

...

# Mener un entretien professionnel sensible





Dans un établissement scolaire, les **entretiens sensibles** font partie intégrante des responsabilités managériales et éducatives.

Ils concernent des **échanges délicats** avec des parents, des enseignant·es, des partenaires ou des équipes internes autour de **situations complexes**.

Ce document propose des **repères pratiques** pour préparer, conduire et conclure ces entretiens dans une posture professionnelle et constructive.

Il s'appuie sur des **expériences de terrain** (régulation, médiation, accompagnement) ainsi que sur l'ouvrage ***Se préparer à un entretien avec des parents d'élèves*** de Bernard André (2023).

# LES ENJEUX D'UN ENTRETIEN



## Créer un espace de compréhension et de collaboration

- **Comprendre** une situation
- Poser un **cadre d'écoute** et de **respect mutuel**
- Favoriser la **collaboration**, même en cas de désaccord
- Construire un **climat de confiance**

# AVANT L'ENTRETIEN



## Clarifier l'intention

- Informer ? Réguler ? Co-construire ? Recadrer ?
- Qu'attend-on de la personne après l'entretien ?

## Organiser le cadre

- Lieu calme, durée posée (45 min à 1h maximum), moment choisi
- Prise de notes : Par qui ? Pour quel usage ?
- Présence d'un tiers : représentant syndical, collègue, secrétaire,...

## Se préparer mentalement

- Identifier les zones sensibles ou blocages possibles

## Rassembler les faits

- Éviter les jugements, interprétations ou rumeurs

# PLACE DE L'ÉLÈVE



## En entretien avec des parents

- Décider au cas par cas selon son **âge**, l'**objectif** et les **thèmes abordés**
- Inviter l'élève si cela favorise la **compréhension**, crée une **alliance tripartite**  
ou évite les **triangulations**
- Préciser son **rôle** et le moment prévu pour sa **prise de parole**
- S'assurer qu'il/elle saisisse bien le **sens des échanges**
- Éviter toute **pression** ou **réprimande publique**

# OUVRIR L'ENTRETIEN



## Sécuriser l'échange

- **Remercier** pour la présence
- Présenter le **cadre** : durée, rôle de chacun·e, objectif
- Annoncer la **nature des nouvelles** (bonnes ou difficiles), rassurer sans minimiser
- Indiquer l'**ordre choisi** : les **réussites/progrès/efforts** observés, puis  
les **difficultés/points de vigilance** – *ou l'inverse selon la situation*
- Laisser un **temps de silence** après chaque annonce pour favoriser l'appropriation

# NOMMER LES FAITS



Poser les éléments factuels qui fondent l'entretien

- Présenter les **faits** de façon posée, **sans interprétation**
- S'appuyer sur des **éléments observables, datés et concrets**
- Nommer ce qui fait difficulté en **séparant les faits du ressenti**

# EXPLORER LES PERCEPTIONS

...

Entendre la manière dont l'autre perçoit la situation

- Identifier le type de reconnaissance du problème :
  - Problème **nié** → revenir aux **faits**
  - Problème **minimisé** → donner des **exemples, reformuler**
  - Problème **reconnu partiellement** → clarifier les **divergences**
  - Problème **reconnu** → travailler sur les **solutions**



# GÉRER LES ÉMOTIONS



## Maintenir l'écoute et le cadre

### Si la colère s'exprime

- **Écouter** sans réagir impulsivement
- Permettre une **décharge émotionnelle** sans céder
- **Noter** ce que l'autre exprime **sans interrompre**

### Si la tristesse s'exprime

- **Accueillir** sans minimiser
- Laisser un **silence** si nécessaire
- Rester dans l'**écoute** sans se sentir en devoir de "réparer"

« **Je comprends** que cette situation vous touche profondément. »

« **J'ai l'impression** que quelque chose vous préoccupe encore. »

« C'est un moment difficile ; **je vous remercie** de l'exprimer. »

« **J'ai l'impression** que cette situation vous dérange... »

« Qu'avez-vous **compris** ? »

**ACCUEILLIR L'ÉMOTION ET FAVORISER L'EXPRESSION**

« *Ma question va peut-être **vous surprendre...*** »

« ***Souhaitez-vous** qu'on reprenne plus tard ?* »

« *Je vous entends, **et en même temps**, nous sommes ici pour réfléchir à...* »

« *Ce que **je comprends**, c'est que...* »

« ***Si je vous comprends bien**, vous...* »

**ACCUEILLIR L'ÉMOTION ET FAVORISER L'EXPRESSION**

# CO-CONSTRUIRE UNE ISSUE



## Aboutir à des engagements réalistes sans forcer l'adhésion

- Identifier ensemble des **pistes concrètes et adaptées au contexte** :  
*organisation, soutien, aménagements, collaboration, communication,...*
- Tenir compte des **contraintes** et **ressources** de chacun·e
- Hiérarchiser les mesures selon leur **faisabilité** et leur **impact**
- Clarifier **qui fait quoi** et **dans quels délais**
- S'accorder sur des **engagements mesurables** à court et moyen terme

# GARDER LE CAP



## Revenir à l'essentiel quand ça dérape

- Rappeler l'intention de départ « *Rappelons que notre objectif initial est de...* »
- Rester **ajusté·e** même sous tension, **sans céder ni fuir**
- Renoncer à obtenir un **accord à tout prix**
- Accepter que l'issue ne soit pas **immédiate**
- Reconnaître les **écarts** de point de vue

 *Si le blocage s'installe : proposer un temps différé pour reprendre la discussion*

# ANCRER LES ENGAGEMENTS



Formaliser les accords et structurer leur suivi

## Synthétiser

- Accepter un **désaccord clairement exprimé**
- Rappeler les **décisions**

## Acter les engagements

- Vérifier l'**engagement réel** et éviter les accords de façade
- Questionner : “***De votre côté, que pensez-vous faire concrètement?***”
- Proposer une **synthèse écrite** (*notamment en contexte RH*)
  - mentionner les faits, les décisions et faire valider par les personnes concernées

# ASSURER LE SUIVI



## Assurer la continuité après l'entretien

### Planifier la suite

- Définir ensemble la **temporalité** et les **modalités de suivi**
- Fixer dès maintenant la **date de la prochaine rencontre** (pas plus de 2 mois)

### Vérifier la mise en oeuvre

- S'assurer que les engagements pris sont **réalistes et mesurables**
- Prévoir la possibilité d'**ajuster le plan d'action** sans attendre la prochaine rencontre

# À RETENIR !



**Préparer :** clarifier l'objectif – organiser le cadre – réunir les faits

**Accueillir :** remercier – poser les règles – écouter – rassurer

**Nommer :** distinguer faits / perceptions / émotions

**Explorer :** entendre ce que l'autre perçoit ou comprend

**Réguler :** accueillir les émotions – tenir la posture

**Avancer :** explorer des options concrètes sans imposer

**Conclure :** reformuler – acter – prévoir un suivi