionnement clair lors de l'entretien : chacun rappelle quel est son statut, son rayon d'action, son rôle dans l'entretien qui va se dérouler. Un chef d'établissement ou un CPE n'est pas là uniquement pour sanctionner ; un professeur n'a pas pour mission exclusive de dispenser une parole magistrale collective. "Question de posture", s'intitule l'un des articles. Ça va mieux en le disant, surtout auprès de jeunes ou de familles qui appréhendent l'ensemble du système à partir d'expériences et de représentations très négatives. Ceci dit, le professionnel ne peut jouer sans partenaire. Ce qui implique le volontariat, ou une forme d'adhésion, d'acceptation de la part de l'autre. Et certains entretiens consistent justement à faire émerger ce qui est loin d'être une évidence chez certains jeunes. C'est dans leur intérêt pour aller vers un mieux qu'eux seuls, avec de l'aide, certes, peuvent mettre en œuvre les actes concrets qui leur permettront de faire évoluer une situation insatisfaisante. L'aide apportée prend en compte un individu complexe, envisagé dans sa globalité. Cet aspect est largement présent. L'entretien décroïssonne ; il s'adresse, non pas seulement à l'élève, mais à l'ensemble de la personne qu'il cherche à comprendre, avec son histoire, son contexte de vie, ses difficultés, ses atouts... Dans un entretien, chacun possède des informations différentes et c'est ensemble que



la solution pourra être trouvée, dans une démarche de "coconstruction".

Poser le cadre pour faire émerger la parole

Comment procéder ? Certaines étapes se retrouvent dans la plupart des entretiens. Le temps de l'accueil est à cet égard important, qui va poser les bases de l'échange à venir. Il peut être bref, lorsqu'on signale un changement de posture ; on s'adresse à un individu particulier et non au groupe d'élèves, par exemple. Il vise à donner toute sa place à l'autre, même dans des situations répréhensibles. Il s'agit toujours de chercher à comprendre ensemble ce qui s'est passé, pourquoi cela s'est passé ainsi. Rappeler les faits, le contexte, les données connues, replacer l'entretien dans un processus permet de lui donner une assise. Il est important de dire clairement et simplement pourquoi on est là, ensemble : le motif de l'entretien, mais aussi son objectif. La métaphore du chemin et de la navigation revient à plusieurs reprises : points de départ et d'arrivée, cap, obstacles, étapes, passerelle, voie, balises sont autant de mots qui concrétisent la notion d'un parcours, peut-être cha-

tique, mais qui mène quelque part. Le cadre, ainsi posé, est par ailleurs ici bien mal formulé, car tous les articles sont unanimes à rappeler qu'un entretien n'est pas un monologue et que la parole doit être le plus possible laissée à l'interlocuteur. Le professionnel cherche davantage à faire dire ces éléments qu'à les affirmer. Ceci dit, les choses doivent être clairement rappelées : celui que l'on reçoit est un individu à part entière, responsable et respecté, porteur de savoirs que lui seul connaît qui, partagés, pourront permettre de faire évoluer la situation. On mesure l'importance de l'émergence de la parole dans ces conditions, surtout lorsqu'on a affaire à des jeunes en difficulté, en rupture, qui ne parviennent pas à mettre des mots sur ce qu'ils sont.

Du verbe...

Libérer l'expression n'est pas toujours aisé, surtout avec des jeunes mal à l'aise avec leur être comme avec le verbe. D'où la nécessité de construire l'échange sur le mode interrogatif. Différentes méthodes sont utilisées pour faciliter l'émergence de la parole : préparation en amont pour susciter une introspection qui facilitera le dialogue ; organisation en deux temps "Qui suis-je ? Où vais-je ?" ; écrit ou dessin ; techniques de l'arbre, en écho, en miroir ou de reflet... Leur but commun, aider le jeune à mettre des mots sur son vécu, ses émotions, ses projets, ses problèmes, son état d'esprit, ses mécanismes d'apprentissage. La reformulation de ses propos peut lui permettre ensuite d'approfondir ou de corriger un discours encore fragmentaire ou des propos qui ne correspondent pas à la réalité. Le professionnel relance, il souligne les aspects importants qu'il invite à creuser. Jamais il ne juge l'individu en tant que tel, même s'il peut rappeler le caractère néfaste de certains faits. Pour l'un comme pour l'autre, peu à peu, se dessine une part de vérité qui permet de mieux expliquer la situation qui est à l'origine de l'entretien. Ça ne marche pas à tous les coups, évidemment. Avec certains jeunes, plusieurs rencontres seront nécessaires ; avec d'autres, la communication réelle ne pourra pas s'établir. Quoi qu'il en soit, l'entretien ne pourra aboutir que si cette prise de conscience s'opère. Les mots permettent de mieux se connaître et se comprendre, de mettre à distance le vécu ou le comportement, de "regarder la réalité en face", aussi. La condition est que cette prise de conscience se fasse par le jeune lui-même, certes à l'aide de l'adulte qui, dans une démarche maïeuticienne, la facilite, mais ne l'impose pas. Ce qui amène ensuite à confronter le perçu avec la réalité. C'est d'abord en faisant émerger les représentations qu'on peut les confronter avec les faits, avec les possibles, avec d'autres voies que celles empruntées jusqu'alors. Et l'adulte a des solutions à proposer, compte tenu de ces circonstances qui ont été dégagées ensemble ; car les articles sont unanimes à le souligner, un entretien qui se contenterait de mots, aussi

instructifs soient-ils, serait un échec, car du verbe il faut passer aux actes.

... à l'action

La prise de conscience ne suffit pas. L'étape suivante est la responsabilisation. Quelle que soit la situation, elle ne pourra changer que si celui qui la vit met en œuvre les actes concrets nécessaires à l'évolution. Le professionnel les propose, mais il ne peut agir à la place de l'autre. On pose alors ensemble des objectifs et on définit les étapes concrètes pour les atteindre. Ils doivent être accessibles, mesurables, et mesurés. Les verbes d'action, conjugués au présent et à la première personne du singulier, sont autant de marques de la prise que le jeune peut avoir sur son existence, à condition qu'il le souhaite vraiment. Cette approche concrète, positive et réaliste redonne confiance en soi. L'individu a des qualités et des compétences qui lui permettront d'infléchir un itinéraire ou une situation souvent considérés avec un fatalisme qui cautionne la déresponsabilisation et l'inaction. On mesure alors combien la détermination des objectifs et leur transcription en actes concrets sont importantes. Trop ambitieux ou trop généraux, ils ont toutes les chances de conduire à un échec qui ne remettra pas en question que le bien-fondé de l'entretien. Et dans certains cas, un suivi sera nécessaire. Mais même si tout n'est pas possible, il existe toujours un rayon d'action dans lequel on peut agir très concrètement. La définition de ce cadre est également un moment important de certains entretiens ; il existe des facteurs extérieurs sur lesquels on n'a pas toujours prise, mais aussi des codes, des lois qui structurent le groupe et l'individu. Ce qui ne signifie pas qu'on est pieds et poings liés et qu'on n'a plus qu'à attendre que le ciel vous tombe sur la tête !

Pas simple, on le mesure...

Ainsi, l'entretien a pour but de définir ces actes qui, décidés conjointement, sont le plus souvent consignés par écrit. Contrats, grilles, portfolios, compte-rendus permettent à la fois de garder des traces et de concrétiser l'engagement à agir. Cela facilite également le suivi des décisions prises, que ce soit par le professionnel qui a réalisé l'entretien ou par d'autres membres de la communauté éducative. Tout cela n'est pas simple, on le mesure. Ce qu'il faut pour réussir un entretien : "du temps, de la patience et du respect", résume un professionnel. L'entretien se fonde sur une explicitation des demandes implicites du système et se construit sur une relation de confiance lucide, respectueuse et exigeante. Quant à la notion de "réussite", elle est bien fragile, et tous les praticiens interrogés restent humbles et réalistes. Ceci dit, même si tous les entretiens ne mènent pas obligatoirement à la réussite, certaines précautions sont à prendre pour éviter qu'ils conduisent inévitablement à l'échec (voir page 5). □

Le décologue...

... ou comment rater à coup sûr un entretien

1. De préparation point ne feras

Faites confiance à votre intuition et à votre sens de l'improvisation. Les plus belles histoires ne commencent-elles pas dans l'inattendu d'un délicieux imprévu ? Les relations humaines sont avant tout affaire de feeling et de spontanéité. Ne préparez surtout pas votre entretien, ni matériellement, ni psychologiquement ; ne replacez pas la rencontre dans son processus et n'allez pas perdre votre temps à vous remémorer ses objectifs, ce serait briser l'élan de la rencontre.

2. D'intimité jamais ne préserveras

Plus on est de fous plus on rit. Évitez soigneusement le tête-à-tête ou les moments de relation privilégiée avec l'autre. Faites en sorte que le plus de monde possible soit présent lors de vos entretiens, matériellement ou virtuellement : laissez tout le monde entrer dans votre bureau, répondez au téléphone, absentez-vous pour raconter à vos collègues la dernière ânerie que votre interlocuteur vient de sortir. Ce serait quand même dommage, et très égoïste, de ne pas faire profiter la terre entière de ce qui se joue dans l'entretien que vous menez.

3. Toute manifestation d'attention soigneusement éviteras

Sachez vous faire désirer, n'abattez pas toutes vos cartes d'emblée, gardez votre mystère ; ne faut-il pas entretenir l'incertitude pour maintenir éveillée la flamme de l'intérêt de l'autre ? Mieux, mettez tout en œuvre pour qu'il soit persuadé que vous ne vous intéressez pas à lui : prenez des notes dans votre carnet, répondez au téléphone, regardez par la fenêtre... Cela stimulera votre interlocuteur et le poussera dans ses ultimes retranchements d'où il puisera (peut-être) les moyens de vous captiver enfin.

4. De ton verbe hautement te serviras

La parole est au maître, c'est bien connu. Lui seul sait, lui seul a les compétences, le savoir et l'expérience. Et le maître, c'est vous "car le mot, c'est le Verbe, et le Verbe c'est Dieu". Votre interlocuteur a forcément tout à gagner à vous écouter. Plus vous parlez, plus il aura de chances de saisir un peu de la manne providentielle qui sort de votre bouche. Soyez immodérément généreux de votre parole si vous voulez que l'entretien lui soit profitable.

5. Le verbe de l'autre sans faiblir limiteras

Suite logique de la loi précédente : moins votre interlocuteur ouvre la bouche, moins il dit de bêtises, mieux c'est pour lui. De toute façon, il est incapable de s'exprimer correctement. Vous lui évitez ainsi de se couvrir de ridicule, dans la forme comme dans le fond. Et le laisser parler sous-entendrait qu'il puisse disposer de plus de connaissances, d'analyse ou de solutions le concernant que vous-même. Ridicule.

6. De ta supériorité lourdement écraseras

Toute relation humaine repose sur un nécessaire rapport hiérarchique. Sinon ce serait l'anarchie, ennemi absolu de toute forme de vie sociale, comme chacun sait. Pour éviter de vous faire déborder ou de tomber dans un démago-

gique copinage, rappelez sans cesse à votre interlocuteur que vous lui êtes supérieur. D'abord ça le calmera et ensuite il apprendra à se comporter correctement en société. Il existe de nombreuses manières de rabaisser quelqu'un, vous le savez mieux que quiconque ; faites-en un usage fréquent pour maintenir l'autre dans l'humilité et le respect. Deux valeurs qui lui seront toujours utiles par la suite et vous permettront de ne pas perdre la main sur l'entretien que vous dirigerez ainsi comme il se doit, en maître.

7. Les jugements avec force rendras

Il est du devoir de celui qui mène l'entretien de proclamer le Juste et le Vrai. Appréhendez toujours votre interlocuteur comme un coupable. Il l'est, sinon il ne serait pas devant vous. Vous êtes là pour le ramener dans le droit chemin. Soulignez ses fautes, retournez le couteau dans la plaie, insistez sur son impardonnable culpabilité. Ce n'est certainement pas en faisant preuve de laxisme que vous l'aidez à redresser la barre et à reprendre du collier. Pour cela, il doit d'abord comprendre qu'il s'est lui-même engagé dans une mauvaise passe, et qu'il en est le seul et unique responsable, voire coupable. Tout est forcément de sa faute, il doit s'en persuader grâce à vous.

8. D'injonctions le repaîtras

Une fois que l'image de votre interlocuteur est suffisamment dégradée, refitez-lui le bébé. Étape suivante, donc : lancez-lui quelques perches pour qu'il puisse sortir de son coupable chaos. Mais attention, ne lui mâchez quand même pas trop le travail. Aide-toi, le Ciel t'aidera, n'est-il pas ? Utilisez l'impératif, avec des termes évasifs portant sur le long terme, du genre : fais des efforts, change de conduite, vise l'excellence... À lui ensuite de trouver les moyens concrets d'y parvenir. Voilà une pédagogie active bien comprise ou vous n'y connaissez rien. C'est à la force du poignet qu'on gagne le paradis, n'en êtes-vous pas une vivante preuve ! ? !

9. De toute action te préserveras

Faire deux choses à la fois est contre-productif, vous le savez bien. Soit on cause, soit on agit. L'entretien est une causerie, alors point d'actes pour perturber ou ternir la pure beauté du verbe. Restez-en aux grands mots, aux belles paroles, aux nobles idées, mais surtout pas d'actes à la clef. Ne proposez pas de solutions concrètes, d'échéances pratiques, de verbes d'action ; vous risqueriez de faire perdre au discours son caractère noblement conceptuel en l'utilisant d'une manière utilitaire et dégradante.

10. De suivi totalement t'abstiendras

Vous avez déjà beaucoup donné de vous en accordant un entretien, vous n'allez quand même pas, en plus, veiller à la suite des opérations ! Alors pas de traces de l'entretien, pas d'échéances ou d'autres rencontres pour faire un nouveau point, pas de relais passé à quelqu'un d'autre. Un entretien efficace doit rester unique, sinon ce serait ternir l'éclat du petit joyau qu'a été ce moment rare. De toute façon, vous avez tout mis en œuvre pour que cette rencontre soit une totale réussite. À quoi bon prévoir d'autres entretiens ? Tout est réglé une bonne fois pour toutes avec celui-ci.