

Autodiagnostic : attitudes spontanées de Porter

Huit fragments d'entretien vous sont présentés. Imaginez que vous êtes l'interlocuteur de la personne qui s'exprime et que vous devez lui répondre. Choisissez parmi les six réponses qui vous sont proposées pour chaque cas, la plus voisine de celle que vous lui feriez spontanément en réalité. Entourez le numéro correspondant sur la liste des réponses. Reportez ensuite vos résultats sur le tableau récapitulatif.

L'objectif de ce diagnostic est avant tout de prendre conscience de vos attitudes prédominantes dans la relation avec autrui. Faites-le en toute sincérité.

Cas n° 1

Une collègue qui se pose des questions sur son poste actuel (voix lasse)

« Je suis embêtée. Je ne sais pas si je dois continuer mon poste de délégué médical que j'ai dû mal à supporter et en même temps, il m'apporte une stabilité et un salaire correct. Ou alors lâcher tout et m'orienter vers un métier d'aide à la personne, mais cela aboutirait à débiter en bas de l'échelle avec un salaire très faible... je ne sais pas si je pourrais le faire ou non... »

Réponses proposées :

1. Qu'est-ce qui vous intéresse précisément dans le poste d'aide à la personne ?
2. Attention, avant de changer, assurez-vous que c'est plus avantageux pour vous et que vous n'allez pas quitter la proie pour l'ombre.
3. Eh bien, voyons, ce n'est pas désespéré, nous pouvons organiser un entretien avec le DRH pour voir les possibilités de mise en oeuvre de votre projet.
4. Votre embarras s'explique doublement : d'un côté, vous hésitez à lâcher votre poste actuel, mais surtout vous ne savez pas si le poste va vous convenir.
5. C'est vraiment une décision difficile, n'est-ce pas ? ou bien courir le risque de démarrer dans un nouveau métier, ou bien garantir la sécurité d'un travail qui vous déplaît.
6. Vous vous faites beaucoup trop de souci. Il ne faut pas vous mettre dans cet état. Tout finira bien par s'arranger.

Cas n° 2

Un collègue ambitieux professionnellement (voix forte et agressive)

« Je suis décidé à faire bouger les choses, je n'ai pas peur de me retrousser les manches, je n'ai pas peur de recevoir des coups pourvu que je sache où je vais. Et, je n'ai pas de scrupule à passer sur le ventre des autres. Je ne veux plus d'un emploi médiocre ! Je veux devenir quelqu'un ! »

Réponses proposées :

1. En somme, vous vous conduisez comme un ambitieux pour vous prouver à vous-même votre valeur.
2. Vous estimez devoir vous mettre en avant, quels que soient les efforts et les moyens pour y parvenir.
3. Qu'est-ce qui, à votre avis, vous pousse à cette grande résolution de sortir du lot ?
4. Est-ce que cela vous intéresserait de passer des tests pour définir le poste qui vous conviendrait le mieux ? Cela pourrait vous apporter un éclairage, bien qu'il soit possible qu'avec votre allant, vous réussissiez dans beaucoup de situations.
5. Une ambition peut être un véritable atout pour quelqu'un. Êtes-vous certain cependant de pouvoir passer sur le ventre de ceux qui se trouvent sur votre chemin ? Est-ce que cela ne pourrait pas vous faire plus de mal que de bien ?
6. Vos émotions sont très fortes. Vous devez être sous le coup d'une déception récente. Il faut vous calmer, réfléchir et vous verrez que vous retrouverez votre sang froid sans perdre votre enthousiasme.

Cas n° 3

Une collègue qui a des difficultés à créer des contacts (voix découragée)

« Il y a maintenant dix ans que je travaille dans la société. Je n'ai pas beaucoup d'affinités avec les collègues. J'essaie d'échanger et je me sens mal à l'aise, et alors, je me dis que je m'en moque... On ne peut pas compter sur les gens et c'est chacun pour soi. »

Réponses proposées :

1. Vous êtes trop pessimiste. Cela ne va pas durer éternellement. Vous verrez que l'on viendra vers vous par la force des choses.
2. Je connais d'autres personnes dans votre cas : elles ont pourtant réussi à se faire des relations agréables au travail en mangeant le midi au restaurant d'entreprise. L'important est de ne pas se figurer qu'on doit rester seule.
3. Peut-être en m'en disant davantage sur la façon dont vous vous y prenez pour échanger avec les collègues, pourrions-nous avoir une idée plus nette de ce qui ne va pas ?
4. Ça dure depuis si longtemps que vous avez fini par en être presque convaincue, est-ce cela que vous voulez dire ?
5. Peut-être ne voulez-vous pas de relations durables uniquement pour vous protéger de quelque chose ?
6. C'est une situation assez regrettable de ne pas avoir plus d'affinités et il faut vraiment y remédier. Il y a un certain nombre de démarches à entreprendre pour se faire des relations et plus tôt vous commencerez, mieux cela sera.

Cas n° 4

Un collègue qui souhaite s'installer à son compte (voix claire et décidée)

« Je sais que je pourrais réussir dans cette affaire ; tout ce qu'il faut c'est avoir quelques vues d'ensemble, un certain bon sens et le courage d'essayer. J'ai tout cela. Aussi, si je pouvais seulement avoir un coup de main pour obtenir des financements, je n'hésiterais pas à me lancer. »

Réponses proposées :

1. Vous souhaitez peut-être l'adresse d'un conseiller financier ; dans ce cas-là, on a besoin de renseignements avant d'emprunter des fonds.
2. C'est très bien. On doit être sûr de soi si on veut arriver à quelque chose. Commencer avec hésitation peut vraiment tout gâcher ; vous êtes sur la bonne voie et je vous souhaite de réussir.
3. Si vous pouviez réunir les fonds pour commencer, vous êtes certain d'en tirer parti.
4. Vous vous sentez sûr de pouvoir réussir parce que vous vous rendez compte effectivement de ce qu'il faut pour que l'affaire marche. Quand on voit les choses clairement, l'assurance vient toute seule.
5. Avez-vous déjà étudié les risques à courir ?
6. Vous vous posez beaucoup de problèmes concernant l'argent, la manière de s'en procurer et l'art de s'en servir.

Cas n° 5

Un collègue qui juge un nouvel entrant (voix amère et tendue)

« Voilà ! Il est nouveau dans la société, mais c'est un malin, il a réponse à tout et il croit qu'il a inventé la poudre. Mais, bon dieu ! Il ne sait pas à qui il a affaire. Je ferais mieux que lui si je voulais. »

Réponses proposées :

1. Vous estimez que vous devriez être le premier. C'est vraiment important pour vous de rester toujours le meilleur.
2. En adoptant, dès le début, cette attitude à son égard, vous ne vous y prenez pas de la bonne manière.
3. Et cela exigera sans doute d'agir avec beaucoup de méthode et de réflexion. Il vous faudra faire très attention.

4. Ce nouveau venu, qui vous paraît si prétentieux, vous donne envie de le supplanter !
5. Voyons, ce n'est pas être beau joueur ! Pourquoi attachez-vous tant d'importance à dépasser cet homme ?
6. Vous êtes-vous renseigné exactement sur les antécédents et sur les fonctions actuelles de cette personne dans la société ? Que savez-vous à ce sujet ?

Cas n° 6

Dialogue entre le DRH et Paul, nouveau collaborateur :

« Alors, Paul, comment vous sentez-vous dans votre nouvelle fonction ? »

« Ah, pas très bien, pourtant j'ai essayé de faire de mon mieux, mais quand mon manager s'est mis en colère contre moi parce que je m'étais vraiment trompé dans la facturation, ça m'a découragé alors que je fais vraiment du mieux possible... Mais quand il va jusqu'à me dire que ce n'est pas assez... ça montre de plus en plus que je suis bon à rien. »

Réponses proposées :

1. Voyons Paul, tâchez de faire le point ! cette histoire est-elle si grave ? ne dramatisez pas !
2. Autrement dit, dès qu'on vous critique, vous avez tendance à vous trouver coupable ?
3. Vous aviez fait de votre mieux mais on a trouvé une erreur et du coup, vous vous mettez à penser que vous ne valez pas grand-chose.
4. Voyons, mon vieux, si vous vous laissez démonter par quelque chose comme ça, c'est là que vous serez sûrement bon à rien.
5. Dites-moi Paul, est-ce seulement à cause de cette situation, que vous en êtes venu à douter de vous-même ?
6. Vous devez prendre en considération désormais tout ce que vous avez réussi et ne plus être obnubilé par vos imperfections. Faites le bilan de vos succès.

Cas n° 7

Un collègue qui souhaite changer d'orientation professionnelle (voix décidée et froide)

« J'en suis arrivé à la conclusion suivante : puisque mon poste de comptable ne me satisfait pas, je chercherai une autre situation. Je me suis résigné jusqu'ici à ne pas quitter mon poste actuel parce que, après quatre années d'études, je pensais trouver un épanouissement professionnel, mais à présent, je sais qu'il vaudrait mieux que je m'engage dans une tout autre voie, même si je dois commencer au bas de l'échelle... »

Réponses proposées :

1. Vous avez décidé qu'il vaut mieux changer de carrière.
2. Vous renoncerez à des avantages acquis et à l'utilisation de votre diplôme, ce serait peut-être dommage.
3. Est-ce que vous vous êtes informé sur une nouvelle orientation ?
4. Vous pensez que le milieu professionnel dont vous faites actuellement partie est insupportable ?
5. Ce qui est de toute façon fort prometteur, c'est que vous soyez résolu et plus confiant en vous-même.
6. Vous devriez trouver un compromis et chercher par exemple à quels autres emplois de valeur équivalente votre diplôme vous permet d'accéder, il existe toujours des passerelles.

Cas n° 8

Une collègue qui se plaint de son manager (voix méprisante et tranchante)

« Je plains cet individu ! Je vous assure que je le plains. Une personne aussi aveugle vis-à-vis de ses responsabilités. Je le plains plus que je le méprise. Mais je ne partirai pas. Ah non ! Il n'a pas d'autorité suffisante pour me congédier. Et le service a besoin de moi. Quoique je puisse trouver

aisément une situation ailleurs, je resterais. Je sais qu'il regrettera sa conduite à mon égard. Ça, il ne pourra pas y échapper. »

Réponses proposées :

- 1. Il faut absolument aller trouver votre manager et vous expliquer une bonne fois pour toutes.
- 2. La perspective qu'un jour il reconnaîtra lui-même vos mérites vous paraît une compensation suffisante à vos déboires actuels.
- 3. Vous êtes décidée à rester dans ce service malgré votre insatisfaction parce que vous attendrez aussi longtemps qu'il le faudra l'occasion de lui faire regretter son jugement et sa conduite à votre égard.
- 4. Il a dû y avoir une histoire ancienne entre lui et vous, vous souvenez-vous comment cela a commencé ?
- 5. Vivre dans cet état ne peut favoriser votre intérêt au travail et votre attention. Vous allez vous créer des difficultés supplémentaires.
- 6. En tout cas, vous faites preuve d'une bonne résistance pour rester dans ce service.

Résultat de l'autodiagnostic

Reportez dans le tableau le numéro que vous avez entouré dans chaque cas et additionnez.

Attitudes spontanées	cas n° 1	cas n° 2	cas n° 3	cas n° 4	cas n° 5	cas n° 6	cas n° 7	cas n° 8	Nombre de réponses entourées
A. Attitude de jugement (évaluation)	2	5	6	2	5	4	2	5	
B. Attitude d'interprétation (supposition)	4	1	5	6	1	2	4	2	
C. Attitude de soutien (conseil)	6	6	1	4	3	1	5	6	
D. Attitude d'investigation (enquête)	1	3	3	5	6	5	3	4	
E. Attitude d'assistance (orientée solutions)	3	4	2	1	2	6	6	1	
F. Attitude de compréhension (empathie)	5	2	4	3	4	3	1	3	

Passons-les en revue ! Pour décrypter chaque attitude et identifier celles qui ont un effet positif, négatif ou neutre dans la relation interviewer/interviewé repérez vos attitudes prédominantes pour situer leur impact dans la conduite de l'entretien de recrutement. En effet, nous avons tendance inconsciemment à reproduire la même stratégie d'intervention quel que soit le contexte. Cet adage en témoigne : « Le naturel revient vite au galop. »

Analysons ensemble les six attitudes et les réactions qu'elles peuvent induire dans le contexte de l'entretien de recrutement.

La typologie des attitudes selon Elias Porter

Attitudes de Porter	Description	Stratégie d'intervention de l'interviewer	Expression verbale de l'interviewer	Réactions probables de l'interviewé
A. Attitude de jugement (évaluation) Attitude négative	Porter un jugement en se référant à son système de valeurs. Imposer son point de vue en approuvant ou désapprouvant. L'évaluation peut être d'ordre logique (vrai ou faux) ou morale (bien ou mal) sur les actes, les pensées, les sentiments émis par l'interlocuteur ou sur sa propre personne.	Je juge. J'évalue : « C'est bien, c'est mal. »	« À mon avis... » « J'estime que... » « Je vous trouve... » « Je suis d'accord avec vous ou en désaccord avec vous. »	Blocage de la communication. Défense. Rébellion. Agressivité. Passivité. Culpabilité.
B. Attitude d'interprétation (supposition) Attitude négative	Traduire à sa façon, avec ses propres critères, les idées, les comportements du candidat. Cela impacte une compréhension partielle et une distorsion de la réalité.	Je développe en expliquant, en interprétant ce que l'interviewé m'a dit.	« En réalité, vous dites cela parce que... » « Je suppose que... »	Blocage de la communication. Incompréhension. Désintérêt, rejet. Agressivité. Perte de confiance.
C. Attitude de soutien (conseil) Attitude neutre	Tendance à réconforter, à compatir. Dédramatiser les situations proches de l'attitude « parent-enfant ». N'instaure pas une relation d'adulte à adulte.	Je soutiens moralement. Je suis compatissant.	« Ce n'est pas grave, à votre place j'aurais réagi de la même manière... » « Ne vous en faites pas, c'est du passé ... »	Attente d'approbation. Aide morale. Dépendance.
D. Attitude d'investigation (enquête) Attitude positive	Chercher à obtenir des informations, à approfondir les réponses du candidat. Cette attitude se manifeste sous la forme de questions ouvertes portant sur des faits ou émotions.	Je questionne. Je cherche. Je me renseigne.	Comment ? Quoi ? Qui ? Combien ? Où ? Quand ? Pourquoi ?	Éviter l'interrogatoire, sinon : Fuite, repli sur soi. Forme d'intrusion. Mensonge.
E. Attitude d'assistance (orientée solutions) Attitude neutre	Orienter, guider le candidat en l'aidant consciemment ou inconsciemment dans la réponse attendue. Cette attitude se manifeste davantage envers un candidat introverti. Rechercher une solution pratique pour le candidat.	Je donne un conseil. Je guide pour l'aider.	« Qu'est-ce qui vous motive davantage dans le poste ? plutôt ça... ou ça... » « Il faut... » « Vous devez... »	Acceptation passive. Subordination.
F. Attitude de compréhension (empathie) Attitude positive	Tenter de comprendre avec empathie le candidat. L'empathie se distingue de la sympathie (adhésion à autrui), et de l'antipathie (opposition à autrui). C'est une compréhension intellectuelle bienveillante. Cette attitude se manifeste par une écoute active sans porter de jugement et par une pratique de la reformulation.	J'accueille sans juger Je reformule.	« Si je comprends bien, vous me dites que... » « En résumé, vous avez mis en avant... »	Encourager à s'exprimer, à développer. Authenticité et autonomie.