

Service Prévention

Conduite d'entretiens individuels

Analyse des facteurs RPS d'une situation de travail

1. Sélection des agents

Il est indispensable de s'appuyer sur le volontariat pour que l'échange soit riche. Ainsi, un appel à candidature est nécessaire.

Si trop peu d'agents se portent candidats, la communication réalisée autour de la démarche pourrait être repensée et les éléments de blocage identifiés : cette action répond-elle au besoin de la structure ? Les agents ont-ils confiance dans la confidentialité du contenu des entretiens ?

Si trop d'agents sont candidats, une sélection parmi ces volontaires peut être effectuée :

- Avec un tirage au sort (dans des conditions permettant de garantir l'impartialité de ce tirage) ;
- Avec une sélection réalisée par la collectivité ou le comité de pilotage s'il existe. Afin que cette sélection soit perçue comme équitable, elle peut être répartie entre les représentants du personnel et ceux de l'administration : chacun devant désigner parmi les volontaires, 50% des agents qui seront reçus en entretien.

Certains agents risquent de ne pas répondre à cet appel à candidature : les plus « malmenés » qui n'auront pas la volonté d'y participer, les plus « révoltés » qui n'auront pas l'envie, les plus « résignés » qui n'y croiront pas...

Il s'agit certes des agents les plus concernés par les RPS, cependant il n'est pas nécessaire que l'agent soit en souffrance pour faire l'analyse de la situation. La situation, l'objectif est de mettre en évidence les déterminants organisationnels et collectifs : le récit de n'importe quel agent peut donc permettre d'y accéder.

A l'inverse, ce peuvent être les agents les plus en difficulté qui participent : la crainte serait que cela amplifie artificiellement certains éléments. Le travail d'analyse (objectivation du discours en prenant en compte les mécanismes organisationnels associés et non les aspects/comportements individuels) ainsi que la validation du diagnostic par l'ensemble des acteurs de la démarche permettront de limiter ce risque.

Ainsi, il n'est pas indispensable de rencontrer l'ensemble des agents : en général, rencontrer 5 à 10 agents est suffisant (au-delà ce sont fréquemment les mêmes éléments qui intègrent l'analyse, malgré d'éventuels récits différents d'agents). Pour les effectifs plus conséquents (au moins supérieurs à 120 agents), plusieurs groupes de 5 à 10 entretiens individuels peuvent être constitués : en fonctions des thématiques, des populations d'agent, des métiers...

2. Conduite des entretiens

La méthode proposée est une méthode en « entonnoir » avec une amorce ouverte et des questions de plus en plus précises. Hormis les questions évoquées précédemment et un discours d'introduction (rappelant le contexte, garantissant l'anonymat...), les autres expressions de celui qui conduit l'entretien seront inspirées de d'attitude d'écoute dite de compréhension / reformulation définie par Elias Hull Porter (1950). Cette posture consiste à refléter, résumer et vérifier les propos d'autrui en les reprenant sans les déformer ou simplement en relançant le discours de son interlocuteur sans l'orienter.

Ce type d'entretien dure entre 45 minutes et 1h30. Il est articulé en 3 temps :

Entretiens individuels	
Temps 1	Evocation d'une ou deux situation(s) professionnelle(s) source(s) de stress
Temps 2	Investigation de thématiques spécifiques
Temps 3	Questions particulières

Chacun de ces temps est détaillé ci-dessous.

Temps 1 : Question ouverte

« Pouvez-vous me citer une ou deux situations de travail où vous ou vos collègues avez ressenti beaucoup de stress, de tension ou de mal être ? »

Cette question correspond à la « situation problème » de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) ou d'un questionnaire validé pour analyser les facteurs RPS : le WOCCQ.

Elle permet à l'agent d'évoquer ce qu'il souhaite en lien avec les RPS, même la situation d'un collègue. Le début de l'entretien n'est donc pas orienté vers une thématique particulière.

Temps 2 : Questions semi-directives

Il s'agit de questions liées aux thèmes que l'on souhaite investiguer (une question est posée pour chaque thème).

Si le thème n'a pas été évoqué dans la première partie de l'entretien, la question est la suivante :

« Vous ne m'avez pas parlé du thème X, est-ce que c'est que cela n'a pas d'importance pour vous ? »

Si le thème a déjà été évoqué :

« Vous m'avez déjà parlé du thème X, avez-vous autre chose à ajouter sur ce point ? »

Les thèmes investigués ont été définis au préalable (par le comité de pilotage s'il existe). Cela peut être :

- Les thématiques identifiés grâce à un pré-diagnostic ou à l'analyse de questionnaires le cas échéant ;
- Les 6 dimensions des RPS définies par Gollac et Bodier ;
- Les 4 familles de contraintes RPS définies par l'ANACT.

Le terme « thème X » doit être remplacé par une formulation facilement compréhensible par tous les agents et non simplement l'intitulé technique/théorique du thème à investiguer.

Temps 3 : Questions fermées

Il s'agit d'un temps au cours duquel, il est possible d'obtenir des réponses à des éléments précis souhaités par l'autorité territoriale, le comité de pilotage, le pilote de la démarche... Ces questions étant, également définies au préalable et sont identiques pour chaque entretien (ou groupes d'entretiens évoqués en partie 1)

Au moins une question semble importante à poser systématiquement :

« Avez-vous des propositions pour améliorer les éléments évoqués ? »

Cela permet de récolter les premières idées à proposer pour définir le plan d'actions avec les autres acteurs de la démarche.

3. Analyse des données

Selon l'aisance de celui qui conduit l'entretien, la prise de note peut être manuscrite ou informatique. Elle peut aussi faire suite à l'enregistrement de l'entretien. Cependant, enregistrer l'entretien peut perturber l'agent reçu et le traitement de l'enregistrement est fastidieux.

L'analyse réalisée est une analyse de contenu. Elle consiste à comptabiliser le nombre d'idées exprimées par thématique au cours de l'ensemble des entretiens. Certaines méthodes consistent à recenser simplement les thématiques évoquées lors des entretiens : cela est plus simple mais limite l'analyse.

Les résultats de l'analyse peuvent ensuite être présentés sous forme statistique (« X % des idées exprimées lors des entretiens relataient telle difficulté / tel mécanisme... »). Ces données statistiques peuvent être illustrées avec des phrases recueillies lors des entretiens, ces propos devant être anonymisés.

Une autre méthode plus rapide et plus simple mais moins détaillée consiste à classer par thématique les grandes idées exprimées par l'agent directement au cours de l'entretien. Cela permet d'avoir une synthèse de l'entretien dès qu'il est terminé et que cette synthèse soit présentée et validée par l'agent.