

## L'ENTRETIEN, OUTIL D'EVALUATION

*D'après Gestion de l'emploi et évaluation des compétences par  
Gilbert et Thionville.*

Une évaluation peut porter sur des personnes (l'entretien d'appréciation) et sur des situations (analyse de poste). Nous allons maintenant considérer les entretiens d'évaluation portant sur les rapports personnes-situations. Ce sont les entretiens de sélection et d'orientation.

Dans un entretien, on distingue la mise en oeuvre de trois grandes fonctions :

- la fonction d'information,
- la fonction de facilitation (méthode qui facilite l'échange ou la recherche d'informations),
- la fonction de régulation (avec 2 aspects : assurer la bonne marche de l'entretien sans blocage compte tenu des attitudes et des motivations en présence et obtenir un ajustement ou une évolution dans la conduite de l'autre).

Concernant l'entretien de sélection, la fonction "recherche d'information" est dominante mais déterminée par la mise en oeuvre contrôlée de la fonction de facilitation. Pour l'entretien d'orientation, la fonction de régulation est importante.

### ① UNE DEMARCHE POUR L'ENTRETIEN DE SELECTION

Dans toute situation d'observation où l'on fait intervenir le jugement de l'observateur, comme c'est le cas dans l'entretien de sélection où l'on vise une évaluation des compétences sous-jacentes aux performances antérieures relatées par le sujet, on peut au moins distinguer 4 grands types d'erreurs :

- les erreurs de signification : les termes utilisés pour désigner les compétences et les évaluer ont des significations différentes d'un observateur à un autre.
- les effets de halo : c'est la tendance à évaluer les individus d'abord de façon globale sur une impression favorable ou défavorable et à reporter ensuite ce jugement global sur les différentes évaluations spécifiques.
- les interférences : elles désignent la prise en compte dans l'évaluation d'éléments extérieurs et non pertinents par rapport aux objectifs de l'évaluation. Ils renvoient à nos préjugés et stéréotypes qui contribuent au jugement global précité.

- les erreurs de tendance centrale et d'indulgence : elles désignent les difficultés à utiliser de façon objective les différents échelons d'une échelle d'évaluation. Soit on évite les évaluations très bonnes ou très mauvaises, soit il existe des différences de sévérité entre les appréciateurs.

Pour donner à l'entretien une valeur pronostique, il est important de contrôler ces types d'erreurs. Il faut pouvoir construire un outil d'évaluation qui soit le plus indépendant possible de l'observateur-interviewer.

- [la construction de l'entretien comme outil d'évaluation](#). On se base sur l'entretien préconisé dans les procédures du bilan comportemental, appelé entretien "recherche de faits".

- ✓ [la préparation de l'entretien](#)

La démarche préalable qui nous guide dans la recherche de faits est l'étude du poste. Elle nous permet d'identifier les compétences mises en oeuvre dans les situations de travail analysées qu'il s'agit d'évaluer chez le candidat. Cela nous permet aussi d'exprimer ces compétences souhaitées en termes de comportements observables, soit des faits contrôlables.

Pour repérer ces comportements lors de l'entretien "recherche de faits", il faudra préparer les points à aborder. L'idée essentielle est qu'on ne demande pas au candidat "quoi" il fait ou aime faire, mais "comment" il fait, donc en l'amenant à décrire des comportements qu'il peut expliciter davantage en rapportant des situations concrètes et exemplaires.

- ✓ [l'évaluation](#)

Elle ne se réalisera pas au cours de l'entretien mais après. Durant l'entretien, l'interviewer sera le plus descriptif possible, c'est-à-dire qu'il relatara des faits. Il se gardera de noter ce qu'il a entendu ou observé, sous forme de jugements ou d'évaluations immédiates. Elles pourraient s'avérer par la suite improbables et empêcheraient toutes rectifications ou tout contrôle faute de pouvoir remonter aux sources objectives de l'interprétation.

- [la conduite de l'entretien](#)

La qualité des informations obtenues dépendra de la préparation de l'entretien mais également de la façon dont les différents points seront abordés et dont l'interviewé sera guidé vers les situations et les comportements à décrire.

Pour ce faire, les questions resteront le plus souvent ouvertes c'est-à-dire ne sollicitant pas de réponses par oui ou non et ne présumant pas des réponses possibles de l'interviewé. Les réponses à ces questions peuvent être approfondies par la suite par différentes techniques d'exploration (à quoi cela vous fait-il penser, à quelle expérience vous référez-vous, vous avez dit cela, pouvez-vous en dire plus, pourquoi, comment?..).

Ainsi préparé et conduit, l'entretien de sélection à fonction dominante de recherche d'information sur les compétences actualisables d'un candidat accroît sa valeur pronostique en minimisant les biais possibles liés à toute observation non planifiée.

## ② L'ENTRETIEN ET LE CONSEIL D'ORIENTATION

Le conseil pluraliste ne privilégie pas systématiquement telle approche plutôt que telle autre. Il vise à ajuster différentes démarches et moyens en fonction des besoins de la personne et des exigences de la situation.

Le rôle reconnu au conseiller d'orientation comporte un double aspect : l'un à caractère technique (apport d'informations et de méthodes), l'autre à caractère psychologique (ses attitudes et conduites vis-à-vis de l'autre lui permettant d'y voir plus clair dans le problème qui est celui de cet autrui et dans le choix que l'autre est prêt à assumer).

- l'entretien d'orientation par rapport à l'entretien de sélection  
La démarche de comparaison amorcée en introduction peut être élargie en parlant de conduite d'entretien centrée sur le problème pour l'entretien de sélection et de conduite d'entretien centrée sur la personne pour l'entretien d'orientation, même si la réalité ne peut être cloisonnée de façon aussi stricte.

Dans l'entretien de sélection, la production d'informations est essentiellement liée au problème délimité par l'interviewer. Dans l'entretien d'orientation, celui qui le mène est centré d'abord sur la manière dont la personne voit et ressent ses problèmes, il cherche à induire une exploration de ses problèmes par la personne elle-même.

- les attitudes vis-à-vis d'autrui  
Quelles sont ces attitudes et que révèlent-elles dans une relation à autrui?
  - ✓ **l'attitude de décision**  
Nous nous substituons à l'interlocuteur pour lui indiquer ou suggérer ce qu'il doit faire (ordre, conseil ou suggestion).
  - ✓ **l'attitude d'évaluation**  
Nous portons un jugement de valeur, soit sur l'idée ou l'opinion de l'interlocuteur en lui disant si ce qu'il pense est juste ou faux (évaluation sur le plan logique), soit sur l'opinion ou l'intention de l'interlocuteur en lui disant si ce qu'il pense est bien ou mal (évaluation sur le plan moral).
  - ✓ **l'attitude de support**  
Nous lui indiquons ce qu'il doit ressentir et, dans certaines limites, nous le rassurons, nous diminuons l'intensité des sentiments qu'il a exprimés.

✓ l'attitude d'interprétation

En traduisant et en expliquant les idées émises par l'interlocuteur ou son comportement, nous lui faisons ressortir quelles sont à notre avis les raisons profondes de ce qu'il vient d'exprimer.

✓ l'attitude d'enquête

Nous recherchons simplement des compléments d'information.

✓ l'attitude d'information

Nous lui donnons une simple information que l'interlocuteur décidera d'utiliser ou non.

✓ l'attitude de compréhension

Nous nous efforçons de percevoir et même de ressentir comme notre interlocuteur. Nous le lui manifestons en réexprimant de la façon la plus authentique et bien clairement la totalité de ce qu'il vient d'exprimer de telle sorte qu'il en prenne plus nettement conscience et qu'il puisse progresser par lui-même. La compréhension peut également refléter des aspects exprimés de façon non verbale (attitudes, mimiques, etc).

Il importe de prendre conscience que prendre une attitude de compréhension est très difficile et demande une solide formation et un bon entraînement. Il faut avoir saisi l'essentiel de l'idée et des sentiments qu'on réexprime à l'interlocuteur.

Cette attitude est aussi appelée attitude "en miroir" ou encore l'écho aux sentiments exprimés.

Il est évident que c'est l'interviewer qui va décider de l'attitude qu'il va prendre. Selon l'attitude qu'il va prendre et que l'autre aura senti qu'il prenait, toute la suite de l'entretien va être différente. La prise de la "meilleure attitude" à tout moment d'un entretien traduit la maîtrise de celui qui mène l'entretien.

## DEUX IDEES A RETENIR :

⇒ selon les attitudes prises, nous reconnaissons plus ou moins autrui dans son identité propre et dans sa capacité à gouverner ses conduites.

Quand nous adoptons systématiquement des attitudes de décision, d'évaluation et de support, nous ne reconnaissons pas les autres. Nous visons en fait à les maintenir dans un état de dépendance par rapport à nous, ce sont des attitudes liées à une relation autoritaire. Les 4 autres attitudes, interprétation (avec prudence), information, enquête, compréhension, nous introduisent dans un mode de relation à l'autre où nous le reconnaissons capable d'autonomie et où nous pouvons l'aider à gouverner lui-même ses conduites.

⇒ Il existe 2 grands types d'entretiens : l'entretien directif et l'entretien non directif. L'entretien directif correspond à l'utilisation systématique de l'attitude interrogative (enquête) et à un type d'entretien centré sur le problème, alors que l'entretien non directif correspond à la mise en oeuvre de l'attitude de compréhension et est centré sur la personne.

- l'attitude de compréhension et l'entretien non directif

Il s'agit d'un entretien dont la finalité est de créer une situation compréhensive et dynamique dans laquelle l'interviewer aide la personne interviewée à élucider ce qu'elle ressent. L'attitude de compréhension renvoie à la mise en oeuvre d'un processus d'auto-exploration de ses expériences avec vérification et confrontation entre elles. Ces vérifications et confrontations aident à leur intégration et à leur symbolisation. Ce faisant, la personne aidée prend davantage conscience de sa subjectivité par rapport aux données de l'environnement et évolue vers un stade plus avancé d'adaptation.

Sur le plan affectif, l'élément moteur de l'entretien est constitué par l'atmosphère de compréhension qui est créée. Il y a écoute attentive et compréhensive qui permet de s'exprimer librement. On interroge souvent la personne interviewée comme si elle possédait déjà une réponse prête à donner et parfaitement conforme à la réalité alors qu'elle ne sait pas tout à fait ce qu'elle pense, qu'elle hésite, qu'elle se cherche.

Les principaux facteurs qui entrent en jeu dans le développement de la personne à la suite d'actions de conseil sont :

- ✓ la compréhension empathique du conseiller qui le rend en mesure de ressentir les sentiments d'autrui,
- ✓ l'attitude affective positive de "conduite acceptante" du conseiller,
- ✓ sa sincérité et l'accord entre ses paroles et ses sentiments,
- ✓ un ajustement parfait des expressions affectives des réposes du conseiller aux expressions affectives de la personne consultante.

- les exigences et limites d'utilisation de l'entretien de conseil en orientation

Des compétences en termes de savoir-être sont sollicitées de la part du conseiller en orientation. Il est évident que, dans l'entreprise, il y a des limites à l'utilisation de l'entretien non directif. Cette conduite suppose en effet que le conseiller soit perçu totalement comme indépendant d'une instance en cause dans la problématique du consultant.

De ce fait, il paraît exclu que ce soit le supérieur hiérarchique qui soit ce conseiller. S'il s'agit d'une personne de l'entreprise, elle devra être rattachée à un service offrant des garanties explicites de secret professionnel et obéissant à des règles déontologiques habituelles aux praticiens des sciences humaines.

Par ailleurs, la conduite non directive admet que le conseiller doit créer les conditions nécessaires à l'évolution de celui qui le consulte sans rechercher le moindre gain de temps. Il doit mener plusieurs entretiens si nécessaires, les étaler dans le temps, donner au sujet une liberté aussi large que possible

à l'égard de la résolution de ses problèmes. Or, dans le contexte de l'entreprise, l'entretien sera nécessairement limité dans le temps.

Face à ces limites, il paraît possible d'induire chez le candidat un processus d'exploration de son expérience dans le cadre d'une conduite semi-directive où l'interviewer structure l'entretien autour de quelques thèmes fixés au départ. On parle alors d'entretien guidé. L'utilisation de questions ouvertes peut aussi faciliter cette auto-exploration de son expérience par la personne.

Enfin, ce type de conduite ne s'improvise pas, il suppose une réelle formation en psychologie et l'acquisition d'une pratique sous contrôle d'un professionnel. Il est important que le conseiller soit capable d'analyser ce qui se joue dans sa relation à l'autre et de détecter ce qui relève de sa compétence ou pas, face aux problèmes susceptibles d'être évoqués par l'autre.

---