

GUIDE pour la CONDUITE D' ENTRETIEN

1. La situation d'entretien

L'entretien s'éloigne des échanges spontanés que l'on rencontre quotidiennement en situation de travail.

Une situation finalisée à durée limitée

Vous rencontrez quelqu'un dans un but précis. Vous allez donner, échanger et apprécier des informations qui vont permettre à l'un et à l'autre d'arriver à un consensus en fin d'entretien. Un entretien d'activité dure d'une heure à une heure et demie.

Une situation relationnelle

L'entretien implique un face à face, une situation de rencontre, où le vécu, ce qui se passe et ce qui se dit dans le cours et le cadre de l'entretien, sont la matière privilégiée de la rencontre.

Une situation interactive

Un entretien est à base d'échanges verbaux principalement mais pas uniquement. Les deux interlocuteurs ont à s'exprimer tour à tour. L'un le fait pour aider l'autre à s'exprimer et montrer qu'il cherche à le comprendre. L'autre donne des informations qui font l'objet de l'entretien. Cette situation peut être inversée au cours de l'entretien en fonction de l'objectif poursuivi, mais cette dissymétrie des rôles est toujours à respecter.

Dans un entretien d'activité, le responsable interviewe l'agent, mais l'agent interviewe également le responsable, ce qui constitue une véritable situation d'échanges sur les missions, les activités, les compétences et les objectifs. La maîtrise de la prise de parole, des techniques de communication verbale est alors décisive.

Une situation doublement structurée

Dans un entretien, il y a des règles : on sait qui a l'initiative, qui va commencer, qui est chargé de le conduire, qui propose un plan, qui choisit une technique, qui doit le conclure. Cette structure méthodologique est doublée par une autre structure, subjective, implicite, mais qui n'en est pas moins présente et efficiente. Elle est liée à tous les paramètres affectifs de la situation, à tout ce que la situation de l'entretien déclenche: les réactions émotionnelles, affectives, la sympathie, l'antipathie, la lassitude, la fébrilité, etc...

Une situation dynamique

La situation d'entretien est faite pour que les deux interlocuteurs évoluent par approximations successives, par essais et erreurs, dans leurs impressions, dans leur langage, dans leur perception, dans leur compréhension. La prise de parole n'est jamais figée, les propos peuvent évoluer, des phrases peuvent être risquées, reprises et modifiées. L'important est que l'expression de l'un et de l'autre tende à devenir de plus en plus juste. La compétence de l'interviewer aide beaucoup.

2. Attitudes spontanées et réactions de l'interlocuteur

Lors d'entretiens, nous adoptons naturellement des attitudes spontanées qui vont influencer notre perception du contenu de la communication et engendrer des réactions sur notre interlocuteur.

Le sociologue *Porter* a mis en évidence ces attitudes spontanées.

Attitudes selon <i>Porter</i>	Effets sur l'interlocuteur
Autorité : nous prenons la décision à la place d'autrui.	« Yaka, taka, yapluka » Dévalorisation, perte de confiance.
Evaluation : nous jugeons selon nos propres valeurs.	L'interlocuteur se sent jugé.
Interprétation : nous faisons des hypothèses, suppositions, selon nos critères, nos grilles de lecture qui ne sont pas celles de l'interlocuteur.	L'interlocuteur ne reconnaît pas le contenu de son message. L'interprétation abusive génère un sentiment de lassitude.
Support ou soutien : nous tentons de dédramatiser.	Peut être bien comprise et être interprétée comme une marque d'attention, d'une bienveillance mais elle peut aussi provoquer un refus hostile de voir ses propos banalisés et d'être pris en pitié.
Exploration ou enquête : nous posons une question qui permet de préciser le problème.	Ce mode d'échange peut être perçu comme une situation d'interrogatoire et susciter, si l'information est jugée trop personnelle, une réaction de défense (inhibition, fuite, fermeture au dialogue, etc.). On peut aussi ressentir cette investigation comme un jugement implicite de la part de l'autre.
Compréhension, reformulation : nous reformulons pour que l'autre se reconnaisse dans cette reformulation.	Compréhension, empathie, reconnaissance

Un entretien de qualité nécessite la mise en œuvre de :

- de la « *congruence* », qui signifie rester soi-même dans la relation tout en étant ouvert et réceptif au point de vue de l'autre. Cela implique un rapport avec l'autre sur une modalité non défensive et authentique ;
- de l'*attention positive*, qui exige d'accepter les opinions d'autrui sans les « évaluer, ni les juger »,
- de l'*empathie*, pour pouvoir positionner autrui dans son cadre de référence, saisir son cadre d'interprétation qui explique ce qu'il communique et comment il le communique (d'où il parle). Cela exige une « décentration » de soi-même, de son propre point de vue pour accepter d'autres idées, d'autres formes de points de vue.

3. Développer l'écoute active et utiliser les techniques de reformulation

L'objectif de l'entretien est, dans un premier temps, de laisser le plus possible s'exprimer la personne sans apporter de nouveaux contenus. On doit s'efforcer de laisser parler l'agent, sans intervenir et noter toutes les idées clés ou les points à éclaircir. L'objectif est d'intervenir le moins possible dans le discours de son interlocuteur (sauf si celui-ci s'éloigne du sujet depuis longtemps). On peut utiliser durant cette phase des déclarations positives, donner des « accusés de réception » pour motiver la personne et renforcer son implication dans sa réflexion.

Afin d'approfondir le plus possible les idées que la personne exprime de manière spontanée, on utilise plusieurs procédés de relance :

- **Reformulation** : « Vous m'avez dit tout à l'heure que l'éloignement géographique constituait un frein au sentiment d'appartenance à l'établissement ; pourriez-vous préciser ce que vous entendez par sentiment d'appartenance ? »
- **Echo-miroir** : cela consiste à répéter un mot, un groupe de mot ou une phrase.
- **Interprétation** : cela consiste à reformuler ce que dit l'interlocuteur en allant plus loin, en lui proposant des pistes auxquelles il n'avait pas pensé : « Si j'ai bien compris, vous voulez dire que (...), ne pourrait-on pas aller plus loin en considérant que (...) ? ». Attention au risque de blocage et de « désimplification » du répondant, si la son interlocuteur ne valide pas l'interprétation.
- **Reflét** : cela consiste à expliciter une attitude, des émotions, des sentiments non-dits (du moins ce qui peut en être perçu à travers l'intonation, les hésitations, les silences...) : « vous craignez que... », « vous pensez que... ». Ce type de relance peut permettre de lever des blocages et de favoriser l'auto- exploration, mais il peut aussi être perçu comme une remise en cause de ses propos.
- **Recentrage** : cela consiste à reprendre la question de départ ou à relancer sur un développement intéressant pour limiter les digressions.
- **Demande d'informations complémentaires** : cela consiste à inviter l'interlocuteur à donner des précisions pour décrire une situation : « pouvez-vous donner un exemple ? », « pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet ? ».
- **Demande d'éclaircissement** : cela consiste à jouer le naïf, l'incompréhension volontaire : « je ne vois pas bien ce que vous voulez dire », « je ne comprends pas bien, pouvez-vous m'expliquer ? ».
- **Marques d'écoute** : cela consiste à manifester (verbalement ou pas) sa compréhension et son intérêt afin d'inviter la personne interrogée à poursuivre son discours : « je vois », « oui », ou encore des hochements de têtes.

4. La structure de l'entretien

AVANT L'ENTRETIEN

- L'entretien préalable
 - prise de rendez-vous,
 - remise de documents (guide et fiche de poste),
 - explication sur les différentes rubriques de la fiche.

- La préparation de l'entretien
 - concerne le hiérarchique direct et l'agent,
 - chacun prépare le contenu de chaque rubrique : missions, activités, compétences mais aussi en terme de projection (objectifs, attentes).

PENDANT L'ENTRETIEN

- Accueillir
 - des conditions matérielles propices (bureau tranquille, pas de dérangement physique ou téléphonique),
 - rappeler l'objectif de l'entretien en soulignant son intérêt,
 - vérifier que l'agent a préparé l'entretien, présenter le plan de l'entretien.
- Echanger
 - sur le contenu de la fiche de poste (analyse des différentes rubriques proposées : missions, activités, compétences, contexte),
 - sur les attentes réciproques,
 - sur les objectifs à atteindre.

APRES L'ENTRETIEN

- Valider
 - remise de la fiche à l'agent
 - observations de l'agent sur la conduite de l'entretien et sur la fiche de poste et signatures.

- Suivi de l'entretien
 - accompagnement pour l'atteinte des objectifs,
 - entretien d'étape ?

5. En résumé

L'idée sous jacente est de « FAIRE DIRE PLUTOT QUE DIRE ».

Pour cela, outre l'idée de savoir se taire (dans une proportion de 70 du temps de l'entretien), les quelques recommandations sont de :

1. **Privilégier les questions ouvertes neutres (pourquoi, pour quelle raison, comment, de quelle manière ...)**
Eviter les questions orientées et les réponses induites.
2. **Donner des « accusés de réception » en reformulant les propos de votre interlocuteur (cf. techniques de relance)**
C'est reprendre ce que vient de dire l'interlocuteur sous une autre forme. Ainsi, si celui-ci est d'accord, il approfondira ce qu'il pense et ce qu'il ressent. S'il n'est pas d'accord avec la reformulation, il donnera des explications qui permettront de relancer l'échange.
3. **Construire l'entretien en synthétisant au fur et à mesure les propos**
4. **Rester au niveau des faits, des idées en termes concrets et spécifiques**
Ne pas se contenter d'opinions générales, de souhaits, d'intentions, mais essayer de les étayer par des faits ou des idées.