

## Favoriser l'échange dans l'entretien de face à face en situation professionnelle

### Prise en compte des influences liées au contexte, à l'environnement et au message

#### Sommaire :

- ✓ Définition-----p. 1
- ✓ Contexte et environnement -----p. 1
- ✓ Le message et sa transmission-----p. 3
- ✓ A suivre-----p. 6

#### En bref...

Un entretien de face à face n'échappe pas aux principes généraux de la communication. De nombreux paramètres interviennent sur les perceptions des deux interlocuteurs. La raison de l'entretien, son mode de conduite, le milieu dans lequel il se déroule, le langage utilisé, etc. véhiculent des représentations qui favorisent ou perturbent les échanges.

## Définition

L'entretien de face à face réunit deux personnes en interaction, pour échanger sur un sujet pré-déterminé, dans une circonstance particulière et un environnement précis.

A l'instar de toute situation de communication, plusieurs facteurs influencent le déroulement de cet entretien. Les connaître et les maîtriser permet de favoriser un climat propice à l'échange.

Seront traités ici ceux découlant du contexte et de sa représentation, du lieu de l'entretien avec ses caractéristiques, de la qualité du message et des échanges.

Dans la suite de la fiche, la personne à l'initiative de l'entretien sera désignée sous le terme de « locuteur 1 », la seconde étant dénommée « locuteur 2 ».

## Contexte et environnement

### 1/ La représentation du contexte

Le contexte social de l'entretien, la nature de celui-ci, renvoient à une situation de référence pour chaque interlocuteur. Selon cette dernière, les interlocuteurs se font une « idée » de l'échange à venir en fonction des situations culturelles habituelles pour ce type d'échange et/ou de leur vécu. Les représentations, les modèles, seront différents selon qu'il s'agit d'un entretien de recrutement, d'un entretien professionnel et de formation, d'un entretien avec un élu, un homologue ou un usager.

Plus les conditions de l'entretien et sa teneur se rapprocheront de la représentation que s'en font les interlocuteurs, plus les échanges seront facilités. En revanche, s'il y a distorsion entre la représentation et la réalité, les échanges en seront altérés.

## 2/ L'environnement

Le lieu de rencontre, l'heure de rendez-vous, les conditions matérielles d'installation participent à la définition de la situation de communication et peuvent la contraindre. Le locuteur 1, au travers de ces éléments, peut souhaiter manifester une intentionnalité vis-à-vis du locuteur 2, lui donner des signes. Pour favoriser une communication optimale, il a tout intérêt à éviter de faire des choix pouvant être interprétés de façon négative par son interlocuteur ce qui mettrait ce dernier dans des dispositions défavorables pour la suite de l'entretien.

### Le lieu de la rencontre

Par le choix du lieu de rencontre, le locuteur 1, même si ce n'est pas intentionnel, donne un signe. Recevoir dans un bureau, une salle de réunion ou à la cafeteria sera signifiant pour le locuteur 2. Il pourra voir dans le rendez-vous à la cafeteria tout autant un signe de décontraction que de désintérêt. Le bureau pourra marquer le sérieux, le souhait du locuteur 1 de recevoir dans son contexte de travail, la salle de réunion pourra être perçue comme un lieu plus neutre. Un lieu passant peut être le signe d'un manque d'intérêt pour l'entretien au contraire d'un lieu calme propice à l'échange.

Le choix d'un lieu de rendez-vous n'est donc jamais neutre aux yeux du locuteur 2, que le locuteur 1 veuille ou non manifester une intention. En conséquence, ce dernier, pour favoriser l'échange, aura tout intérêt à préférer un lieu qui ne soit pas trop connoté et soit à l'abri des « parasitages » divers : des bruits, des odeurs, des distractions quelconques et de toute nature (interruptions physiques, téléphoniques....) qui peuvent perturber la communication.

### L'heure de rendez-vous

Le choix de l'heure de rendez-vous n'est pas non plus anodin. Une proximité du rendez-vous avec l'heure du déjeuner ou de la fin de journée peut être révélatrice d'un souci d'écourter l'entretien et donc de désintérêt ou de manque de considération, au contraire d'un rendez-vous en début de matinée ou d'après midi à condition qu'il ne soit pas suivi d'un autre rendez-vous proche.

Autant que faire se peut, le lieu et l'heure de rendez-vous devront être convenus entre les deux interlocuteurs plutôt qu'être fixés unilatéralement. Le locuteur 1 aura également tout intérêt à indiquer la durée prévisible de l'entretien.

### Les conditions matérielles d'installation

Pour un échange plus fructueux, il devra également veiller à installer son interlocuteur face à lui (à condition toutefois que « l'interdistance » ne soit pas trop grande) ou à son côté, dispositions qui ont montré leur efficacité en matière de communication interpersonnelle (partage de documents facilité, grande perception des signes non verbaux en position de face à face, ...). En situation de côte à côte, il devra faire attention à ne pas pénétrer dans la sphère « intime » de son interlocuteur, notamment s'il ne le connaît pas ou peu.

En effet, selon Edward T. Hall (anthropologue américain, spécialiste de l'interculturel), l'individu organise son territoire en fonction de son milieu culturel et de la nature des relations qu'il entend entretenir avec autrui. Il délimite donc, autour de lui, des zones variables d'intimité. Il est nécessaire d'en tenir compte lors d'un entretien, pour respecter la zone préférentielle utilisée par l'autre. Un empiètement dans la sphère intime (15 à 45 cm dans les pays latins) peut provoquer une gêne susceptible de se manifester par de l'agressivité ou une interruption de l'échange. Cette distance physique qui s'établit entre des personnes en interaction a été nommée « proxémie » par E.T. Hall (voir un exemple de définition à partir du lien suivant [http://www.capitalrh.fr/La-proxemie\\_a70.html](http://www.capitalrh.fr/La-proxemie_a70.html))

Le choix des sièges est également signifiant : le locuteur 2 peut se sentir placé en position d'infériorité si le locuteur 1 lui propose une chaise alors qu'il va lui-même s'asseoir sur un fauteuil. En cas d'impossibilité de trouver deux assises identiques, il est souhaitable que le locuteur 1 propose l'assise la plus confortable à son interlocuteur.

Les conditions « physiques » dans lesquelles se déroulent les échanges sont donc un paramètre que le locuteur 1 ne peut ignorer.

# Le message et sa transmission

## 1/ Les techniques de recueil d'information

Le locuteur 1 dispose principalement de trois possibilités pour recueillir, via l'entretien de face à face, l'information souhaitée. Il s'agit des techniques : directive, non directive et semi directive (ou guidée).

Dans la phase de préparation de l'entretien, le locuteur 1 doit déterminer celle qui convient le mieux aux objectifs poursuivis et aux contraintes prévisibles. Pour ce faire, il doit maîtriser l'ensemble des règles applicables au type d'entretien choisi, récupérer les éléments utiles à sa conduite et mettre au point les supports nécessaires ou s'imprégner des supports préconisés.

Les différences entre ces trois techniques sont essentiellement les objectifs visés et la part d'initiative laissée à l'interviewé.

### L'entretien directif

Il est principalement utilisé pour repérer des opinions ou des attitudes. Il s'appuie sur une série de questions pré-élaborées, en majorité des questions fermées, proposant des réponses-types à choisir : réponses binaires du type oui/non, choix multiples dit questionnaire « cafétéria », échelles de valeur ou d'attitude du type « favorable à défavorable » sur 4 ou 5 propositions. L'ordre des questions doit découler, d'une part, d'une logique définie au préalable en référence aux objectifs poursuivis et, d'autre part, de l'application de règles de progression : au démarrage, des questions qui ne demandent pas d'implication personnelle, les questions plus délicates étant à prévoir plutôt en fin d'entretien ; des « aires de repos », des « paliers de décompression » constitués de questions faciles peuvent être placés en milieu d'entretien, selon le nombre de questions.

Les questions doivent être posées dans l'ordre programmé. La grille de questionnaire doit être conçue de manière à pouvoir effectuer des croisements permettant la confirmation des réponses (même question sous une autre forme) et la possibilité de tirer des statistiques. Ce type d'entretien permet d'aller rapidement à l'essentiel pour confirmer ou invalider des hypothèses de départ (elles-mêmes construites, en général, à partir d'une pré-enquête auprès d'un échantillon de personnes reprenant les principales caractéristiques du public concerné). C'est un entretien qui ne laisse pratiquement pas d'initiative à l'interlocuteur.

La grille de questionnement doit être constituée de questions courtes, adaptées au cadre de référence des personnes interviewées (domaine, vocabulaire, etc.). Les termes utilisés doivent être simples et univoques. Dans ce type d'entretien, dont la forme extrême est le questionnaire écrit, la

qualité de l'outil est bien plus importante que le climat instauré entre les deux interlocuteurs au contraire de l'entretien non directif.

### L'entretien non directif

Généralement, il est utilisé pour recueillir des sentiments ou des motivations. La non-directivité repose sur l'instauration d'un climat particulier à quatre dimensions : acceptation inconditionnelle de l'autre, neutralité bienveillante, authenticité, empathie. La technique n'est qu'au service de ce climat, ici déterminant, au contraire de l'entretien directif.

Le thème (qui repose sur une problématique, une série d'hypothèses) sera toujours formulé de la manière la plus large, la plus vague, la plus générale possible de manière à limiter tout risque d'induction, à ne pas orienter ou canaliser l'interlocuteur et à lui laisser, en conséquence, une large part d'initiative. L'interviewé développe librement ce qu'il a à dire sur le thème donné, l'intervieweur se bornant à déclencher et relancer.

Dans ce type d'entretien, il est important de respecter et de ne pas interrompre les « silences pleins » où l'expression est arrêtée mais où la réflexion interne se poursuit. Une bonne écoute des signes non verbaux émis par l'interviewé est fondamentale pour bien repérer ces silences.

Les relances s'effectuent dans les « silences vides » (arrêt de l'expression et de la réflexion) en utilisant :

- la réitération ou reflet simple, consistant à répéter ce qui est dit pour montrer l'intérêt et l'écoute (à utiliser avec parcimonie) ;
- la reformulation du sentiment exprimé. Intervention majeure dans ce type d'entretien, la reformulation consiste à

repandre ce qui est dit en y ajoutant le sentiment sous-tendu et suppose donc une disponibilité à l'autre et une écoute importante (empathie) ;

- le soutien non verbal (regard bienveillant, mimiques d'approbation et d'invitation à poursuivre, gestes ouverts, etc.) ;
- l'intervention de synthèse qui sert à l'intervieweur pour contrôler qu'il a compris et à l'interviewé pour rectifier, pour compléter certains points abordés ou oubliés.

### L'entretien semi directif

Il est utilisé dans bon nombre d'enquêtes ou d'études pour recueillir des informations sur le terrain. Aussi appelé entretien guidé, il repose non sur des questions déjà formulées comme pour l'entretien directif mais sur une liste de thèmes à approfondir énoncés dans un guide pré-élaboré.

C'est un entretien non directif ponctué d'introductions directives des thèmes non abordés spontanément par l'interviewé.

L'interviewé a une grande liberté d'expression et apporte souvent des réponses aux questions avant qu'elles ne soient posées. L'intervieweur utilise ce qui est dit pour approfondir le thème abordé ou introduire un nouveau thème en relation (plus ou moins flagrante) avec le précédent.

Ce type d'entretien intègre les préconisations formulées dans le cadre d'un entretien non directif, en matière d'écoute et de relance, et dans le cadre d'un entretien directif, en matière de questionnement nécessaire pour aborder l'ensemble des thèmes pour lesquels des réponses et des avis sont recherchés.

La durée de cet entretien doit être suffisante pour permettre à l'interviewé de s'exprimer le plus complètement possible sur l'ensemble des thèmes à traiter.

## 2/ Le canal de communication

Le canal de communication est constitué par le « support » et les moyens utilisés pour communiquer : la voix, l'image, le geste, le toucher, l'écriture, le téléphone, l'ordinateur, la nature du papier utilisé, ...

L'entretien de face à face utilise la voix pour canal.

Le canal utilisé pour communiquer doit être approprié au type d'information à transmettre. Il est porteur de sens. Aussi convient-il d'y prêter attention. Il reflète l'objectif du locuteur 1, sa perception de la tâche et la relation qu'il souhaite établir avec son interlocuteur.

Ainsi le choix de l'écrit peut traduire le souhait de conserver une trace (objectif) et, peut-être, une marque de défiance, l'adéquation perçue par le locuteur entre l'écrit et l'objet du message (perception de la tâche), une relation plus distanciée avec le destinataire.

## 3/ Les codes

Les deux interlocuteurs communiquent au moyen de codes. Ils encodent et décodent en temps réel les messages transmis. Tout code utilisé doit être compréhensible et assimilable. Plus les codes sont communs et adaptés à la nature du message, aux objectifs et aux caractéristiques des interlocuteurs, en un mot plus ils sont pertinents, plus l'échange est aisé puisque l'encodage et le décodage sont facilités.

Ainsi, tout interlocuteur ne comprendrait pas qu'un message très confidentiel soit transmis à voix haute, dans un milieu très passant, l'inadéquation entre le contenu du message, l'objectif et le canal choisi étant flagrante.

### Le vocabulaire

L'univocité des mots, en supprimant toute possibilité d'interprétation, toute ambiguïté, tout malentendu, favorise l'échange. L'emploi de sigles ou de termes techniques est à proscrire sauf s'ils sont connus des deux interlocuteurs ou sont explicités.

Parce qu'ils permettent d'ajuster le code de communication, les premiers moments d'un entretien sont fondamentaux surtout si les interlocuteurs ne se connaissent pas. Ainsi un vocabulaire recherché pourra être remplacé par un vocabulaire plus simple face à l'incompréhension du récepteur.

*L'effet de halo* : Certains des mots utilisés peuvent avoir une résonance symbolique

pour l'un des interlocuteurs, c'est-à-dire qu'ils vont éveiller en lui des souvenirs ou susciter des associations susceptibles de freiner l'échange par la perturbation qu'ils créent. Ils peuvent également refléter des valeurs, une idéologie qui, si elles ne sont pas partagées, vont interroger ou importuner l'interlocuteur et donc nuire à la communication. Pour éviter que d'éventuels mécanismes de défense bloquent la communication, il est souhaitable de privilégier des mots relativement neutres plutôt que des « mots chocs » sauf à vouloir tester son interlocuteur ou provoquer une réaction.

Dans tout entretien, il faut donc être attentif à l'écho suscité par les mots employés d'autant plus si on ne connaît pas, ou peu, son interlocuteur.

Le poids et l'ordre des mots sont eux aussi importants. L'utilisation de l'écrit permet d'y porter une plus grande attention que lors d'un entretien oral. Toutefois, certains des apports ci-dessous peuvent être utiles pour un entretien de face à face.

*Le poids des mots.* Dans le décodage de l'information, tous les mots n'ont pas la même pondération, certains mots revêtant un rôle majeur dans la compréhension.

- La « centralité » d'un mot est déterminée par la nature et l'importance de l'information qu'il porte.
- Lorsque deux éléments contradictoires sont juxtaposés dans un message, le récepteur, par souci de cohérence, va reconstruire le message. Il a été prouvé que cette reconstruction se fait systématiquement en valorisant l'élément négatif au détriment de l'élément positif.
- Des mots porteurs d'un écart par rapport à une norme sociale (ex « malhonnête » ) exercent une plus grande influence que ceux qui reflètent la norme.

*L'ordre des mots* a également son importance. Les mots introductifs d'un

entretien et les mots de conclusion revêtent une importance particulière. Les premiers servent d'amorce, d'accroche et induisent une représentation de la suite du message par le locuteur. On voit donc l'intérêt à ce qu'il n'y ait pas de discordance entre les premiers mots et la suite du message pour ne pas générer d'incompréhension dans la communication. Par ailleurs, ils bénéficient de l'effet dit « de primauté », c'est-à-dire qu'ils sont mieux mémorisés que les éléments intermédiaires (stockage dans la mémoire à long terme). Il en est de même pour les derniers mots, dont on dit qu'ils bénéficient de l'effet « de récence » mais, stockés dans la mémoire à court terme, ils ne sont récupérés qu'en cas de rappel immédiat.

Enfin les adjectifs proches d'un nom sont *survalorisés* par rapport à ceux qui en sont plus éloignés.

### Le paralangage et le non verbal

Ils complètent la communication orale. L'intonation, le timbre de la voix, le débit sont des éléments constitutifs du paralangage. Le non verbal peut être constitué par des mimiques, des gestes, des positions adoptées, la tenue vestimentaire, etc. Souvent, paralangage et non verbal sont présentés comme des synonymes.

Les éléments non verbaux et de paralangage constituent des indications précieuses pour les deux interlocuteurs. S'ils sont en cohérence avec le discours, ils peuvent le stabiliser ou le renforcer. Dans le cas contraire, ils constituent des facteurs perturbateurs de la communication puisque le récepteur perçoit un déphasage entre ce qui est dit et ce qui est exprimé par ailleurs, il tente alors d'en comprendre la signification.

Plus le canal et les codes seront communs aux interlocuteurs, plus la communication sera facilitée.

## 4/ La nécessité du « feed-back »

Plusieurs facteurs sont de nature à influencer voire à dénaturer la communication. La boucle de rétroaction (« feed-back ») entre les acteurs permet essentiellement :

- de contrôler la réception et la compréhension du message émis,
- d'ajuster le message aux caractéristiques de l'interlocuteur et de l'environnement, de réaliser un apprentissage mutuel des codes utilisés, des normes de référence, etc.
- de sécuriser les acteurs et donc de diminuer les mécanismes de défense en augmentant la satisfaction du récepteur.

## A suivre

Une prochaine fiche « En lignes » sera consacré à : « Les acteurs et leur singularité ».

Le concept « d'acteur » est substitué au traditionnel « émetteur-récepteur ». En effet, les échanges sont simultanés et, pendant que l'un parle (émet), l'autre, en même temps qu'il reçoit (récepteur), renvoie de la communication non verbale qui peut infléchir le discours de l'émetteur.

Les acteurs, en situation de communication, de face à face ou autre, sont affectés de trois types de variables :

- 1/ Des variables psychologiques qui peuvent instaurer des mécanismes projectifs ou de défense susceptibles de modifier, perturber voire interrompre l'échange.
- 2/ Des variables cognitives, fonctionnement cognitif ou système de représentation, qui influencent fortement la qualité de la communication.
- 3/ Des variables sociales, recouvrant principalement le statut social ou les préjugés et stéréotypes, qui sont également susceptibles de jouer un rôle non négligeable dans la qualité d'un échange.

De plus, selon les situations, les acteurs privilégient certaines attitudes (prédispositions à agir) dans l'échange.

Les conséquences de ces différentes attitudes possibles en situation de face à face seront aussi présentées dans cette prochaine lettre, en référence à la typologie définie par E.H. Porter (psychologue américain).

### Pour aller plus loin

- Psychologie de la communication, théories et méthodes – Jean-Claude ABRIC – Éditions Armand Colin – 2004
- La communication, état des savoirs – Philippe CABIN et Jean-François DORTIER – Éditions Sciences Humaines - 2008
- Le langage – Jean-François DORTIER – Éditions Sciences Humaines - 2001

**Cathy Bousquet et Guy Panisse**