

L'entretien de face à face en situation professionnelle

Quelques conseils et points de vigilance

Sommaire :

- ✓ Introduction-----p. 1
- ✓ La préparation -----p. 2
- ✓ Le déroulement-----p. 3
- ✓ Les suites-----p. 4
- ✓ Conclusion-----p. 4

En bref...

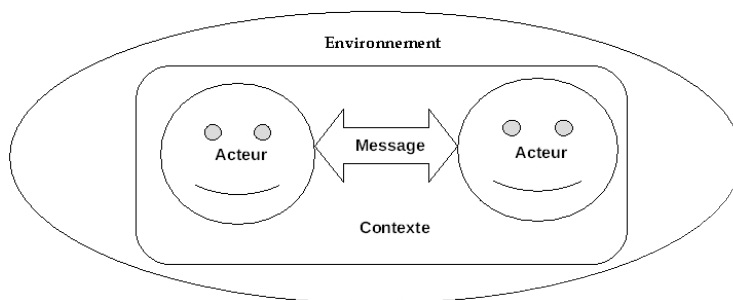
Mener un entretien obéit à des techniques spécifiques qui reposent sur des postures et des modalités précises. Respecter au mieux celles-ci permet de réaliser un entretien répondant aux objectifs visés. Cette fiche présente les principales activités à mettre en œuvre et quelques recommandations à suivre pour chaque phase d'un entretien.

Dans le milieu professionnel, nous sommes régulièrement amenés à participer ou à conduire des entretiens de différentes natures (entretiens de recrutement, professionnel et de formation, de réorientation professionnelle, pour recueillir ou transmettre des informations, des réactions, ...) et avec des interlocuteurs qui peuvent être des pairs, des collaborateurs, des supérieurs hiérarchiques, des élus, ...

Parce qu'ils se déroulent régulièrement entre deux personnes, ils sont dits de face à face* et constituent une situation de communication particulière.

Comme toute situation de communication, les interactions entre les interlocuteurs sont influencées par de nombreux paramètres qui peuvent être liés :

- ▶ à l'environnement et au contexte,
- ▶ au message, à sa construction et à sa transmission,
- ▶ aux caractéristiques des acteurs en présence.



Connaître ces paramètres et en prendre conscience facilitent l'adoption de comportements adaptés à l'entretien.

La fiche N°45-2 (ci-jointe) approfondit ceux relatifs au contexte, à l'environnement et au message. Dans un prochain numéro de la lettre « En Lignes », une fiche traitera des différentes variables internes qui influencent les acteurs de la communication en situation d'entretien.

La présente fiche propose des conseils et des points de vigilance pour chaque phase d'un entretien : sa préparation, son déroulement, ses suites.

* Au-delà de deux personnes, l'entretien devient un entretien collectif. Les interactions sont alors soumises à la dynamique des groupes, avec des comportements induits différents (leadership éventuel, prises de position de groupe et non personnelles, etc.).

La préparation

Choisir la technique adaptée

Chaque technique d'entretien permet d'obtenir des faits, des opinions et des sentiments.

Toutefois, selon l'objectif principal recherché, on privilégiera :

- l'entretien directif, pour recueillir des opinions et des attitudes dans un laps de temps court sans laisser beaucoup d'initiative à l'interlocuteur ;
- l'entretien non directif (ou libre), pour recueillir des sentiments et des motivations au cours d'un entretien relativement long en laissant à l'interlocuteur l'initiative du déroulement de l'entretien et des points à aborder ;
- l'entretien semi-directif (ou guidé), pour recueillir un ensemble d'informations variées factuelles, analysées et ressenties en utilisant et en guidant le discours de l'interlocuteur pour qu'il s'exprime sur des thèmes prédéfinis.

Prévoir ou non un support d'entretien

Le support est principalement un aide-mémoire pour l'intervieweur. Son niveau d'élaboration dépend essentiellement de la connaissance du sujet abordé et du degré de maîtrise de la pratique des entretiens de face à face. Ainsi un novice aura tout intérêt à préparer un guide détaillé qui le sécurisera lors de l'entretien, un interlocuteur plus expérimenté pourra se contenter d'un canevas plus allégé.

Ce support comporte :

- Pour l'entretien directif, une liste de questions commençant par des questions excluant toute implication personnelle de l'interlocuteur.
- Pour l'entretien semi-directif, une liste de thèmes, en prévoyant une question générale de départ « non impliquante » pour l'interlocuteur. *Exemple* : *Pouvez-vous préciser votre rôle ? Vos responsabilités et l'ensemble de vos activités ? ou Que pouvez-vous dire globalement du sujet qui nous réunit ?*
- L'entretien non directif, ou libre, ne peut faire l'objet d'un support, l'intervieweur se calant sur les propos de son interlocuteur pour recueillir l'information souhaitée (la part d'initiative laissée à l'interviewé étant totale). Ce type d'entretien est réservée à des situations professionnelles spécifiques et doit être conduit, de préférence, par des professionnels expérimentés.

Les supports doivent être logiquement structurés selon les étapes du déroulement de l'entretien qu'ils accompagnent.

Dans tous les cas, prévoir de rappeler, au début de l'entretien, l'objet (type d'étude, sur quel champ, ...), les objectifs (recueil d'informations dans quel but ? ...), les modalités (anonymat ou non, prise de notes, durée, ...), éventuellement les raisons justifiant le choix de la personne interviewée (positionnement par rapport au sujet traité, échantillonnage, ...).

Un entretien directif enchaînera ensuite directement sur les questions prévues, l'entretien semi-directif sur la question générale avant le déroulé des thèmes.

L'intervieweur pourra également utiliser le support d'entretien pour se souvenir des principales techniques comme la reformulation, la relance, ...

S'assurer de la qualité globale

- ▶ Se renseigner, si nécessaire, sur son interlocuteur (service, fonction, rôle, activités...) et tenter d'appréhender son niveau de connaissance du sujet de l'entretien ; par exemple une longue ancienneté dans le poste peut laisser supposer une maîtrise du sujet. Ces éléments sont à prendre en compte dans la conception des supports d'entretien tant au niveau du vocabulaire à utiliser (utilisation ou non de sigles, de termes techniques, d'un vocabulaire simple ou plus complexe, ...) que des questions ou des thèmes à aborder.
- ▶ Réfléchir à ses préjugés et stéréotypes aussi bien sur l'interlocuteur que sur la nature de l'entretien.
- ▶ Proposer si possible (et non imposer) un lieu de réunion non connoté et à l'abri de possibles perturbations
- ▶ Proposer si possible (et non imposer) une heure de rendez-vous adaptée à la durée prévisible de l'entretien
- ▶ Prévoir une disposition plutôt en face à face ou côte à côte

Le déroulement

Le démarrage

- ▶ Accueillir l'interlocuteur
- ▶ Rappeler l'objet de l'entretien (type d'étude, sur quel champ), les objectifs (but du recueil d'information) et éventuellement les raisons du choix de la personne interviewée (positionnement par rapport au sujet traité, échantillonnage...). S'assurer que l'interlocuteur a bien compris et partagé tout cela
- ▶ Rappeler les conditions de déroulement prévues (anonymat, durée prévisible, prise de notes,...) et les suites qui seront données (élaboration d'un compte rendu ou d'un relevé de décision, possibilité de citations de propos in extenso, modalités de diffusion,...)

Le comportement et les actions pendant les échanges

- ▶ Adopter une attitude de compréhension et utiliser les techniques de reformulation
- ▶ Adopter, de façon adaptée, des attitudes de conseil, de soutien ou d'enquête
- ▶ Éviter les attitudes d'évaluation et d'interprétation
- ▶ Effectuer une prise de notes (dont l'exhaustivité sera fonction des suites à donner à l'entretien) tout en regardant son interlocuteur.
- ▶ L'intervieweur s'attachera à :
 - ne pas laisser transparaître son opinion ou alors de manière ponctuelle pour conforter ou relancer
 - ne pas relever les contradictions dans le discours, mais poser des questions pour clarifier les propos et relever les ambiguïtés
 - ne pas couper la parole mais utiliser un geste adapté pour inviter à une pause dans un discours trop long ou hors sujet
 - supporter les silences « pleins » (où se manifestent réflexions ou émotions) et profiter des silences « vides » pour relancer
 - reformuler fréquemment pour prouver son attention et faire valider
 - faire des synthèses par thème abordé et en fin d'entretien

Et pour finir

- ▶ Remercier son interlocuteur pour sa disponibilité, valoriser les informations apportées, ...

Les suites

- ▶ Relire ses notes, les compléter éventuellement par des commentaires sur l'ambiance de l'entretien, les attitudes de l'interlocuteur, les points forts et faibles de l'entretien, les organiser ou restructurer si nécessaire....Demander, le cas échéant, des compléments ou des précisions à l'interlocuteur
- ▶ Rédiger un compte rendu (pour soi ou à diffuser) ou un relevé de décisions après avoir pris un peu de recul pour ne pas rester sur des impressions parfois trompeuses. Le compte rendu se structurera en réponse aux objectifs visés et respectera les éventuels modèles proposés.
- ▶ Si un compte rendu ou un relevé de décisions est à diffuser, demander l'aval de l'interlocuteur sur le contenu. Les modalités de diffusion préalablement définies doivent impérativement être respectées sauf accord de l'interlocuteur pour y déroger.

En conclusion, quelques atouts pour réussir un entretien

Préparer soigneusement l'entretien : recueil des éléments nécessaires, élaboration éventuelle du support, préparation des conditions matérielles, ...

Pendant l'entretien :

- s'exprimer en fonction de l'interlocuteur, du contexte et de la nature de l'objet de la communication
- écouter : prendre en compte le point de vue de son interlocuteur, adopter des postures d'ouverture
- observer : s'intéresser à toutes les dimensions de la situation et particulièrement aux expressions non verbales
- analyser : faire la part de l'explicite et de l'implicite, repérer les différents plans (faits, opinions, sentiments), dégager les déterminants psychologiques et sociaux des propos recueillis
- contrôler au mieux l'ensemble des variables susceptibles de parasiter l'échange
- prendre conscience de sa propre façon de communiquer et de ses attitudes spontanées dominantes pour les adapter à la situation

Après l'entretien, faire un compte rendu ou un relevé de décisions à diffuser le cas échéant selon les modalités prévues.

Pour aller plus loin

- L'entretien de face à face dans la relation d'aide – Roger MUCCHIELLI – ESF (éditeur)– 2009
- « Entretien » - Fiche outil sur le site de l'ANFH à partir du lien : <http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre.htm>

Cathy Bousquet et Guy Panisse