

Entretien de face-à-face en entreprise : comment le préparer

Le développement relativement récent dans le monde du travail des « réunions-discussions » et plus généralement du travail de groupe n'a pas gommé l'entretien de face-à-face qui reste fréquent, utile, très souvent indispensable. La rencontre de deux personnes consiste alors en un échange d'informations verbales et non-verbales plus ou moins équilibré, qui gagne à être régulier. Cette recherche de régulation de l'entretien en guide la préparation comme la conduite.

... L'objectif de l'entretien à mener était évident : sélectionner la personne la mieux adaptée de s'intégrer dans l'Organisation, non seulement pour ses compétences mais aussi parce qu'elle sentira bien et donnera alors le meilleur d'elle-même. Mais, bien évidemment, fallait-il plutôt « laisser parler », « informer », « s'informer » ? Et quelle attitude adopter ? Et quelles conditions matérielles prévoir ?

L'objectif d'un entretien de face-à-face, tout comme celui d'une négociation, d'une réunion ou encore d'une prise de parole, guide, justifie et sous-tend l'ensemble de la démarche. Clair dans la pensée de celui qui conduira l'échange, cet objectif l'aidera à préparer, puis mettre en œuvre lors du déroulement, une stratégie qui sera par exemple : « Ne pas être directif, laisser parler en se contentant, si nécessaire, de relancer afin de recueillir un maximum de données » ou « Communiquer avec clarté et précision des consignes, des informations, une orientation politique » ou encore « S'informer sur un point particulier, recueillir un avis ciblé, une opinion ». Ce même objectif clairement annoncé aidera, nous le verrons plus loin, la motivation de celui qui doit suivre l'entretien.

L'attitude. D'après Porter (voir lexique) six attitudes sont envisageables et chez chacun de nous, l'une de ces six attitudes prédomine plus ou moins.

- Attitude de jugement : on porte un jugement par rapport à un modèle moral ou une évaluation selon des normes communes et logiques. Ce qui induit chez l'interlocuteur : blocage, infériorisation, montée de l'agressivité. En cas d'accord, recherche du maintien de cet accord. Eventuellement, perte de confiance.

- Attitude d'interprétation : on tente d'expliquer à autrui le sens de ses pensées ou de son action pour l'aider à y voir plus clair. Ce qui induit chez l'interlocuteur : un risque de refus et de déclenchement de l'hostilité, des tentatives de dissimulation des problèmes, une perte de confiance.

- Attitude de soutien : on rassure, on minimise la situation, on masque une part du problème, on console. Ce qui induit chez l'interlocuteur : un sentiment de dépendance et de « prise en pitié », un risque de rejet. L'interlocuteur momentanément renforcé risque par la suite de ressentir davantage le poids de ses difficultés.

- Attitude d'enquête : on recherche des informations complémentaires pour éclairer plus particulièrement un point de la conversation. On pose des questions, on interroge. Ce qui induit chez l'interlocuteur : une réaction de gêne, de refus, éventuellement d'hostilité si l'attitude

d'enquÃªte est perÃ§ue comme de l'indiscrÃ©tion, voire de l'inquisition.

- Attitude de dÃ©cision : on indique Ã l'autre ce que l'on ferait Ã sa place, on le conseille, on dÃ©cide de l'action Ã entreprendre. Ce qui induit chez l'interlocuteur : un sentiment de dÃ©pendance qui peut rendre rÃ©signÃ© et passif, le soulagement de ne pas avoir Ã prendre soi-mÃªme de dÃ©cision, une action vite engagÃ©e et la fin rapide du dialogue.

- Attitude de comprÃ©hension : on rÃ©-exprime en le reformulant ce qu'autrui vient de dire en respectant au mieux sa faÃ§on de Ãªtre Ãª sentir Ãª (effet miroir). Ce qui induit chez l'interlocuteur : confiance, sÃ©curisation favorable Ã la poursuite du dialogue, responsabilisation. Cette derniÃ¨re attitude est la plus dÃ©mocratique, elle participe Ã la motivation, respecte l'autre, l'incite Ã se prendre en charge.

Fort de cet enseignement, celui qui conduira l'Ã©change et qui se sait plus ou moins Ãª conditionnÃ© Ãª par sa tendance dominante Ãª Ãª juger Ãª, Ãª interprÃ©ter Ãª, Ãª soutenir Ãª, Ãª enquÃªter Ãª, Ãª dÃ©cider Ãª ou Ãª comprendre Ãª aura Ã clarifier l'objectif de la rencontre et mettre en Ãªuvre la stratÃ©gie la plus efficace du point de vue de cet objectif. Cette adaptation peut le conduire Ã une attitude en partie Ãª affectÃ©e Ãª. Il aura alors Ãª Ãª violer Ãª sa tendance dominante, par exemple, moins de Ãª dÃ©cision Ãª pour plus de Ãª soutien Ãª ou encore moins Ãª d'enquÃªte Ãª pour plus de Ãª comprÃ©hension Ãª. Si ce choix de tendance est Ãª faire lors de la prÃ©paration de l'entretien, il est Ãª appliquer lors du dÃ©roulement. Ceci dans l'optique oÃ¹¹, des six attitudes envisageables, celle de comprÃ©hension, comme nous venons de le voir, s'avÃ¨re la plus favorable Ã l'instauration d'un dialogue aussi complet que possible. En effet, Ãª l'instar de la reformulation, Ã©tudiÃ©e prÃ©cÃ©demment, l'attitude de comprÃ©hension a pour vertu de mettre en confiance : l'interlocuteur se sentant compris respectÃ© et reconnu participe plus complÃ©tement. Cette attitude n'est cependant pas universelle et ne convient pas Ã tous les types d'entretiens ni Ã tous les moments d'un mÃªme entretien. Par ailleurs ...

[â€]

â€ Autre contrainte, et pas la moindre : la situation d'entretien de face-Ã -face est par dÃ©finition inÃ©gale. Les entretiens, quelle que soit la structure dans laquelle ils se dÃ©roulent, sont plus ou moins entachÃ©s par une relation hiÃ©rarchique dans laquelle Ãª x Ãª et Ãª y Ãª ne sont pas Ã©gaux.

Ceci est un extrait du livre Ãª Le management durable : Du concret pour rÃ©ussir ensemble Ãª Ã©crit par Alain Astouric paru chez Ãªditions Chronique Sociale (ISBN-10 : 285008543X, ISBN-13 : 978-2850085437). Prix : 14,50 euros.

Reproduit ici grÃ¢ce Ã l'aimable autorisation de l'auteur et des Ãªditions Chronique Sociale.