

**CONTENU DE LA FICHE :** Cette fiche vous propose une base de guide d'entretien pour comprendre le travail de salariés afin d'effectuer l'étape 2a : repérer des situations-problème. Avant d'utiliser cette grille d'entretien, il est utile de regarder la notice explicative pour mettre en place et conduire les entretiens (en deuxième partie de fiche).

**GUIDE D'ENTRETIEN : COMPRENDRE LE TRAVAIL**

Situation-problème	Réponses
Avez-vous rencontré une ou des situation(s) précise(s) de travail, où vous auriez ressenti « beaucoup » de stress, de mal-être, conduisant à une impression de débordement, d'impasse, de conflits... ? <sup>1</sup>	
Qu'est-ce qui s'est passé ? <sup>2</sup>	
Quelles ont été les conséquences ? pour vous ? dans le travail ? avec vos collègues ou dans vos relations de travail ? <sup>3</sup>	
C'est venu comment ? Quelles en sont les causes selon vous ? Qu'est-ce qui fait que cela est arrivé ? <sup>4</sup>	
Est-ce que ce genre de situations arrive souvent ? pour les mêmes raisons ? Touchent-elles d'autres salariés ? <sup>5</sup>	
Comment cette situation s'est finie ? <sup>6</sup>	
D'après vous qu'est-ce qu'il aurait fallu faire pour éviter cette situation ou son renouvellement ? <sup>7</sup>	
Qu'est-ce qui fait qu'une journée se passe bien pour vous ? Qu'est-ce qui vous plaît dans votre travail ? <sup>8</sup>	
Commentaires / libres <sup>9</sup>	

- Certains éléments sont à préciser en entête des fiches remplies : nom de la personne qui interroge, la date de l'entretien, la fonction ou le poste de la personne interrogée et son unité de travail.
- La personne interrogée doit avoir la possibilité de raconter plusieurs situations-problème (mais pas un nombre incalculable non plus, celles qui posent vraiment difficulté dans le travail 3-4 maximum).
- Il est possible de modifier ou d'ajouter des questions. Par exemple, dans une entreprise, deux questions supplémentaires ont été posées aux personnes qui avaient une responsabilité d'encadrement :

<sup>1</sup> Rechercher ce qui peut être source de mal-être récurrent en identifiant une situation tendue ou de dysfonctionnement dans le travail.

<sup>2</sup> Avoir des éléments explicatifs sur la situation et identifier les représentations de la personne sur cette situation.

<sup>3</sup> Identifier les conséquences de la situation et les différents acteurs (services ou fonctions) concernés par la situation

<sup>4</sup> Obtenir des explications sur les causes de cette situation par la personne interrogée. Essayer de réfléchir ensemble sur les causes directes et indirectes.

<sup>5</sup> Distinguer les situations répétitives de ce qui est exceptionnel.

<sup>6</sup> Identifier les appuis et ressources qui ont permis de résoudre ou non cette situation.

<sup>7</sup> Tenter d'explicitier les représentations de la personne sur les ressources à mettre en place (par exemple : soutien hiérarchique, de collègues, matériel disponible, consignes claires,...).

<sup>8</sup> Rechercher ce qui peut être source de qualité de vie au travail (et donc des ressources potentielles)

<sup>9</sup> Enrichir le recueil d'informations avec tout type de remarque sur le sens du travail...

- qu'aimeriez-vous voir changer dans l'organisation pour prévenir les RPS ?<sup>10</sup>
- quels objectifs de prévention des RPS souhaitez-vous travailler ?<sup>11</sup>

## **NOTICE EXPLICATIVE POUR LA GRILLE D'ENTRETIEN**

### **PRECAUTIONS A PRENDRE AVANT LES ENTRETIENS**

- Chaque membre du groupe de travail doit connaître exactement les personnes (en tant que fonction et métier) à interroger, sur quelle période et avec quelle disponibilité et moyen.
- Il est préférable que le membre du groupe de travail rencontre d'abord le responsable hiérarchique de la personne qu'il souhaite interroger pour l'informer de l'indisponibilité de la personne pendant 30 mn - 1h.
- Le membre du groupe de travail informe la personne qu'il souhaite interroger qu'il va s'entretenir avec elle, que son responsable est d'accord et fixe avec elle une date, une heure et un lieu de rencontre sous réserve de son acceptation.

### **PRECAUTIONS A PRENDRE PENDANT L'ENTRETIEN**

- Il est important de rassurer la personne interrogée en lui rappelant les règles de confidentialité.
- Il faut laisser le temps de la réponse avant de questionner à nouveau la personne. Il est tout à fait possible que la personne ne réponde pas à toutes les questions.
- Face à une situation éventuelle de souffrance, le membre du groupe de travail peut apporter de l'écoute à un collègue et non pas l'aide psychologique d'un professionnel. C'est à chacun de gérer l'entretien de façon à favoriser l'expression des faits et de leurs conséquences sur le travail, et non à entrer dans la vie personnelle de son interlocuteur (*possibilité d'interrompre l'entretien quitte à proposer un autre rendez-vous*).
- Si la personne exprime des états de colère, d'inquiétude, de découragement, de doute ou de culpabilité, la personne qui interroge écoute et tente de ramener à la situation de travail en posant des questions autour de l'activité « concrètement comment cela se passe dans le travail ? A quel moment ? »
- Il est conseillé de garder un état d'esprit de curiosité et de compréhension et rester ouvert et serein.
- Chaque membre du groupe de travail peut utiliser son intuition pour orienter le questionnement vers l'approfondissement de faits, pas pour juger des situations ou des personnes à partir de son point de vue ou de celui de la personne interrogée.

### **ENGAGER L'ENTRETIEN, UNE ETAPE PRIMORDIALE**

- Même si la communication a été bien faite, il est important de prendre le temps d'expliquer qui on est et dans quel objectif cette rencontre se situe.
- Les étapes incontournables :
  - **Se présenter** en tant que membre du groupe de travail (et non au titre de sa profession) sur la prévention des RPS (pour trouver les causes en lien avec le travail sans chercher à identifier un niveau de stress) et expliquer que cet entretien sera un temps d'échange et de discussion sur le travail,
  - **Définir la mission du groupe de travail** dont l'objectif est d'identifier comment s'organise le travail et en quoi cette organisation du travail peut être source de problème et/ou de soutien dans l'activité. La mission du groupe est de faire un travail de recueil d'informations, d'analyse et de proposition d'actions d'amélioration et non pas de décision sur ce qui sera mis en place par la suite (les travaux feront l'objet d'une validation par l'employeur),

---

<sup>10</sup> Identifier les facteurs de RPS les plus importants pour la direction et avoir connaissance des champs d'actions d'amélioration qui semblent prioritaires.

<sup>11</sup> Identifier des écarts potentiels entre les objectifs du groupe et ceux du responsable interrogé pour les prendre en considération lors des travaux du groupe.

- **Enoncer l'objectif** du groupe de collecter l'avis de plusieurs salariés de tous les secteurs de l'entreprise pour connaître ce qui peut être source de stress ou de tension dans le travail mais également ce qui facilite l'activité de travail,
- **Rappeler les règles de confidentialité du suivi de l'entretien** notamment l'anonymat et la validation à deux de ce qui sera écrit et rapporté au groupe et la possibilité de modifier ou de rajouter des éléments même après la fin de l'entretien,
- **Expliquer les règles de fonctionnement du groupe** sur la stricte confidentialité des données et produire un résultat plus générique, dans un contexte plus global et avec une vision collective des difficultés potentielles.

### **1<sup>ER</sup> EXEMPLE D'UTILISATION : UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE**

- Type d'activité : entreprise industrielle
- Effectif : 250 salariés sur le site
- Type d'entreprise : site industriel appartenant à un groupe multinational
- Objectifs des entretiens :
  - utiliser une trame d'entretien auprès d'un ensemble de salariés pour collecter des situations-problème significatives
  - ces entretiens ont été menés par l'ensemble des membres du groupe de travail après avoir suivi la formation
- Etape préalable :
  - avant de débiter le recueil des situations-problème sur le terrain, le groupe de travail a fait un travail préalable sur les unités de travail (résultat validé par le comité de pilotage) :
    - les unités de travail existantes étaient les suivantes : production Ligne 1, production Ligne 2, production Ligne 3, production L4, maintenance, parc et carrières, administratifs,
    - le groupe de travail a proposé au comité de pilotage les unités de travail suivantes : production (une seule pour toutes les lignes de production, les différences étant jugées non pertinentes pour les RPS), maintenance, parc et carrières, autres (RH, qualité-labo, animateur sécurité, encadrement N+1 et N+2),
  - avant que chaque membre du groupe de travail aille interroger d'autres salariés, ils se sont interrogés 2 à 2 lors de la formation pour tester la grille d'entretien. Le groupe a décidé d'utiliser un guide d'entretien un peu plus long que celui proposé dans cette fiche notamment pour :
    - faire ressortir des éléments sur les ressources (en terme de formation, de diplômes, d'ancienneté, de soutien...),
    - différencier les situations-problème en lien avec un ressenti de stress, de mal-être et celles plutôt en lien avec des conflits (entre collègues, avec l'extérieur, ou avec un autre service).
- Choix des personnes interrogées :
  - le comité de pilotage avait fixé les critères suivants au groupe de travail pour choisir les personnes à interroger :
    - au moins une personne de chaque unité de travail,
    - en production au moins une personne de chaque ligne de production ;
    - en production au moins deux personnes des différents métiers,
    - au moins une personne de chaque niveau hiérarchique,
  - le groupe de travail a interrogé 42 personnes :
    - ligne de production 1 : 6 métiers + un responsable d'équipe,
    - ligne de production 2 : 9 métiers + un responsable d'équipe
    - ligne de production 3 : 9 métiers + un responsable d'équipe
    - ligne de production 4 : 8 métiers + un responsable d'équipe
    - parc et carrières : une personne des 6 métiers
    - maintenance : une personne des 2 métiers et le responsable d'équipe

- autres : animateur sécurité, un contrôleur qualité, un contrôleur laboratoire, animatrice ressources humaines, un N+1 et un N+2
- Résultats obtenus :
- l'ensemble des entretiens a permis d'obtenir :
    - 132 situations-problème vécues avec de nombreux commentaires sur le travail,
    - un premier travail d'analyse de toutes ces situations-problème a abouti à les regrouper dans 18 catégories différentes en précisant les unités de travail concernées,
    - le groupe de travail a ensuite porté son choix sur 7 catégories qui lui semblaient les plus importantes à analyser par la suite (en fonction notamment des critères classants de l'entreprise, cf fiche outil N°5 : estimer les situations à risques psycho-sociaux) et les a proposées au comité de pilotage pour validation.

**Grille utilisée :**

**Fiche remplie par :**

**le :**

**Fonction/poste de la personne interrogée :**

**Secteur :**

Activité	Réponse
En arrivant par quoi commencez-vous ?	
Quel est votre travail ?	
Depuis quand l'exercez-vous ? Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?	
Avez-vous été formé à ce métier (accompagnement, formation, intégration au poste, diplôme...) ?	
Avec qui travaillez-vous ?	
Qui vous donne des consignes ?	
A qui donnez-vous des consignes ?	
Quel est votre supérieur hiérarchique ?	
Dans votre travail, qu'est-ce qui vous plaît ? Qu'est-ce qui vous aide ou vous semble favorable ?	
Commentaires / libres	

Situation de travail irritante ou agaçante	Réponse
Y a-t-il quelque chose qui vous irrite ou vous agace dans votre travail ?	
Pourquoi ?	
Fréquence ?	
Dans cette situation particulière, qu'est-ce qui pourrait vous aider à y faire face ?	
Commentaires / libres	

Situation de travail qui a posé « problème »	Réponse
Quelle est la dernière situation de travail tendue, stress, conflits, impression de ne pas y arriver	

## FICHE RESSOURCE N°3 : GUIDE D'ENTRETIEN



Que s'est il passé ?	
Comment est-ce arrivé ?	
Avec qui ?	
S'était elle déjà produite ?	
Comment s'est elle finie ?	

### 2<sup>ND</sup> EXEMPLE D'UTILISATION : UN CENTRE DE FORMATION REGIONAL

- Type d'activité : centre de formation
- Effectif : 300 salariés pour toute la région
- Type d'entreprise : association régionale appartenant à une entité nationale
- Objectifs des entretiens :
  - utiliser une trame d'entretien pour s'interroger soit même et pour interroger un collègue afin de collecter des situations-problème caractéristiques des difficultés rencontrées dans le travail quotidien
- Etape préalable :
  - avant de débiter la collecte des situations-problème sur le terrain, le groupe de travail a revu les unités de travail (groupe de travail animé par le responsable du DU et composé du secrétaire de CHSCT. Les nouvelles unités de travail pour analyser les RPS ont été validées automatiquement par le groupe) :
    - les unités de travail existantes étaient les suivantes : administration, hébergement, restauration, 9 UT spécifiques aux différentes formations dispensées,
    - le groupe de travail a défini les nouvelles unités de travail suivantes (en y précisant tous les métiers associés) : administration, service commercial, relations clients, assistantes de direction, accueil, achats, animateur-formateur, conseil interne, managers,
  - le groupe a décidé d'utiliser le guide d'entretien tel que présenté dans cette fiche ressource :
    - chaque membre du groupe de travail s'est questionné lui-même et est allé interroger une personne d'une autre unité de travail,
    - les membres du groupe de travail se sont réparti l'ensemble des nouvelles unités de travail.
- Résultats obtenus :
  - l'ensemble des entretiens a permis d'obtenir :
    - 18 situations-problème vécues,
    - un premier travail d'analyse de toutes ces situations-problème a abouti à en regrouper 8 d'entre elles dans un même paquet. Ce type de situations problème avait été mentionné sur pratiquement toutes les unités de travail,
    - le groupe de travail a ensuite porté son choix sur cette catégorie et a choisi la situation-problème qui lui semblait la plus significative et la plus détaillée pour débiter son travail d'analyse,
    - le groupe a également sélectionné 2 autres situations-problème à analyser ensuite.

#### FICHES ASSOCIEES

Fiche Outil N°3 : Repérer des situations-problème