

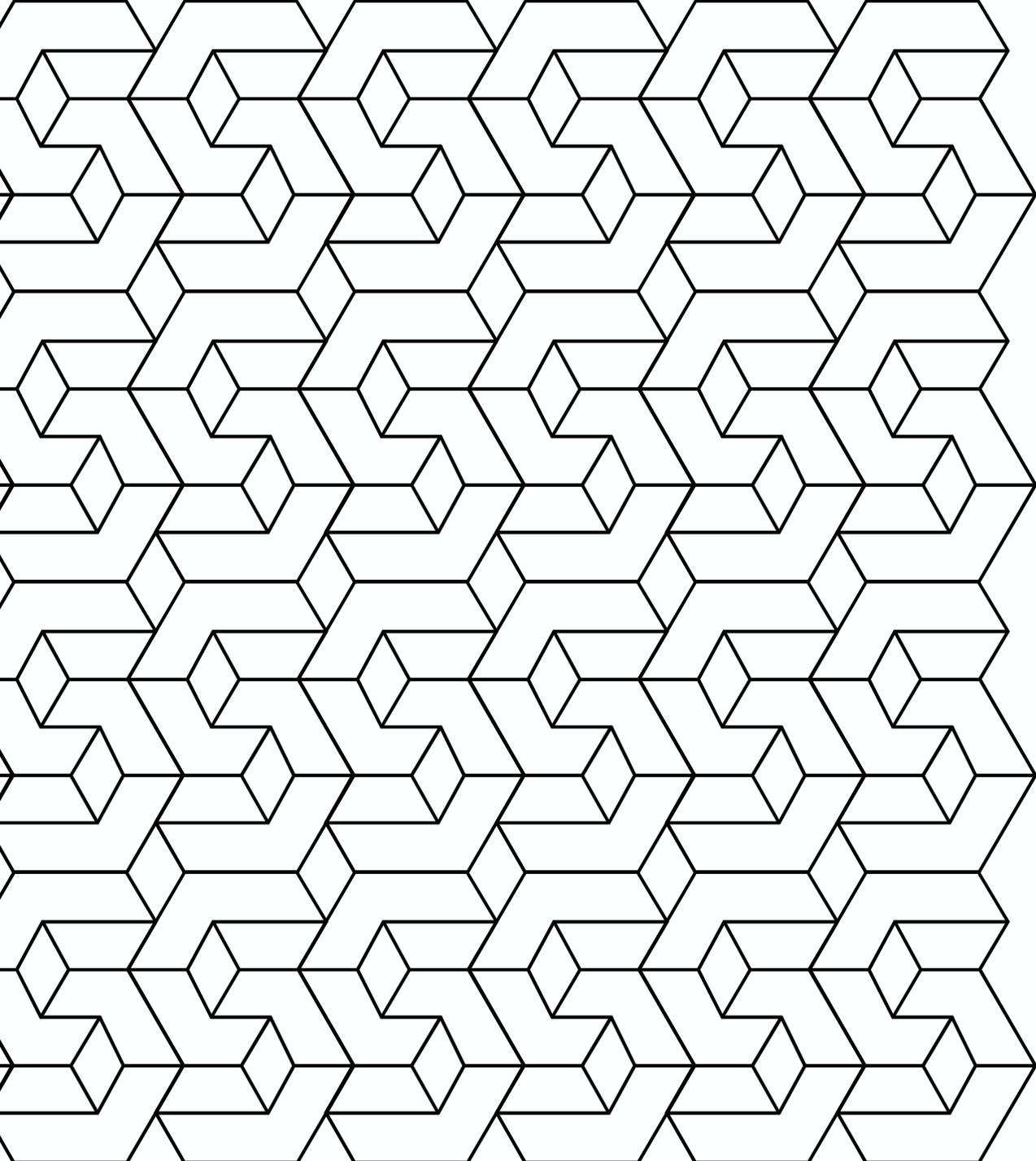
Plein Sens pour Hutech

**Intervenir sur le travail :
sensibilisation à la technique
d'entretien**

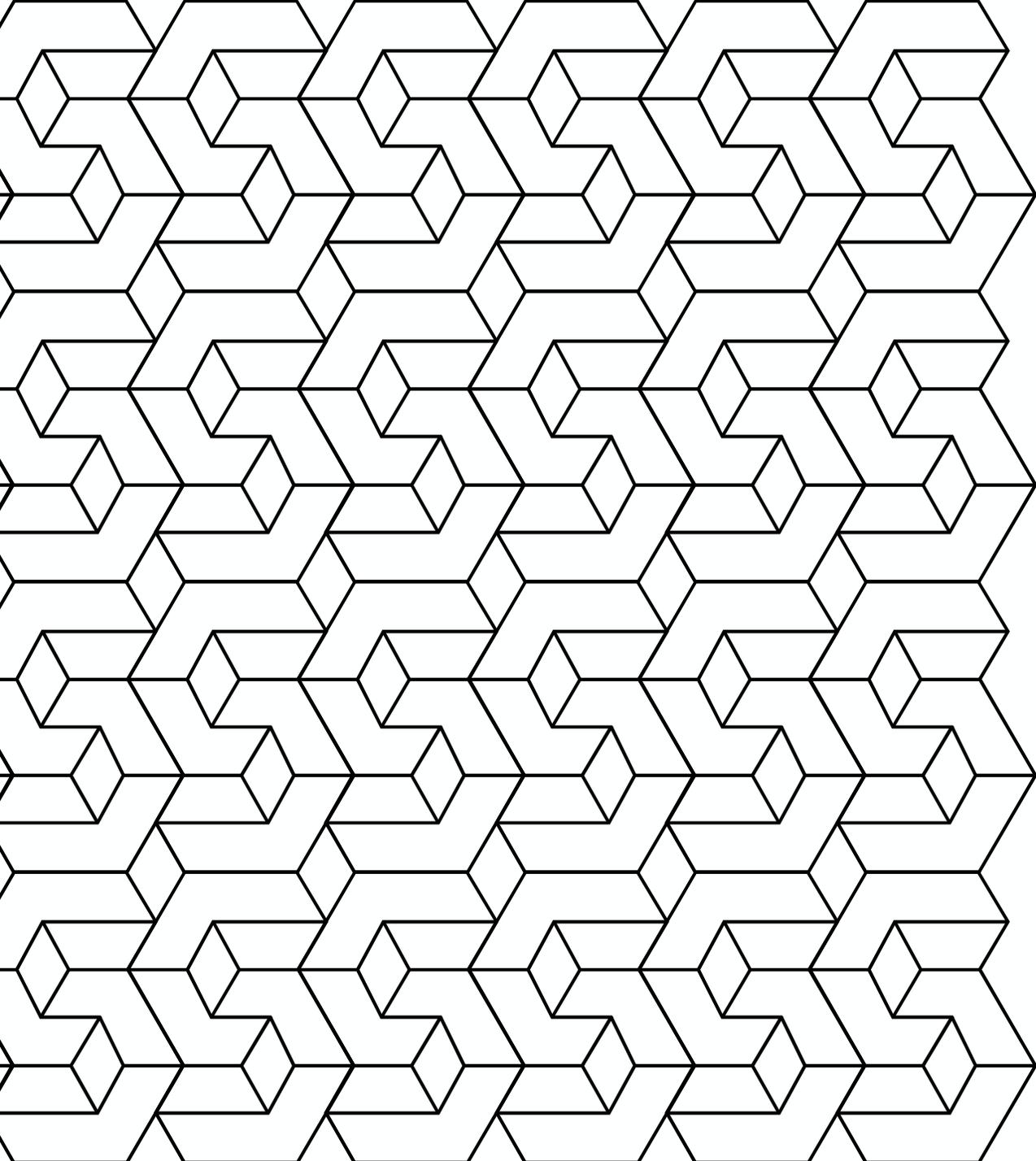
Jeudi 13 mars 2025



PLEIN SENS



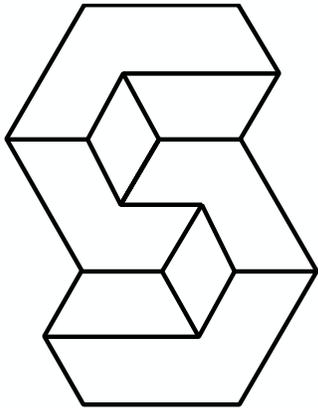
- 1 - Intervenir sur le travail : présentation du cabinet
- 2 - Enquêter sur le travail : se préparer aux entretiens
- 3 - Réaliser un entretien : mises en situation



1 - Intervenir sur le travail : présentation du cabinet

2 - Enquêter sur le travail : se préparer aux entretiens

3 - Réaliser un entretien : mises en situation



30 ans d'expérience dans le champ du travail

- Cabinet d'étude sociologique au départ
- Développement progressif de l'activité de conseil
- Cœur de l'activité : le travail (enquête de terrain, au plus près du réel), et ceux qui le font

Une quarantaine de collaborateurs

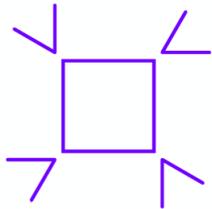
- Un souci de pluridisciplinarité
- Des collaborateurs d'horizons différents : sociologues, ergonomes, ingénieurs, ...
- Des consultants et des services supports

3 types d'activités dans le travail des consultants à Plein Sens



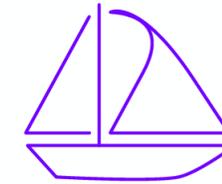
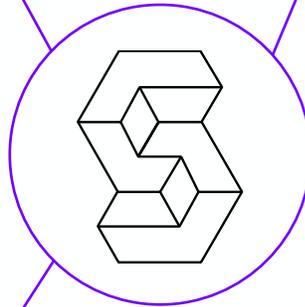
#1 Temps vendu sur des missions

Ce qu'on appelle « le staffing ». Les missions peuvent être de typologie et/ou de « texture » différentes (cf slide suivante).



#3 Temps d'organisation et de vie du collectif

Il recouvre le temps passé sur des chantiers dits internes, à l'organisation & au management, à la vie du collectif, temps de formation, développement du métier, ...



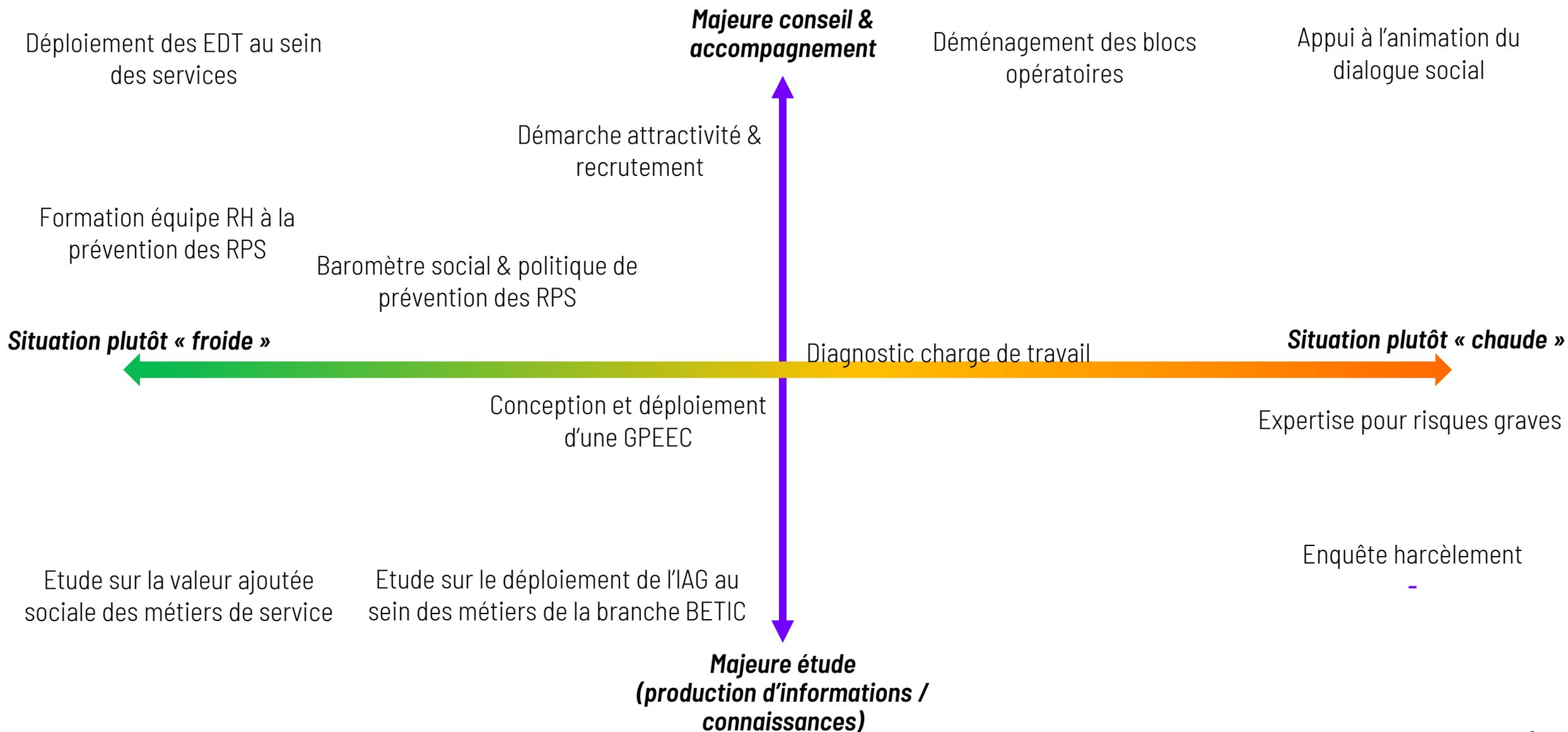
#2 Temps de développement commercial

Il recouvre le temps passé à l'animation commerciale : identification d'opportunités commerciales, rendez-vous, prospection, rédaction de propositions commerciales, réponses aux demandes clients rayonnement (animation, organisation ou participation à des rencontres par exemple), ...

La répartition du temps de travail entre ces trois types d'activités varie selon le grade et le profil de chacun



Une diversité de missions, en écho à ce qui se passe dans le monde du travail...



... qui entraîne un besoin de souplesse dans l'organisation, personnelle et collective

Composition d'équipes ad hoc

- Equipes de 2 à 6 personnes
- En fonction du contenu du travail, du besoin en compétences, des appétences et disponibilités des consultants

Une organisation matricielle sans « business unit »

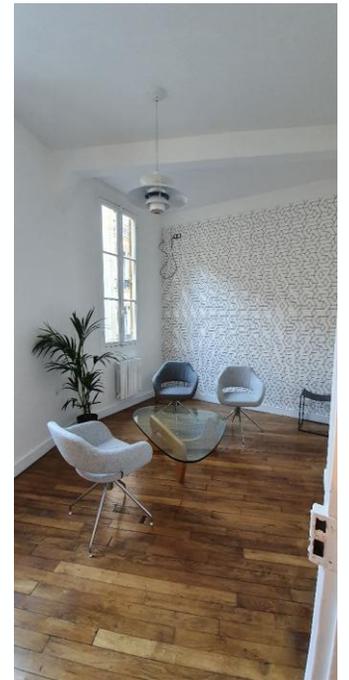
- Management des missions : organisation fonctionnelle sur les missions (chef de projet, associé de référence, équipiers)
- Management des personnes : quatre managers, encadrant chacun 4 à 5 personnes (suivi transverse, régulation de la charge de travail, ...)

Grande autonomie des consultants

- Organisation perso de son travail
- Choix de missions & montée en compétences

Un espace de travail flexible

- Flex office
- Des zones de travail différentes selon les besoins



Exemples concrets de missions

Exemple 1 : Le Diagnostic propreté 3D au crématorium de Mérignac

Le FARE Propreté

« Le Fare Propreté est le fonds d'innovation qui a pour objectif d'accompagner et soutenir le développement économique et social des entreprises de propreté. »

<https://fare.asso.fr/qui-sommes-nous>

Plein Sens a accompagné le FARE Propreté pendant plusieurs années via des études, diagnostics et démarches visant une meilleure compréhension des enjeux autour des métiers de la propreté et une forme d'innovation sur les marchés de la propreté.

Le diagnostic Propreté 3D

Objectif : pour un site donné, éclairer la compréhension partagée des enjeux de propreté entre client et prestataire

Méthode :

- En amont : entretiens préparatoires à distance avec la direction du site
- Journées d'observation sur le terrain
- Entretiens avec les usagers
 - Personnel du site (direction et salariés)
 - Usagers
 - Personnel de propreté
- En aval : analyse du matériau et restitution

Exemples concrets de missions

Exemple 1 : Ce qu'on a entendu

Maîtres de cérémonie

- Choix du métier fait tôt
- Explique qu'il fume avant chaque cérémonie, devant le crématorium, ce qui lui permet d'observer les familles et il détecte le contexte dans lequel il va intervenir
- A plaisir à prendre les cas « touchy »
 - Meurtres entre conjoints
 - Infanticide
 - Cérémonie « joyeuse »
 - ...
- Désapprouve le comportement des opérateurs jardiniers qui ne font pas le tour avec leurs engins de terrassement et passent devant les familles (nuisances sonores, ...)

Opérateurs de crémation & jardinier fossoyeur

- Plutôt taiseux
- Explique son activité
- Se dit « Habitué » au boulot, pas de soucis, pas un sujet
- Organisation d'un roulement pour le nettoyage des parties techniques : « ici on voit pas les gens, c'est nous qui salissons »
- Local réfectoire du crématorium pas utilisé au déjeuner, préfèrent aller manger avec les autres dans le local technique plus bas

Dir. Adjoint resp. des opérateurs

- Deux enjeux majeurs :
 - L'accueil des familles
 - Le « soin » des collaborateurs dans un domaine particulier
- Locaux mal entretenus, ça se dégrade
- Ceux sont les opérateurs eux-mêmes qui ont demandé à nettoyer la partie technique
- Besoin d'agir sur le comportement des usagers (mégots à l'entrée) et des agents, mais difficile pour lui d'imposer des règles de propreté aux anciens collègues
 - Exemple : les opérateurs de crémation viennent prendre le café dans la salle de pause des familles des défunts, et en hiver on les suit à la trace

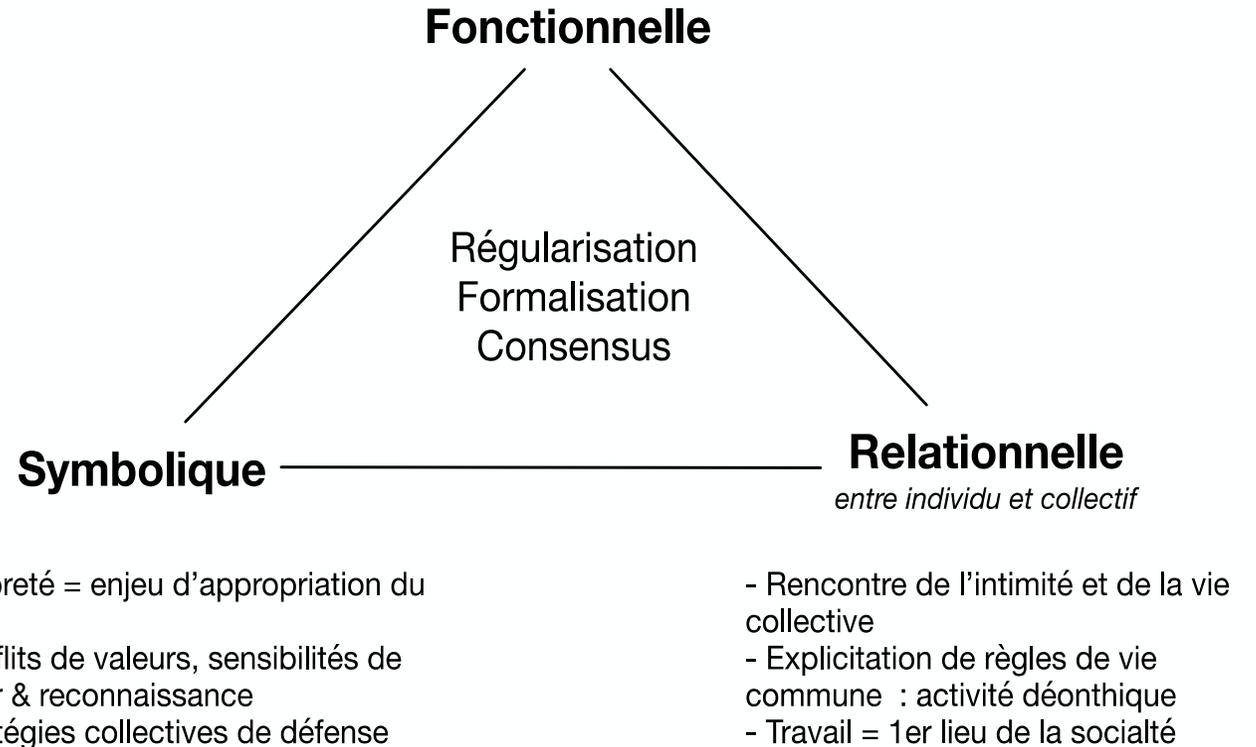
Exemples concrets de missions

Exemple 1 : Ce que nous on en dit

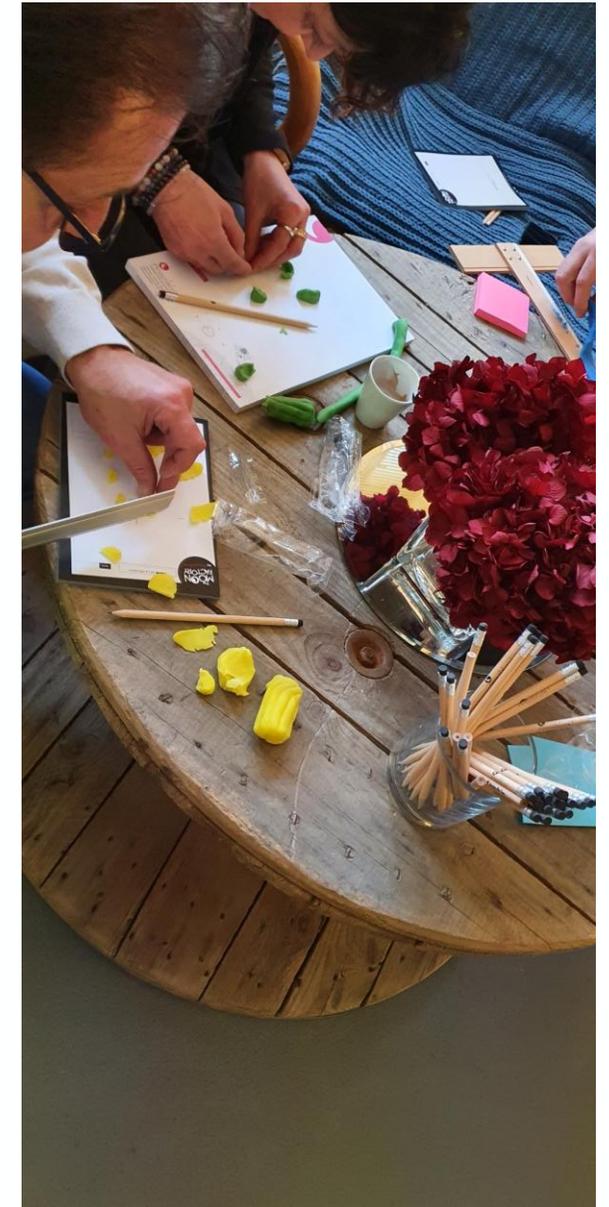
- Propreté liée à des enjeux d'appropriation des lieux et de conflits de pouvoir
- Conflits de valeurs et sensibilités de métier différentes
- Enjeux de reconnaissance
- Stratégies collectives de défense, de « faire face »
- Besoin d'activité déontique

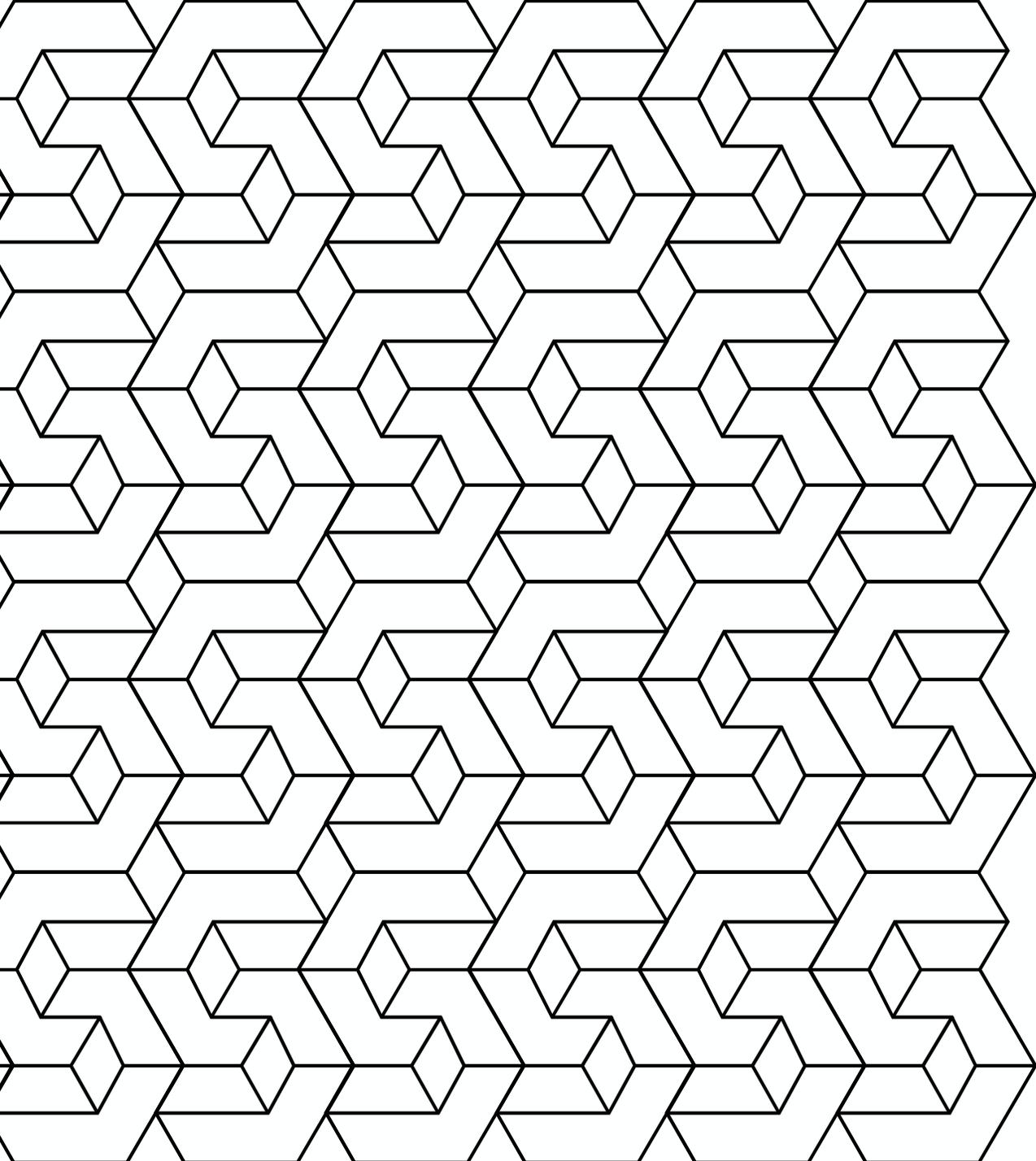
3 dimensions de la propreté

- Soutien à l'activité
- Processus à prendre dans son ensemble
- Mise en adéquation des rythmes de vie du site et de la mise en propreté



Un petit clin d'oeil





1 – Intervenir sur le travail : présentation du cabinet

2 – Enquêter sur le travail : se préparer aux entretiens

3 – Réaliser un entretien: mises en situation

- 
- Qu'est-ce que cela vous évoque ?
 - Quelle expérience en avez-vous ?
 - Comment vous imaginez ça dans le cadre de votre enquête ?

L'entretien en PH13

Il s'agit de s'entretenir avec quelqu'un et, d'une certaine façon, d'entretenir l'échange

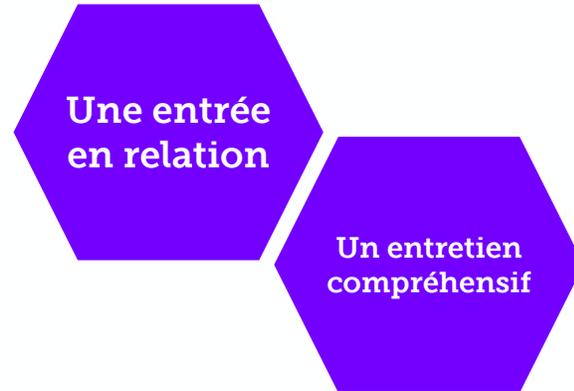
- Un entretien, ça s'entretient pendant toute la durée d'un échange... qui ne va pas de soi
- Il doit y avoir une rencontre, mais sans suite (sauf si vous connaissez la personne)
- Si on n'entre pas en relation, il n'en ressortira rien (ou pas grand-chose)
- On joue un rôle, on n'est pas tout à fait soi-même



L'entretien en PH13

Il s'agit de s'entretenir avec quelqu'un et, d'une certaine façon, d'entretenir l'échange

- Un entretien, ça s'entretient pendant toute la durée d'un échange... qui ne va pas de soi
- Il doit y avoir une rencontre, mais sans suite (sauf si vous connaissez la personne)
- Si on n'entre pas en relation, il n'en ressortira rien (ou pas grand-chose)
- On joue un rôle, on n'est pas tout à fait soi-même



L'entretien en PH13 n'est pas :

- Une conversation (sans but nécessairement)
- un échange (trop court, trop furtif)
- Il ne s'agit pas de donner son avis, ni de contredire l'autre
- Ce n'est pas un entretien clinique (vous ne cherchez pas à aider, orienter, ...)
- Ni un entretien où l'interviewé est libre de choisir les thèmes abordés

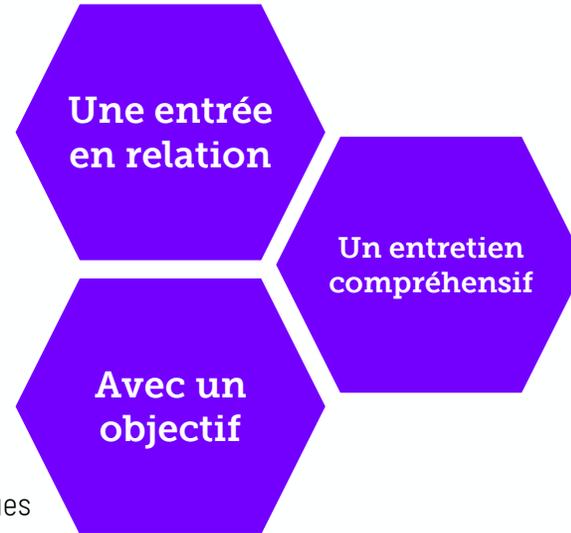
L'entretien en PH13 est un exercice de maïeuticien, qui met en œuvre une stratégie : la guidance de l'entretien

- Vous venez avec une intention...et vous allez la formuler à votre interlocuteur = cadre de l'entretien (cf consigne inaugurale)
- Il ne suffit pas de donner la parole à votre interlocuteur, on leur fait dire des choses qu'ils savent, et d'autres qu'ils ne savent pas

L'entretien en PH13

Il s'agit de s'entretenir avec quelqu'un et, d'une certaine façon, d'entretenir l'échange

- Un entretien, ça s'entretient pendant toute la durée d'un échange... qui ne va pas de soi
- Il doit y avoir une rencontre, mais sans suite (sauf si vous connaissez la personne)
- Si on n'entre pas en relation, il n'en ressortira rien (ou pas grand-chose)
- On joue un rôle, on n'est pas tout à fait soi-même



Selon votre problématique, il peut s'agir d'avoir accès :

- Aux parcours, aux trajectoires, aux carrières
- A ce que font les gens (votre métier c'est quoi ?), leurs pratiques (les manières de faire : ça consiste en quoi concrètement ?)
- A ce que pensent les gens (leurs points de vue) sur l'organisation du travail, les relations de travail mais aussi « de ce qu'ils font »
- A ce qui fait le sel du métier, mais aussi ce qui est dur, difficile
- Aux transformations des métiers et des organisations

Mais le but de l'entretien c'est aussi **comprendre pourquoi ils font comme ça et pourquoi ils pensent comme ça** (les représentations qui guident leurs actions) → accéder au « **puits des représentations** »

L'entretien en PH13 n'est pas :

- Une conversation (sans but nécessairement)
- un échange (trop court, trop furtif)
- Il ne s'agit pas de donner son avis, ni de contredire l'autre
- Ce n'est pas un entretien clinique (vous ne cherchez pas à aider, orienter, ...)
- Ni un entretien où l'interviewé est libre de choisir les thèmes abordés

L'entretien en PH13 est un exercice de maïeuticien, qui met en œuvre une stratégie : **la guidance de l'entretien**

- Vous venez avec une intention...et vous allez la formuler à votre interlocuteur = cadre de l'entretien (cf consigne inaugurale)
- Il ne suffit pas de donner la parole à votre interlocuteur, on leur fait dire des choses qu'ils savent, et d'autres qu'ils ne savent pas

L'entretien en PH13

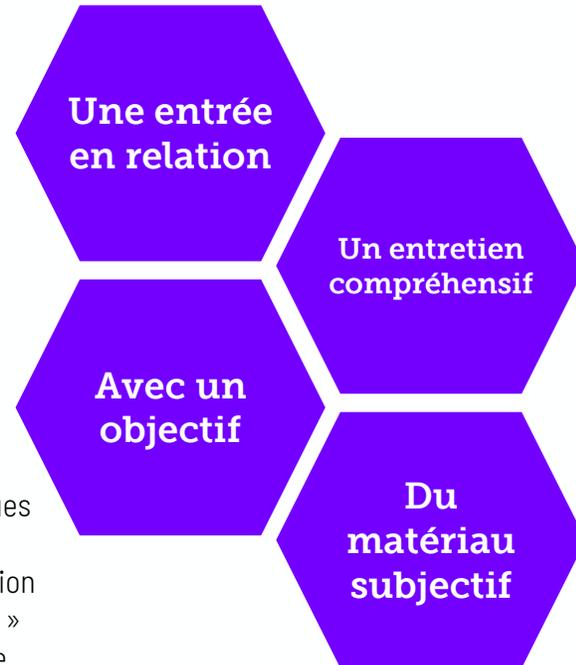
Il s'agit de s'entretenir avec quelqu'un et, d'une certaine façon, d'entretenir l'échange

- Un entretien, ça s'entretient pendant toute la durée d'un échange... qui ne va pas de soi
- Il doit y avoir une rencontre, mais sans suite (sauf si vous connaissez la personne)
- Si on n'entre pas en relation, il n'en ressortira rien (ou pas grand-chose)
- On joue un rôle, on n'est pas tout à fait soi-même

Selon votre problématique, il peut s'agir d'avoir accès :

- Aux parcours, aux trajectoires, aux carrières
- A ce que font les gens (votre métier c'est quoi ?), leurs pratiques (les manières de faire : ça consiste en quoi concrètement ?)
- A ce que pensent les gens (leurs points de vue) sur l'organisation du travail, les relations de travail mais aussi « de ce qu'ils font »
- A ce qui fait le sel du métier, mais aussi ce qui est dur, difficile
- Aux transformations des métiers et des organisations

Mais le but de l'entretien c'est aussi **comprendre pourquoi ils font comme ça et pourquoi ils pensent comme ça** (les représentations qui guident leurs actions) → accéder au « **puits des représentations** »



L'entretien en PH13 n'est pas :

- Une conversation (sans but nécessairement)
- un échange (trop court, trop furtif)
- Il ne s'agit pas de donner son avis, ni de contredire l'autre
- Ce n'est pas un entretien clinique (vous ne cherchez pas à aider, orienter, ...)
- Ni un entretien où l'interviewé est libre de choisir les thèmes abordés

L'entretien en PH13 est un exercice de maïeuticien, qui met en œuvre une stratégie : **la guidance de l'entretien**

- Vous venez avec une intention...et vous allez la formuler à votre interlocuteur = cadre de l'entretien (cf consigne inaugurale)
- Il ne suffit pas de donner la parole à votre interlocuteur, on leur fait dire des choses qu'ils savent, et d'autres qu'ils ne savent pas

Un regard réflexif de l'interviewé sur ses pratiques et vécus au travail:

Ce n'est pas **LA** vérité (ce n'est pas ce que l'on cherche d'ailleurs), mais des représentations

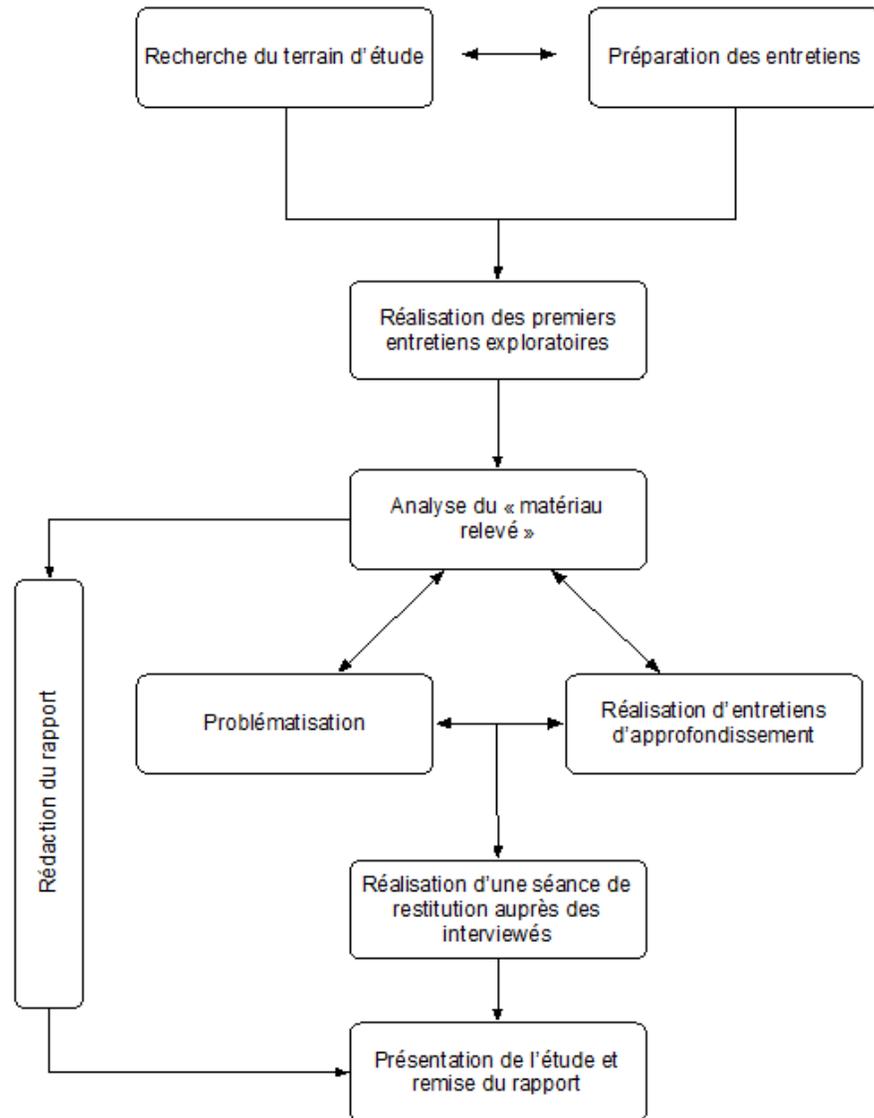
Du matériau riche, qui peut être utilisé en partie « tel quel »...

Du verbatim qui vient éclairer des notions, appuyer un point d'analyse
Des récits de vie, des « procès-verbaux » d'entretiens, ...

... mais qui est surtout à travailler, à métaboliser :

Croiser les regards portés par les différents interviewés sur un même sujet
Croiser le matériau issu des entretiens avec celui issu des recherches
Instruire des analyses en construisant des tableaux, des modèles, des schémas, etc., que l'on peut soumettre de nouveau au travailleur

Schéma de l'enquête en PH13



🔧 Outils mobilisables

🔧 Sources de prescription

🔧 Banque de questions

🔧 Écart prescrit-réel

🔧 Sources de prescription

🔧 Banque de questions

🔧 Écart prescrit-réel

🔧 Finalités & organisation d'un collectif de travail

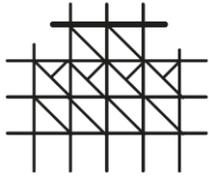
🔧 FAST des fonctions du travailler

🔧 Tensions du travailler

📄 Rapport écrit (Word + PDF)

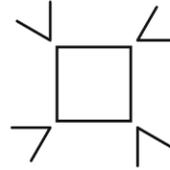
🖥️ Support ppt (ou équivalent)

Quelques clés pour un entretien réussi



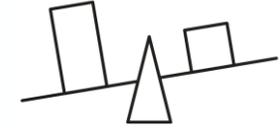
Préparation de l'entretien

- Avant un entretien, **définir les questions que l'on se pose...**
 - Qu'est-ce que je cherche à savoir ? A quoi on veut répondre ?
 - Quelle va être la bonne qui va me permettre d'avoir accès à ce que je cherche ?
- ... Et les traduire en champs de questionnement : **les questions que l'on pose**
- Le cadre de l'entretien : **un cadre de confiance**
 - Lieu neutre et calme : bureau, salle réservée, ...
 - Le cadre va influencer l'interaction
 - A distance : s'assurer que la personne ne soit pas dérangée, et clarifier la question de l'enregistrement



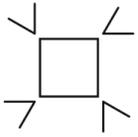
La Consigne Inaugurale (CI)

- Moment clé et déterminant de l'entretien
- Objectifs :
 - Mettre en confiance : **langage simple et direct** qui encourage la proximité
 - Donner le cadre de l'entretien
- Contenu :
 - Dites ce que vous faites là, la commande qui vous est faite
 - Expliciter l'objectif de l'entretien, ce dont vous allez parler
 - Mais aussi votre éthique professionnelle : **neutralité et confidentialité** des échanges
 - Et enfin rappeler les conditions de l'entretien (durée)



Rôle et posture de l'interviewer

- Rôle : **établir et entretenir la relation**
 - Être à l'écoute, s'intéresser à ce que la personne dit
 - Utiliser la reformulation pour « faire aller plus loin »
- Posture :
 - Neutralité et absence de jugement
 - Essayer de comprendre l'autre « comme si » on était à sa place (il ne s'agit pas d'approuver)
 - Pas de manifestation d'autorité, d'influence ou d'interprétation
 - Discrétion, confidentialité et anonymat
- Difficultés prévisibles :
 - Être ouvert à l'instant présent et avoir en tête les questions que l'on se pose
 - Prendre des notes et être dans l'entretien (vous êtes à deux, profitez-en ☺)
 - Comprendre ce dont la personne parle (le jargon de la personne, de l'organisation)



La Consigne Inaugurale (CI) - exemple

Pourquoi on est là ?

- NPO / ACH – Cabinet Plein Sens – Cabinet d'étude et de conseil, spécialisé dans l'étude et l'accompagnement du travail et de son organisation. On a notamment l'habitude de travailler sur des questions de charge de travail, d'organisation du travail, de management
- Nous intervenons à la demande du DG et de la SG du CNL, pour mener une démarche de diagnostic sur la charge de travail au sein des équipes du CNL. Cela fait suite à une demande émise par le CSA, dans le contexte post-réorganisation menée par la suite des évolutions d'activité du CNL en 2021
- Pour cela, nous rencontrons en entretiens plusieurs dizaines d'agents, répartis au sein des différentes délégations, pour les entendre sur la façon dont se passe leur travail quotidien et leur charge de travail.

Ce qu'on cherche à identifier ?

- Dans ce cadre-là, ce à quoi je souhaiterais avoir accès via notre entretien, c'est comprendre concrètement comment se passe votre travail à vous, ce que vous faites et comment cela s'organise. Pouvoir vous entendre sur ce sujet de la charge de travail : la vôtre bien sûr, en quoi elle consiste, la façon dont vous la vivez, mais peut être aussi de façon plus générale, la façon dont la charge de travail est gérée au sein de votre service et du CNL.
- Et puis si vous le voulez bien, je souhaiterais également avoir votre regard sur des éventuelles transformations récentes dans votre travail (outils, collaborations, modes de fonctionnement), la façon dont vous les avez vécus et notamment si cela a pu avoir un effet sur votre charge de travail.

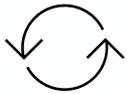
Comment ça va se passer ?

- Cet entretien se veut donc être plutôt comme une discussion ouverte suivant le fil de votre pensée, et en abordant plusieurs champs de questionnements ensemble au fil de nos échanges.
- Notre entretien est confidentiel, je vais prendre des notes si vous en êtes d'accord, mais uniquement afin de pouvoir par la suite alimenter une synthèse générale sur la charge de travail au sein des équipes. Si cela vous convient, notre entretien durera environ une heure.
- Est-ce que vous avez des questions ?

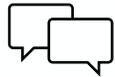
Conseils pratiques



Rédiger votre CI et la connaître « par cœur » pour bien commencer l'entretien (ça ne veut pas dire la réciter)



Sur chacun des champs de questionnements, vous préparer une question principale et des relances...



... mais surtout être souple dans la conduite d'entretien, vous appuyer sur ce que la personne apporte pour approfondir



Faire des questions ouvertes et courtes, et respecter les silences



Reprendre très rapidement vos notes, tant que « vous êtes encore » dans l'entretien :

- Un debrief à chaud à deux : détente, ventilation, enseignements
- Un debrief à froid : « qu'est-ce qu'on a appris ? »

Questions que l'on se pose

D'ordre général sur le travail :

- Quel est le contenu du métier de Bacqueux ?
- Quels éléments d'écart prescrit / réel peut-on rencontrer dans le métier ?
- A quoi ressemblent les parcours professionnels ?
- Qu'est-ce qui fait le sel du métier ?

Sur la problématique :

- Quelle est la part d'attente dans le métier ?
- Quels sont ces effets sur les professionnels ?
- Est-ce que cela influence sur leurs interventions ?
- Comment l'organisation gère ce sujet ?

Questions que l'on pose

1. Description de l'activité

- Pour commencer, est-ce que vous pouvez me décrire en quelques mots votre activité, ce en quoi consiste votre travail ?
- Qu'est-ce qui vous plaît le plus ?
- A l'inverse qu'est-ce qui est difficile ?

2. Trajectoire professionnelle

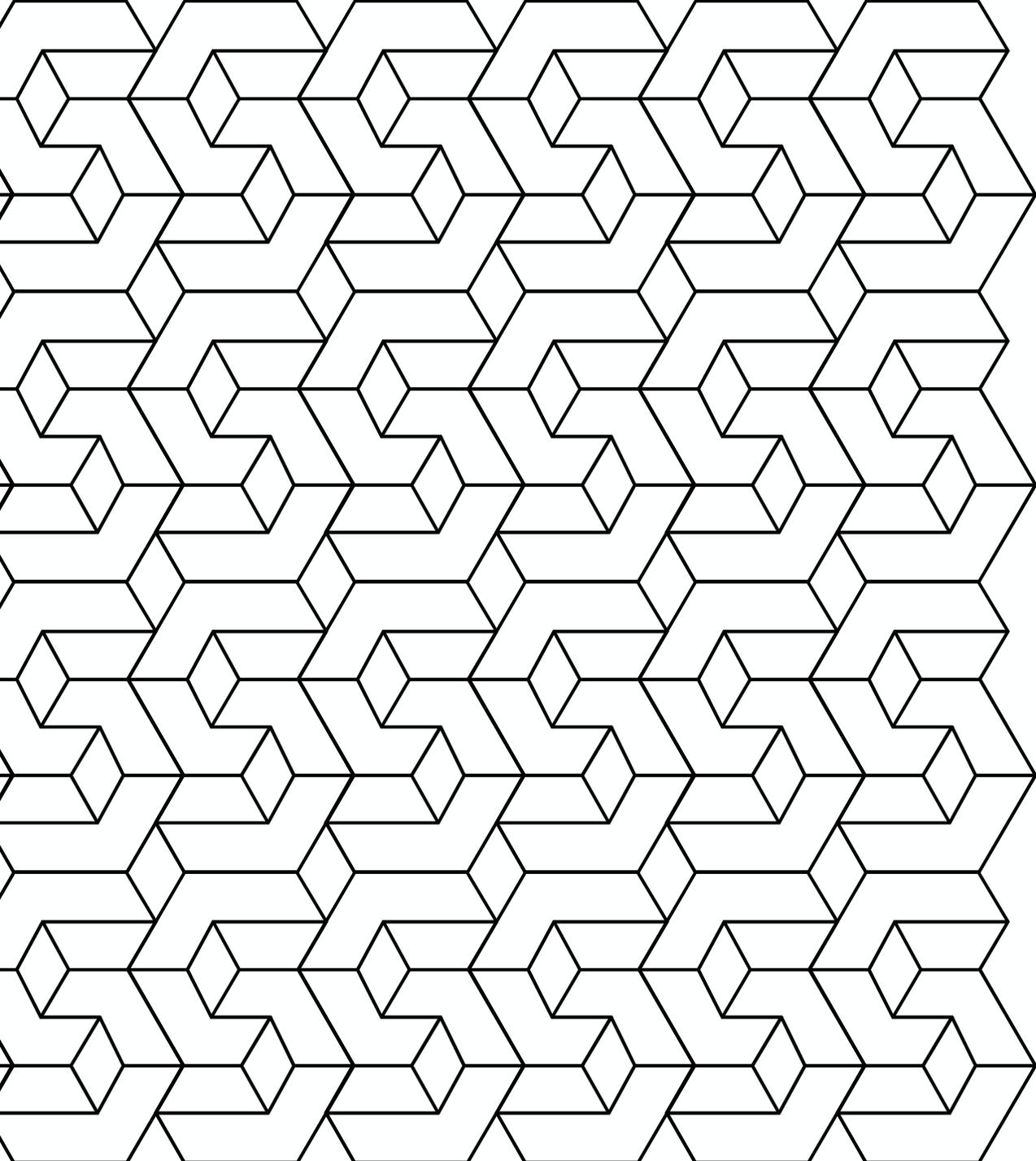
- Qu'est-ce qui vous a attiré vers ce métier ?
- Et alors par rapport à ce qui vous y avait attiré, quel regard vous portez aujourd'hui ? Est-ce que cela correspond à ce que vous imaginiez ?

3. Attente VS action dans le métier

- Comme je vous disais en introduction, on s'intéresse notamment à la part « d'attente » dans l'activité de Bacqueux : qu'est-ce que vous pouvez m'en dire vous ? Comment vous le vivez ?
- Est-ce que vous pouvez me décrire un exemple concret ? Comment ça s'est passé ? Comment vous l'avez vécu ?

Exemples de questions et relances

- Ça fait longtemps que vous travaillez ici ? [Avoir accès à l'expérience et à la trajectoire](#)
- C'est un métier que d'autres font dans votre famille ? [Culture familiale](#)
- Qu'est-ce qui vous plait le plus ? A l'inverse qu'est-ce qui peut être difficile ? [Récit du « travail réel »](#)
- Concrètement les tâches ? Racontez moi par exemple ce que vous avez fait hier ? [Récit du « travail réel »](#)
- C'est ce qu'on vous demande de faire ? [Prescrit vs réel](#)
- Tout le monde fait ça ? Fait comme ça ? [Culture métier ou professionnelle](#)
- Y'a des choses plus dures que d'autres à faire ? [La nature des exigences](#)
- Et comment ça se passe ici ? Avec vos collègues ? Avec vos chefs ? Avec les usagers ? Dans cette entreprise ? [Le climat social](#)
- Vous vous sentez comment ici ? [Projet futur et raisons du mal être / conflits de valeurs](#)



- 1 - Intervenir sur le travail : présentation du cabinet
- 2 - Enquêter sur le travail : se préparer aux entretiens
- 3 - Réaliser un entretien: mises en situation**



Objectif :

- Simuler un début d'entretien (CI + premières questions)

Déroulé :

- Préparation de l'interviewer en sous-groupe – 5min
- Simulation d'entretien – environ 10min
- Debrief collectif – environ 10min

