

L'entretien de face à face en situation professionnelle

Comment favoriser l'échange par la prise en compte des influences liées à la singularité des acteurs

Sommaire :

- ✓ Les préjugés et les stéréotypes-----p. 2
- ✓ Le conflit et la rigidité des rôles -----p. 2
- ✓ Les attitudes-----p. 3
- ✓ Mécanismes projectifs,de défense- -p. 6

En bref...

Après avoir développé l'influence du contexte, de l'environnement et du message (fiche N°45-2), nous présentons ici celle liée aux caractéristiques propres (personnalité, genre, statut, vécu, etc.) des personnes en situation d'entretien. Ces particularités vont avoir une incidence sur les comportements et le déroulement de l'entretien. L'intervieweur doit tenir compte de cela dans la conduite de l'entretien.

Parce que apprendre à mieux communiquer est une exigence, parce que l'entretien de face-à-face en situation professionnelle est un exercice quotidien, si banal qu'il a semblé souhaitable d'en rappeler les enjeux majeurs et les principaux mécanismes, le CEDIP a consacré 4 fiches En Lignes à ce thème (deux publiées en avril 2010 et deux maintenant) :

- la n°45-1 récapitule l'ensemble des conditions susceptibles de contribuer à la réussite d'un entretien ;
- la n°45-2 est axée sur la nécessaire prise en compte, pour favoriser la réussite d'un entretien de face à face, des influences liées au contexte, à l'environnement et au message ;
- la présente fiche n°46-1 traite de quelques mécanismes psychologiques susceptibles d'affecter les acteurs en présence et, donc, le degré de qualité de la communication ;
- la n°46-2 propose un mémento des principales activités à réaliser pour préparer, conduire et assurer les suites d'un entretien.

La seule ambition de ces fiches est d'attirer l'attention de leurs lecteurs sur la complexité d'un acte au cœur du lien social et leur donner envie non seulement de mieux s'exprimer, mais encore de mieux écouter pour faciliter les relations humaines dans le cadre professionnel.

Quels facteurs psychologiques et sociologiques nous influencent et de quelle manière ?

Les préjugés et les stéréotypes

Les préjugés et stéréotypes se construisent au sein des milieux socioculturels (production de normes, de valeurs, d'habitudes, etc.) dans lesquels chacun évolue. Ce sont des représentations que l'on se fait de l'autre ou d'une situation pour réduire l'incertitude et satisfaire un besoin de simplification, ils influencent les attitudes et les comportements.

Le préjugé est un jugement présentant une dimension évaluative, du type « j'aime, j'aime pas » ou « favorable, défavorable ». Il renvoie à une sympathie ou à une antipathie, notamment vis-à-vis de personnes et de groupes particuliers.

Le stéréotype est un jugement qualitatif, qui renvoie à des croyances partagées à l'intérieur d'un groupe donné, concernant des caractéristiques personnelles ou des comportements quand ils s'appliquent aux individus. Il constitue souvent la rationalisation d'un préjugé, par l'attribution de qualificatifs positifs ou négatifs : sincère, utile, propre ou menteur, paresseux malpropre.

L'origine du stéréotype est liée à la tendance naturelle du cerveau à catégoriser, à classer et à simplifier les nombreuses informations qui nous entourent, afin de les mémoriser plus facilement.

Principe simplificateur, le stéréotype permet d'aborder rapidement une situation (nouvel environnement, caractéristiques des personnes présentes, etc.), de s'y adapter, de la contourner ou de la fuir (selon la nature et la valeur du stéréotype).

Préjugés et stéréotypes ne sont pas immuables mais se modifient par la multiplication des expériences (confrontation avec la réalité « objective », etc.).

Ils permettent d'anticiper « l'ambiance » d'une situation à venir (entretien de face à face dans le cas présent) et le comportement et les réactions de l'interlocuteur. Parce qu'ils prédéterminent dans une certaine mesure les conditions de la communication, sa facilitation ou sa perturbation, faire le point sur ses préjugés et stéréotypes est un préalable souvent intéressant. En prendre conscience permet de mieux les maîtriser au cours de l'échange et de considérer l'interlocuteur et la situation pour ce qu'ils sont et non pas pour ce que nos préjugés et stéréotypes nous laisseraient penser qu'ils sont.

(Pour en savoir davantage, un petit tour sur le site « Préjugés et stéréotypes » à partir du lien : <http://www.prejuges-stereotypes.net/indexFlash.htm#>)

Le conflit et la rigidité des rôles

Les rôles sont définis par le statut, c'est-à-dire la place occupée par un individu dans un système social donné à un moment déterminé. Ce statut conduit cet individu à jouer un rôle social type et attendu, avec des comportements spécifiques adaptés. On parle de « flexibilité des rôles » pour traduire l'ajustement dû aux changements de statut.

Parfois, ce changement de statut s'opère mal ou ne s'opère pas. Il s'agit alors respectivement d'un conflit de rôle (la personne adopte un rôle inadapté à la situation) ou de rigidité des rôles (la personne, en toutes circonstances, conserve son rôle professionnel dans la sphère privée, associative, ...).

Les interlocuteurs qui vont se rencontrer dans une situation de face-à-face se font une représentation de ce que va être cette rencontre, en fonction notamment de leurs statuts respectifs. La communication sera d'autant mieux adaptée que la situation vécue sera en phase avec la situation anticipée. Elle sera dégradée en cas de conflit ou de rigidité des rôles, l'interlocuteur étant destabilisé par l'inadaptation du statut.

Les attitudes

■ Introduction

Prédispositions à agir qui sous-tendent les comportements, les attitudes ne sont pas directement accessibles. Elles le sont par le truchement des comportements qui, eux, sont visibles. Les attitudes sont construites essentiellement à partir du vécu au sein des différents milieux : famille, formation, travail, groupes divers.

En situation de communication interpersonnelle, les attitudes se repèrent principalement par ce qui est dit, la façon dont c'est dit, ainsi que par tous les autres signes non verbaux (gestes, mimiques, postures corporelles, etc.).

Elias Hull Porter (1914-1987), psychologue américain, a proposé un regroupement des attitudes en 6 attitudes de base. Cette typologie, encore en vigueur aujourd'hui, est utilisée dans cette fiche : Attitudes d'évaluation, d'interprétation, de soutien, d'enquête, de conseil, de compréhension.

Selon les situations (contexte, environnement, caractéristiques des personnes présentes), chaque individu a tendance à privilégier spontanément une ou plusieurs attitudes. En connaissant les 6 attitudes définies par Porter et après une prise de conscience de sa tendance à privilégier certaines attitudes, l'individu peut choisir de développer l'attitude ou les attitudes qu'il estime la (les) plus adaptée(s) à la situation rencontrée. Il s'attachera alors à adopter les comportements correspondants pour favoriser l'expression de son interlocuteur.

■ Les 6 attitudes et leurs effets

L'attitude d'évaluation

L'attitude d'évaluation (ou de jugement) crée ou renforce, entre les acteurs, une différence de statut qui privilégie celui qui évalue, de façon positive ou négative, une situation ou une personne. En favorisant une relation de dépendance, par rapport à une norme, à des critères ou à des valeurs qui sont ceux de « l'évaluateur », elle peut générer une réaction de contre-dépendance : l'agressivité.

La critique portée par l'évaluation peut permettre à l'interlocuteur qui reçoit le jugement de reconnaître et de comprendre ses erreurs et donc de progresser. Il peut également se sentir conforté dans sa démarche par une critique qui lui donnerait raison.

Cependant, tout jugement, positif ou négatif, est susceptible de perturber la communication :

- Tout individu qui reçoit une évaluation favorable est placé dans une situation de gratification (*c'est parfait, c'est juste, vous avez raison, je suis d'accord avec vous...*). Pour essayer de se maintenir dans cette situation favorable, il va avoir tendance, consciemment ou non, à opérer, dans son discours, une sélection dans les faits, les opinions ou les sentiments pour ne conserver que ceux susceptibles d'être favorablement évalués. Il va donc taire tout ce qui est de nature à être défavorablement évalué. La communication perd donc en qualité et en sincérité.
- Une critique négative (*c'est nul, vous avez tort, vous êtes incompetent, vous vous trompez...*) peut, quant à elle, entraîner un blocage de la communication de la part de celui qui en est l'objet, d'autant plus s'il se sent personnellement mis en cause et si les raisons de l'évaluation négative ne sont pas précisément exposées. En se sentant jugé, « l'évalué » peut devenir agressif, chercher à se justifier ou se fermer à toute discussion.

Pour favoriser la communication dans un entretien de face à face, l'attitude d'évaluation est donc à proscrire, du moins de façon permanente. Si nécessaire, son utilisation doit être très ponctuelle et toujours pédagogique (explicitation des motifs de l'évaluation et droit de réponse de l'interlocuteur jugé).

L'attitude d'interprétation

Cette attitude complète ou déforme les situations ou le contenu des messages émis par un interlocuteur. Elle en transforme le contenu en supposant des explications non données qui émanent du système de référence ou des grilles de lecture de la personne qui conduit l'entretien. Elle conduit à opérer une déformation, une distorsion par rapport au sens initial « *vous croyez que, vous pensez que, si vous avez échoué c'est parce que vous n'avez pas assez travaillé...* »

Comme l'attitude d'évaluation, l'attitude d'interprétation crée une situation de dépendance, non pas par rapport à une norme mais par rapport à un supposé savoir détenu par « l'interprétant ». Cette situation de dépendance peut générer, en réponse, une situation de contre dépendance qui peut prendre la forme d'agressivité.

Que les interprétations soient justes ou fausses, ou formulées hâtivement, elles peuvent engendrer un blocage de la communication parce que :

- l'interlocuteur peut craindre de dire des bêtises, estimant que l'autre sait mieux et a réponse à tout,
- il ne peut pas aller au bout de ses idées,
- il est incompris et il estime donc inutile de poursuivre l'échange ou, pire, parce qu'il considère que ses propos seront systématiquement déformés dans le sens qui convient à l'interlocuteur.

Cette attitude peut être ponctuellement mise en œuvre pour avancer une hypothèse différente, mais en précisant systématiquement qu'il s'agit d'une interprétation et en la soumettant à l'avis de l'interlocuteur.

L'attitude de soutien

L'attitude de soutien consiste à apporter un appui, un encouragement, une consolation, une compensation.

Celui qui mène l'entretien tente de rassurer en minimisant le problème, l'importance des difficultés, en dédramatisant, en banalisant la situation « *je compatis, je vous comprends, ce n'est pas si grave, ça va se régler, ne vous inquiétez pas...* »

Si ce que ressent l'autre est fort (colère, peur, découragement, etc.), cette attitude, parce qu'elle peut permettre de lever momentanément l'obstacle de l'affectivité, peut le reconforter, le rassurer et il peut se sentir pris en charge moralement. A contrario, si les problèmes sont trop minimisés, il peut se sentir totalement incompris et refuser de poursuivre la communication avec une personne incapable d'apprécier l'importance de ses problèmes.

Par ailleurs, cette attitude ne permet pas de s'occuper réellement du problème : c'est une façon de s'en débarrasser, de l'écarter provisoirement avec des « bons sentiments », de le masquer.

Cette attitude, surtout si elle est permanente, peut conduire à une dépendance affective, à une infantilisation et à la passivité ou à un refus hostile de s'exprimer.

L'attitude d'enquête

L'attitude d'enquête, d'investigation ou d'exploration, est basée sur la formulation de nombreuses questions destinées à aider l'expression de l'interlocuteur, à approfondir, compléter, préciser ce qui est dit « *pourquoi, combien, avec qui, comment,...* ». Elle vise à obtenir les informations nécessaires à la compréhension d'une situation, d'un problème, et à l'atteinte de l'objectif.

Elle révèle l'intérêt porté à ce qui est dit et le désir de comprendre. Elle permet d'apporter des points de vue variés ou critiques sur un sujet, de progresser, de prendre conscience d'aspects non examinés préalablement.

Toutefois, si elle est permanente, cette attitude peut s'apparenter à un interrogatoire avec des perceptions négatives (justifiées ou non) de la part de la personne questionnée, du type harcèlement, inquisition, intrusion ou manipulation (conduire l'entretien vers des conclusions déjà envisagées).

Parce que son expression est subordonnée à la question posée, cette personne peut rapidement devenir dépendante, passive et superficielle dans ses réponses qui porteront principalement sur des faits. Son expression sera canalisée et orientée par le choix des questions fait par l'intervieweur qui privilégiera celles correspondant à sa propre psychologie, par le vocabulaire utilisé, la formulation et l'ordre des questions. Des informations importantes peuvent donc être tuées parce que l'interviewé, guidé dans la direction qui paraît essentielle à l'intervieweur, n'aura pu les exposer.

L'attitude de conseil

L'attitude de conseil consiste, à partir des propos d'un interlocuteur, à lui proposer des solutions non envisagées, à dénouer une situation perçue comme compliquée et ainsi à le rassurer.

L'attitude de conseil est bénéfique lorsqu'elle fait progresser l'interlocuteur par la réflexion qu'elle génère, par exemple en apportant des éclairages nouveaux d'analyse et qu'elle lui permet de trouver lui-même des solutions adaptées.

Cependant, cette situation est rare, le « conseiller », en situation d'entretien de face à face, privilégiant davantage le gain de temps avec des solutions clés en main au détriment d'une analyse des causes, plus chronophage. Dans ce cas, la personne conseillée peut se sentir déchargée des problèmes, devenir soumise et dépendante, « infantilisée » voire démotivée, ou bien, au contraire, se rebeller et rendre son interlocuteur responsable des erreurs liées à un conseil plus axé sur des solutions que sur une analyse des causes « *vous n'avez qu'à faire cela, aller voir untel, organisez-vous mieux...* »

L'attitude de compréhension

L'attitude de compréhension, d'ouverture, d'écoute, d'attente, dite aussi de reflet, repose sur l'écoute active et sur l'empathie : être attentif non seulement à ce qu'exprime et ressent l'interlocuteur, mais encore s'imaginer dans sa peau : « *si je vous comprends bien, vous pensez que...* ». L'empathie suppose une décentration de soi-même, une extériorisation, une prise de recul pour accepter le point de vue et les idées de l'interlocuteur.

Elle consiste à vérifier que l'on a bien compris ce qu'il exprime de manière explicite et implicite. A cet effet, on utilise la technique de la reformulation (répéter avec d'autres mots ce qui est exprimé), en se gardant de toute interprétation.

Bien maîtrisée, cette attitude facilite l'expression, car l'interlocuteur se sent en confiance, écouté et accepté sans être jugé, ni enquêté. Elle permet, par ailleurs, de mieux poser les problèmes et de les approfondir, puisque l'interlocuteur peut aller sans crainte au bout de sa réflexion.

Toutefois, selon la situation, il peut ressentir un refus d'engagement, une volonté de ne pas dire le fond de sa pensée, de ne pas vraiment s'intéresser au problème. Un sentiment d'insécurité peut naître de cette perception.

■ Conclusion sur les attitudes

Il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises attitudes. Elles doivent être adaptées aux circonstances, aux objectifs de la communication et à l'interlocuteur. Hormis l'attitude de compréhension, les autres attitudes ne doivent pas être dominantes et permanentes, leurs effets négatifs étant trop importants vis-à-vis d'une bonne communication. Mais il est important que chacun connaisse la ou les attitudes qui prédominent en lui, ou qui, au contraire, sont absentes pour apprendre à développer celles qui font défaut. Ainsi il pourra améliorer sa conduite d'entretien.

Dans les diverses situations professionnelles où des entretiens sont menés en face à face, (entretien professionnel, de formation, de recueil d'informations pour une étude, etc.), quatre types d'attitude peuvent être développés « en direct », en fonction des besoins (objectifs et contexte de l'entretien, caractéristiques des personnes interviewées – statut, facilité à s'exprimer, états d'âme, etc.) :

- L'attitude d'enquête (investigation, exploration) est présente au début d'un entretien par la formulation d'une question large et est utilisée à chaque relance pour aborder les thèmes ou des questions que l'on souhaite traiter lors de l'entretien.
- L'attitude de soutien (aide, appui) est utilisée ponctuellement pour aider à évacuer une colère, une peur, un moment de découragement.
- L'attitude de conseil (solution immédiate, voire décision) permet de répondre à une sollicitation, débloquer une situation complexe.
- L'attitude de compréhension, d'écoute active, doit être permanente et se manifester, en particulier dans les pauses du discours, par des reformulations.

Les attitudes d'évaluation et d'interprétation peuvent être sous-jacentes mais sont à bannir « en direct ».

Les mécanismes projectifs et de défense

1/ Mécanismes projectifs et de défense intra-psychiques

En situation de communication, les phénomènes de projection peuvent se présenter sous deux grandes formes. Ils peuvent consister à :

- assimiler, à sa propre pensée, la pensée d'autrui. Il s'agit d'un des principaux obstacles à la communication. D'une certaine façon, en considérant l'autre semblable à moi, je nie sa singularité ;
- attribuer aux autres des attitudes capables de justifier les sentiments et les comportements envers eux. Ce système d'interprétation des comportements d'autrui permet à celui qui l'exerce de conforter son propre système de référence.

Les principaux mécanismes de défense visent à maintenir l'équilibre interne de l'individu. Ils peuvent provoquer des distorsions, des incompréhensions dans la communication :

- La scotomisation est un processus qui consiste à éliminer, inconsciemment, une information gênante en ne la percevant pas.
- La mémorisation sélective consiste, sitôt reçue une information perçue comme problématique, à l'oublier immédiatement. Ne sont retenus que les éléments en conformité avec son propre système de référence.
- L'interprétation défensive consiste à modifier le sens d'une information pour le rendre conforme à son système de référence.
- La négation de l'autorité de la source : toute information problématique est dévalorisée en mettant en cause l'autorité, la compétence ou la bonne foi de la source. L'information peut donc être écartée sans scrupule.

En situation de communication, il est souhaitable d'être attentif aux phénomènes projectifs et de défense (mais c'est un exercice souvent difficile) mis en place par l'interlocuteur pour tenir compte de ces données dans la suite de l'entretien.

Il est tout aussi important de prendre garde à ses propres mécanismes de projection ou de défense. Souvent inconscients, ils requièrent une connaissance de soi approfondie. Ils peuvent pleinement jouer dans l'attitude d'enquête : les questions posées par la personne qui conduit l'entretien ne résultent pas de la prise en compte de la situation exposée par l'interlocuteur mais de son implication personnelle dans la situation. Toutes les questions gênantes (par exemple remise en cause de l'équilibre interne, conflit de valeurs...) sont écartées même si elles peuvent contribuer à éclairer la situation.

2/ Mécanismes de défense communicationnels

Edmond Marc Lipiansky, lors d'un forum consacré à « la communication : état des savoirs » (1998), évoque des « mécanismes de défense communicationnels » qui opèrent dans le champ relationnel. Il donne quelques exemples d'indicateurs de ces mécanismes :

- l'auto-correction qui consiste à annuler et remplacer ce qui vient d'être dit ;
- l'euphémisation. Adoucissement, atténuation d'un propos qui pourrait paraître trop direct, brutal, déplaisant, déplacé, excessif ;
- l'éliation et la suspension. Le terme n'est pas prononcé, la phrase reste en suspens, à l'interlocuteur de compléter comme il lui convient ;
- l'ambiguïté permet de rester dans un flou permettant de diluer la responsabilité du propos ;
- l'anomysation permet de prendre de la distance avec le propos tenu. En faisant d'un cas particulier une généralité, on lui donne plus de force.
- ...

Par la mise en place de ces mécanismes, l'interlocuteur donne des indications sur la façon dont il perçoit son vis-à-vis et sur les réactions qu'il lui prête. S'ils sont fréquents, répétés, la personne qui conduit l'entretien aura peut-être intérêt à rassurer son interlocuteur, dédramatiser la situation, lui donner confiance, lui demander de se positionner clairement.

Pour aller plus loin

- Psychologie de la communication, théories et méthodes - Jean-Claude Abric – Éditions Armand Colin – 2004
- La communication appliquée aux organisations et à la formation - Actes de forum – Collectif - collection DEMOS Ressources humaines - 1998

Cathy Bousquet et Guy Panisse