

QUESTIONS D'AMORCE POUR ENTRETIENS QUALITATIFS

Guide pratique pour Master 2 QSE

IAE Paris - Sorbonne Business School

SOMMAIRE

1. Qu'est-ce qu'une question d'amorce ?
 2. Les 7 types de questions d'amorce
 3. Questions d'amorce par thématique QSE
 4. Techniques de relance après une question d'amorce
 5. Erreurs fréquentes et comment les éviter
 6. Banque de 100+ questions d'amorce prêtes à l'emploi
-

1. QU'EST-CE QU'UNE QUESTION D'AMORCE ?

Définition

Une **question d'amorce** est une question **large, ouverte et non directive** qui lance une thématique d'entretien. Elle permet au répondant de s'exprimer librement sur un sujet sans être orienté par l'interviewer.

Caractéristiques d'une bonne question d'amorce

✅ **OUVERTE** : Ne peut pas être répondue par oui/non ✅ **LARGE** : Laisse un vaste champ de réponse possible ✅ **NEUTRE** : N'oriente pas la réponse ✅ **COMPRÉHENSIBLE** : Vocabulaire accessible au répondant ✅ **ENGAGEANTE** : Invite au récit, à l'exemple, à l'expérience vécue

Le rôle de la question d'amorce

- 🎯 **Ouvrir un espace de parole** : Le répondant se sent libre de parler de ce qui lui semble important
- 🎯 **Révéler les priorités** : Ce dont le répondant parle spontanément révèle ses préoccupations
- 🎯 **Lancer la dynamique narrative** : Encourage le répondant à raconter, illustrer, décrire
- 🎯 **Limiter les biais** : En évitant de suggérer des réponses

La structure d'une bonne question d'amorce

FORMULE TYPE :

[Verbe d'invitation] + [Sujet large] + [Optionnel : ancrage expérience]

Exemples :

- "Comment décririez-vous [sujet] ?"
- "Pouvez-vous me parler de [sujet] ?"
- "Que pensez-vous de [sujet] ?"
- "Pouvez-vous me raconter comment [situation] ?"

Questions d'amorce vs Questions de relance

Question d'amorce	Question de relance
Large et générale	Ciblée et spécifique
Ouvre un thème	Approfondit un point
"Comment percevez-vous la norme ISO 14001 ?"	"Vous avez mentionné les audits, pouvez-vous m'en dire plus ?"
Non directive	Peut être légèrement directive
1ère question de chaque thématique	Questions de suivi

2. LES 7 TYPES DE QUESTIONS D'AMORCE

TYPE 1 : Questions descriptives

Objectif : Obtenir une description factuelle et détaillée

Formules clés :

- "Comment décririez-vous... ?"
- "Pouvez-vous me décrire... ?"
- "À quoi ressemble... ?"

Exemples QSE :

- "Comment décririez-vous le système de management environnemental de votre organisation ?"
- "Pouvez-vous me décrire une journée type dans votre travail en lien avec la qualité ?"
- "À quoi ressemble la culture sécurité dans votre entreprise ?"

Quand l'utiliser :

- Pour cartographier un système, une organisation
- Pour comprendre des processus
- En début de thématique pour poser le contexte

TYPE 2 : Questions narratives

Objectif : Obtenir un récit, une histoire, un exemple concret

Formules clés :

- "Pouvez-vous me raconter... ?"
- "Pouvez-vous me donner un exemple de... ?"
- "Comment s'est passé(e)... ?"

Exemples QSE :

- "Pouvez-vous me raconter comment s'est déroulée la mise en place de l'ISO 14001 dans votre organisation ?"
- "Pouvez-vous me donner un exemple d'une situation où la norme a vraiment fait la différence ?"
- "Comment s'est passée votre première formation sur le SME ?"

Quand l'utiliser :

- Pour obtenir des récits d'expérience riches
 - Pour ancrer dans le concret
 - Quand on veut comprendre un processus dans le temps
-

TYPE 3 : Questions d'opinion/perception

Objectif : Accéder au point de vue subjectif du répondant

Formules clés :

- "Que pensez-vous de... ?"
- "Comment percevez-vous... ?"
- "Quel est votre avis sur... ?"

Exemples QSE :

- "Que pensez-vous de l'utilité de la certification ISO 14001 pour votre organisation ?"
- "Comment percevez-vous l'engagement de la direction dans la démarche environnementale ?"
- "Quel est votre avis sur l'efficacité des formations sécurité ?"

Quand l'utiliser :

- Pour explorer les représentations
- Pour comprendre les attitudes
- Pour identifier les divergences de perception selon les profils

TYPE 4 : Questions de sens/signification

Objectif : Comprendre ce que quelque chose signifie pour le répondant

Formules clés :

- "Qu'est-ce que [X] représente pour vous ?"
- "Que signifie [X] dans votre quotidien ?"
- "Quelle place occupe [X] dans... ?"

Exemples QSE :

- "Qu'est-ce que la qualité représente pour vous dans votre travail ?"
- "Que signifie concrètement 'l'amélioration continue' dans votre service ?"
- "Quelle place occupe l'environnement dans les priorités de votre organisation ?"

Quand l'utiliser :

- Pour explorer les valeurs
 - Pour comprendre les priorités
 - Pour identifier le sens donné aux pratiques
-

TYPE 5 : Questions d'exploration de pratiques

Objectif : Comprendre ce qui est fait concrètement

Formules clés :

- "Comment procédez-vous pour... ?"
- "Quelles sont vos pratiques en matière de... ?"
- "Comment gérez-vous au quotidien... ?"

Exemples QSE :

- "Comment procédez-vous pour identifier vos aspects environnementaux significatifs ?"
- "Quelles sont vos pratiques en matière de gestion des non-conformités ?"
- "Comment gérez-vous au quotidien le suivi de vos indicateurs QSE ?"

Quand l'utiliser :

- Pour comprendre les processus réels (vs procédures théoriques)
- Pour identifier les pratiques informelles
- Pour repérer les écarts théorie/pratique

TYPE 6 : Questions d'identification d'enjeux

Objectif : Faire émerger les défis, problèmes, obstacles

Formules clés :

- "Quels sont selon vous les principaux défis... ?"
- "Quelles difficultés rencontrez-vous... ?"
- "Quels sont les obstacles à... ?"

Exemples QSE :

- "Quels sont selon vous les principaux défis de l'intégration d'un SME ?"
- "Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en œuvre de la norme ISO 45001 ?"
- "Quels sont les obstacles à l'appropriation de la démarche qualité par les équipes ?"

Quand l'utiliser :

- Pour identifier les freins et barrières
 - Pour comprendre les tensions
 - Pour anticiper les zones de résistance
-

TYPE 7 : Questions prospectives/projectives

Objectif : Explorer les visions d'avenir, les souhaits, les pistes d'amélioration

Formules clés :

- "Comment voyez-vous l'évolution de... ?"
- "Qu'est-ce qui pourrait améliorer... ?"
- "Comment imaginez-vous [X] dans 5 ans ?"

Exemples QSE :

- "Comment voyez-vous l'évolution du système de management environnemental dans votre organisation ?"
- "Qu'est-ce qui pourrait améliorer l'efficacité de votre démarche qualité ?"
- "Comment imaginez-vous la culture sécurité de votre entreprise dans 5 ans ?"

Quand l'utiliser :

- En fin d'entretien pour ouvrir sur l'avenir
- Pour identifier les leviers d'amélioration
- Pour comprendre les aspirations

3. QUESTIONS D'AMORCE PAR THÉMATIQUE QSE

THÉMATIQUE 1 : Connaissance et compréhension d'une norme (ISO 14001, 9001, 45001...)

Questions d'amorce niveau 1 (très ouvertes) :

1. "Pouvez-vous me parler de votre connaissance de la norme [ISO X] ?"
2. "Comment décririez-vous la norme [ISO X] à quelqu'un qui ne la connaît pas ?"
3. "Que savez-vous des principes de la norme [ISO X] ?"
4. "Comment avez-vous découvert la norme [ISO X] ?"

Questions d'amorce niveau 2 (plus ciblées) :

5. "Quels aspects de la norme [ISO X] sont les plus pertinents pour votre travail ?"
6. "Qu'est-ce qui vous semble le plus important dans la norme [ISO X] ?"
7. "Comment la norme [ISO X] se traduit-elle concrètement dans votre quotidien ?"
8. "Quels éléments de la norme [ISO X] mériteraient davantage d'explication selon vous ?"

Questions d'amorce narratives :

9. "Pouvez-vous me raconter comment vous avez été formé(e) à la norme [ISO X] ?"
10. "Pouvez-vous me donner un exemple de situation où la norme [ISO X] vous a guidé(e) dans vos décisions ?"

THÉMATIQUE 2 : Communication et sensibilisation

Questions d'amorce générales :

1. "Comment les enjeux [environnementaux/qualité/sécurité] sont-ils communiqués dans votre organisation ?"
2. "Pouvez-vous me parler de la communication sur les sujets [QSE] dans votre entreprise ?"
3. "Comment êtes-vous informé(e) des objectifs [environnementaux/qualité/sécurité] ?"

Questions d'amorce sur l'efficacité :

4. "Quels moyens de communication vous semblent les plus efficaces pour sensibiliser aux enjeux [QSE] ?"
5. "Comment percevez-vous la qualité de la communication sur les sujets [QSE] dans votre organisation ?"

Questions d'amorce narratives :

6. "Pouvez-vous me raconter un moment où vous avez reçu une information marquante sur [environnement/qualité/sécurité] ?"

7. "Pouvez-vous me donner un exemple de campagne de communication qui vous a particulièrement touché(e) ?"

Questions d'amorce sur les difficultés :

8. "Quels sont les défis de la communication sur les sujets [QSE] dans votre organisation ?"
9. "Qu'est-ce qui rend difficile la sensibilisation des équipes aux enjeux [QSE] ?"

Questions d'amorce sur les attentes :

10. "Qu'attendriez-vous en termes de communication sur les sujets [QSE] ?"
 11. "Comment pourrait-on améliorer la communication sur [environnement/qualité/sécurité] ?"
-

THÉMATIQUE 3 : Formation

Questions d'amorce générales :

1. "Pouvez-vous me parler des formations que vous avez suivies en lien avec [QSE] ?"
2. "Comment décririez-vous les formations [QSE] dans votre organisation ?"
3. "Quel est votre parcours de formation sur les sujets [environnement/qualité/sécurité] ?"

Questions d'amorce narratives :

4. "Pouvez-vous me raconter votre dernière formation en lien avec [ISO X/QSE] ?"
5. "Pouvez-vous me donner un exemple d'une formation qui vous a vraiment apporté quelque chose ?"

Questions d'amorce évaluatives :

6. "Comment percevez-vous l'efficacité des formations [QSE] que vous avez suivies ?"
7. "Que pensez-vous de l'adéquation des formations aux besoins du terrain ?"

Questions d'amorce sur les besoins :

8. "Quels seraient vos besoins en formation sur les sujets [QSE] ?"
9. "Quelles compétences pensez-vous qu'il faudrait développer en priorité ?"

Questions d'amorce sur les impacts :

10. "Comment les formations ont-elles fait évoluer vos pratiques professionnelles ?"
 11. "Qu'est-ce qui a changé dans votre travail suite aux formations [QSE] ?"
-

THÉMATIQUE 4 : Engagement et leadership

Questions d'amorce sur l'engagement de la direction :

1. "Comment percevez-vous l'engagement de la direction dans la démarche [QSE] ?"

2. "Quel rôle joue la direction dans le déploiement de [ISO X/SME/SMQ] ?"

3. "Comment la direction manifeste-t-elle son soutien à la démarche [QSE] ?"

Questions d'amorce sur l'engagement des équipes :

4. "Comment décririez-vous l'implication des équipes dans la démarche [QSE] ?"

5. "Que pensez-vous de l'appropriation de [la norme/la démarche] par les collaborateurs ?"

Questions d'amorce narratives :

6. "Pouvez-vous me raconter un moment où vous avez ressenti un fort engagement de votre organisation sur [QSE] ?"

7. "Pouvez-vous me donner un exemple d'action concrète qui illustre l'engagement de la direction ?"

Questions d'amorce sur le leadership :

8. "Qui sont les acteurs clés qui portent la démarche [QSE] dans votre organisation ?"

9. "Comment les managers incarnent-ils les valeurs [QSE] au quotidien ?"

THÉMATIQUE 5 : Outils et moyens

Questions d'amorce générales :

1. "Quels outils utilisez-vous pour piloter votre système de management [environnemental/qualité/sécurité] ?"

2. "Pouvez-vous me parler des moyens mis à disposition pour la démarche [QSE] ?"

3. "Comment suivez-vous vos performances [environnementales/qualité/sécurité] ?"

Questions d'amorce sur l'efficacité :

4. "Que pensez-vous de l'efficacité des outils [QSE] que vous utilisez ?"

5. "Quels outils vous semblent les plus pertinents pour piloter la démarche ?"

Questions d'amorce sur les besoins :

6. "Quels outils manquent selon vous pour améliorer le système de management [QSE] ?"

7. "De quoi auriez-vous besoin pour mieux piloter votre démarche [QSE] ?"

Questions d'amorce narratives :

8. "Pouvez-vous me raconter comment vous utilisez [outil X] au quotidien ?"

9. "Pouvez-vous me donner un exemple de situation où un outil a vraiment facilité votre travail ?"

Questions d'amorce sur les indicateurs :

10. "Quels indicateurs suivez-vous pour mesurer vos performances [QSE] ?"

11. "Comment utilisez-vous les tableaux de bord dans votre pilotage [QSE] ?"

THÉMATIQUE 6 : Amélioration continue

Questions d'amorce générales :

1. "Comment l'amélioration continue se traduit-elle dans votre organisation ?"
2. "Que signifie pour vous l'amélioration continue dans le domaine [QSE] ?"
3. "Comment décririez-vous la dynamique d'amélioration continue dans votre entreprise ?"

Questions d'amorce sur les pratiques :

4. "Comment gérez-vous les non-conformités dans votre organisation ?"
5. "Quelles sont vos pratiques en matière de retours d'expérience ?"
6. "Comment procédez-vous pour identifier des pistes d'amélioration ?"

Questions d'amorce narratives :

7. "Pouvez-vous me raconter un exemple d'amélioration récente que vous avez mise en place ?"
8. "Pouvez-vous me donner un exemple de non-conformité qui a conduit à une vraie amélioration ?"

Questions d'amorce sur les mécanismes :

9. "Comment les idées d'amélioration sont-elles recueillies et traitées ?"
 10. "Quel est le processus lorsqu'un problème est identifié ?"
-

THÉMATIQUE 7 : Résistances et difficultés

Questions d'amorce générales :

1. "Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en œuvre de [ISO X/démarche QSE] ?"
2. "Quels sont les principaux obstacles à l'intégration de [la norme/le système] ?"
3. "Qu'est-ce qui rend difficile l'appropriation de la démarche [QSE] par les équipes ?"

Questions d'amorce sur les résistances :

4. "Comment avez-vous perçu les réactions des équipes face à [ISO X/nouvelle démarche] ?"
5. "Quelles formes de résistance avez-vous observées ?"

Questions d'amorce narratives :

6. "Pouvez-vous me raconter une situation où vous avez rencontré une forte résistance ?"
7. "Pouvez-vous me donner un exemple de difficulté que vous avez dû surmonter ?"

Questions d'amorce sur les causes :

8. "Selon vous, qu'est-ce qui explique ces difficultés/résistances ?"

9. "Quels sont les facteurs qui freinent l'avancement de la démarche [QSE] ?"

THÉMATIQUE 8 : Impacts et résultats

Questions d'amorce générales :

1. "Quels impacts avez-vous observés depuis la mise en place de [ISO X/démarche QSE] ?"
2. "Quels résultats avez-vous constatés ?"
3. "Qu'est-ce qui a changé depuis l'intégration de [la norme/le système] ?"

Questions d'amorce narratives :

4. "Pouvez-vous me raconter un changement concret que vous avez observé ?"
5. "Pouvez-vous me donner un exemple de résultat tangible de la démarche ?"

Questions d'amorce évaluatives :

6. "Comment évaluez-vous les bénéfices de [ISO X/démarche QSE] pour votre organisation ?"
7. "Que pensez-vous de l'efficacité de la démarche [QSE] ?"

Questions d'amorce sur différents types d'impacts :

8. "Quels impacts environnementaux/économiques/sociaux avez-vous observés ?"
 9. "Comment la démarche [QSE] a-t-elle affecté le quotidien des équipes ?"
-

THÉMATIQUE 9 : Perspectives et évolution

Questions d'amorce prospectives :

1. "Comment voyez-vous l'évolution de [ISO X/démarche QSE] dans votre organisation ?"
2. "Comment imaginez-vous l'avenir de votre système de management [QSE] ?"
3. "Quelles sont vos perspectives concernant [environnement/qualité/sécurité] dans votre entreprise ?"

Questions d'amorce sur les attentes :

4. "Qu'attendez-vous pour les prochaines années en matière de [QSE] ?"
5. "Quelles sont vos ambitions concernant votre démarche [QSE] ?"

Questions d'amorce sur les pistes d'amélioration :

6. "Que faudrait-il améliorer en priorité selon vous ?"
7. "Quels seraient les prochains chantiers à mener ?"

Questions d'amorce intégratives :

8. "Comment envisagez-vous l'intégration des différents systèmes de management (qualité, sécurité, environnement) ?"

9. "Quelle place voyez-vous pour [QSE] dans la stratégie globale de l'entreprise ?"

4. TECHNIQUES DE RELANCE APRÈS UNE QUESTION D'AMORCE

Pourquoi relancer ?

Après une question d'amorce, le répondant donne généralement une réponse de surface. **Les relances permettent d'approfondir** et d'aller au-delà du discours convenu.

Les 8 techniques de relance

1. LA RELANCE MIROIR (écho)

Principe : Répéter les derniers mots du répondant sous forme interrogative

Exemple :

Répondant : "On a mis en place des formations, mais ça n'a pas vraiment pris."

Interviewer : "Ça n'a pas vraiment pris ?"

Répondant : "Non, parce que [développement]..."

Quand l'utiliser : Quand vous sentez qu'il y a quelque chose d'important derrière une formulation

2. LA RELANCE D'APPROFONDISSEMENT

Formules types :

- "Pouvez-vous m'en dire plus ?"
- "Pouvez-vous développer ?"
- "C'est-à-dire ?"
- "Qu'entendez-vous par là exactement ?"

Exemple :

Répondant : "La culture environnementale, elle est encore fragile."

Interviewer : "Pouvez-vous développer ce que vous entendez par 'fragile' ?"

3. LA RELANCE PAR L'EXEMPLE

Formules types :

- "Pouvez-vous me donner un exemple concret ?"
- "Avez-vous une situation précise en tête ?"
- "Comment cela se traduit-il concrètement ?"

Exemple :

Répondant : "Les opérateurs ne sont pas vraiment impliqués."

Interviewer : "Pouvez-vous me donner un exemple concret de cette non-implication ?"

4. LA RELANCE CHRONOLOGIQUE

Formules types :

- "Comment les choses se sont-elles passées ?"
- "Pouvez-vous me raconter comment ça s'est déroulé ?"
- "Et ensuite, que s'est-il passé ?"

Exemple :

Répondant : "On a eu des résistances au début."

Interviewer : "Pouvez-vous me raconter comment ces résistances se sont manifestées au fil du temps ?"

5. LA RELANCE DE CLARIFICATION

Formules types :

- "Que voulez-vous dire exactement par [terme] ?"
- "Pouvez-vous préciser ce point ?"
- "Comment définiriez-vous [concept] ?"

Exemple :

Répondant : "On fait du greenwashing finalement."

Interviewer : "Qu'entendez-vous par greenwashing dans votre contexte ?"

6. LA RELANCE CONTRASTIVE

Formules types :

- "Et à l'inverse, [situation contraire] ?"

- "Y a-t-il des cas où c'est différent ?"
- "Tout à l'heure vous disiez X, et maintenant Y, comment articulez-vous les deux ?"

Exemple :

Répondant : "La direction est très engagée."

Interviewer : "Et les managers de proximité, comment percevez-vous leur engagement ?"

7. LA RELANCE CAUSALE

Formules types :

- "Selon vous, qu'est-ce qui explique [situation] ?"
- "Pourquoi pensez-vous que [phénomène] ?"
- "Quelles sont les raisons de [fait observé] ?"

Exemple :

Répondant : "Les gens ne trient pas correctement leurs déchets."

Interviewer : "Selon vous, qu'est-ce qui explique cette difficulté à trier correctement ?"

8. LA RELANCE ÉMOTIONNELLE

Formules types :

- "Comment avez-vous vécu cette situation ?"
- "Quel a été votre ressenti ?"
- "Comment avez-vous réagi à [événement] ?"

Exemple :

Répondant : "On a eu un audit très difficile."

Interviewer : "Comment avez-vous vécu cet audit ?"

La technique de l'escalier (approfondissement progressif)

Principe : Creuser progressivement une réponse en 3-4 relances successives

Exemple concret :

QUESTION D'AMORCE :

"Comment percevez-vous l'engagement de la direction dans la démarche environnementale ?"

RÉPONSE 1 (surface) :

"Oh, ils sont engagés. Ils en parlent régulièrement."

RELANCE 1 (approfondissement) :

"Pouvez-vous me donner un exemple de cette implication ?"

RÉPONSE 2 :

"Par exemple, le DG fait un discours à chaque réunion plénière."

RELANCE 2 (exemple concret) :

"Et concrètement, au-delà des discours, comment cet engagement se traduit-il ?"

RÉPONSE 3 :

"Euh... ils ont débloqué un budget pour des équipements moins polluants."

RELANCE 3 (clarification) :

"Pouvez-vous me parler de ces investissements ? Comment se sont-ils décidés ?"

RÉPONSE 4 (riche et nuancée) :

"Alors en fait, on a demandé un budget de 500K€, ils en ont accordé 150K€. C'est mieux que rien, mais ça montre quand même que c'est pas la priorité numéro un. On doit prioriser, on peut pas tout faire..."

Résultat : En 3 relances, on passe d'un discours convenu ("ils sont engagés") à une analyse nuancée révélant des tensions budgétaires.

5. ERREURS FRÉQUENTES ET COMMENT LES ÉVITER

✗ ERREUR 1 : La question d'amorce fermée

Mauvais exemple : "Est-ce que la norme ISO 14001 est importante dans votre organisation ?"

Problème : Réponse oui/non → fin de l'échange

✓ **Correction** : "Quelle place occupe la norme ISO 14001 dans votre organisation ?"

✗ ERREUR 2 : La question d'amorce orientée

Mauvais exemple : "Ne pensez-vous pas que la direction pourrait mieux s'impliquer dans la démarche environnementale ?"

Problème : Suggère la réponse attendue (manque d'implication)

✓ **Correction :** "Comment percevez-vous l'engagement de la direction dans la démarche environnementale ?"

✗ **ERREUR 3 : La question d'amorce double**

Mauvais exemple : "Comment se passent la communication et la formation sur l'ISO 14001 dans votre organisation ?"

Problème : Deux sujets différents, le répondant ne sait pas sur quoi se concentrer

✓ **Correction :** Séparer en deux questions :

- "Comment se passe la communication sur l'ISO 14001 ?"
 - (Plus tard) "Et concernant la formation, comment cela se déroule-t-il ?"
-

✗ **ERREUR 4 : La question d'amorce trop technique d'emblée**

Mauvais exemple : "Comment déployez-vous le cycle PDCA pour vos aspects environnementaux significatifs ?"

Problème : Jargon dense, peut bloquer le répondant

✓ **Correction :** "Comment pilotez-vous votre système de management environnemental au quotidien ?" (Puis relance si nécessaire : "Utilisez-vous des méthodes particulières comme le PDCA ?")

✗ **ERREUR 5 : La question d'amorce avec présupposé négatif**

Mauvais exemple : "Pourquoi les équipes ne s'approprient-elles pas la norme ?"

Problème : Présuppose que les équipes ne s'approprient PAS la norme

✓ **Correction :** "Comment les équipes s'approprient-elles la norme dans votre organisation ?"

✗ **ERREUR 6 : Enchaîner les questions sans laisser le temps**

Mauvais exemple :

Interviewer : "Comment percevez-vous l'ISO 14001 ? Est-ce que c'est utile ? Est-ce que ça change vraiment les choses ? Comment les gens réagissent ?"

Problème : Bombardement de questions, le répondant ne sait pas par où commencer

✓ **Correction :** Poser UNE question d'amorce, ATTENDRE la réponse complète, PUIS relancer si besoin

✗ ERREUR 7 : Ne pas relancer après une réponse courte

Mauvais exemple :

Interviewer : "Comment s'est passée votre formation ISO 14001 ?"

Répondant : "Bien."

Interviewer : [passe à la question suivante]

Problème : On reste en surface, on perd l'opportunité d'approfondir

✓ Correction :

Interviewer : "Comment s'est passée votre formation ISO 14001 ?"

Répondant : "Bien."

Interviewer : "Pouvez-vous m'en dire plus ? Qu'est-ce qui vous a particulièrement marqué ?"

✗ ERREUR 8 : Interrompre le répondant qui développe

Mauvais exemple :

Répondant : "On a mis en place un système de tri, et donc euh, on a commencé par identifier tous les flux de déchets, on a fait des analyses, on a—"

Interviewer : [coupe] "Et ça a été efficace ?"

Problème : On coupe une réponse qui pourrait être riche

✓ Correction : LAISSER PARLER. Prendre des notes sur les points à creuser, et relancer APRÈS.

6. BANQUE DE 100+ QUESTIONS D'AMORCE PRÊTES À L'EMPLOI

CONTEXTE ET ORGANISATION (10 questions)

1. Comment décririez-vous votre organisation à quelqu'un qui ne la connaît pas ?
2. Pouvez-vous me parler de votre rôle dans l'organisation ?
3. Comment êtes-vous arrivé(e) à ce poste ?
4. Quelle est votre expérience dans le domaine [QSE] ?
5. Comment s'organise le [QSE] dans votre entreprise ?
6. Qui sont les acteurs clés du [QSE] dans votre organisation ?
7. Comment décririez-vous la culture de votre entreprise en matière de [QSE] ?

8. Quelle place occupe le [QSE] dans la stratégie de votre organisation ?
 9. Comment votre organisation est-elle structurée pour gérer les enjeux [QSE] ?
 10. Pouvez-vous me parler de l'historique de la démarche [QSE] dans votre entreprise ?
-

NORMES ET SYSTÈMES DE MANAGEMENT (15 questions)

11. Pouvez-vous me parler de votre connaissance de la norme [ISO X] ?
 12. Comment décririez-vous le système de management [environnemental/qualité/sécurité] de votre organisation ?
 13. Que représente pour vous la certification [ISO X] ?
 14. Comment la norme [ISO X] se traduit-elle dans votre quotidien professionnel ?
 15. Pouvez-vous me raconter comment s'est déroulée la mise en place de [ISO X] ?
 16. Quels aspects de la norme [ISO X] sont les plus pertinents pour votre activité ?
 17. Comment percevez-vous l'utilité de la norme [ISO X] pour votre organisation ?
 18. Que pensez-vous des exigences de la norme [ISO X] ?
 19. Comment articulez-vous les différentes normes [ISO 9001, 14001, 45001] dans votre travail ?
 20. Qu'est-ce qui a changé depuis l'intégration de [ISO X] dans votre organisation ?
 21. Comment le système de management [QSE] évolue-t-il dans votre entreprise ?
 22. Quels liens faites-vous entre la norme et vos pratiques quotidiennes ?
 23. Comment évaluez-vous la maturité de votre système de management [QSE] ?
 24. Pouvez-vous me parler des audits [internes/externes] dans votre organisation ?
 25. Que pensez-vous de l'approche processus promue par les normes ISO ?
-

COMMUNICATION ET SENSIBILISATION (12 questions)

26. Comment les enjeux [QSE] sont-ils communiqués dans votre organisation ?
27. Quels moyens de communication vous semblent les plus efficaces pour sensibiliser aux [QSE] ?
28. Comment êtes-vous informé(e) des objectifs et résultats [QSE] ?
29. Pouvez-vous me parler de la communication entre la direction et les équipes sur les sujets [QSE] ?
30. Comment percevez-vous la qualité de la communication [QSE] dans votre entreprise ?
31. Quelles difficultés rencontrez-vous dans la communication sur les sujets [QSE] ?
32. Comment adaptez-vous votre communication selon les publics [opérateurs, managers, direction] ?

33. Pouvez-vous me raconter une action de sensibilisation qui vous a marqué(e) ?
 34. Comment les parties prenantes externes [clients, fournisseurs, riverains] sont-elles informées de votre démarche [QSE] ?
 35. Que pensez-vous de la transparence de votre organisation sur les sujets [QSE] ?
 36. Comment les réussites [QSE] sont-elles valorisées et partagées ?
 37. Quels supports de communication utilisez-vous [affichages, newsletters, réunions] ?
-

FORMATION ET COMPÉTENCES (10 questions)

38. Pouvez-vous me parler des formations que vous avez suivies en lien avec [QSE] ?
 39. Comment décririez-vous la qualité des formations [QSE] dans votre organisation ?
 40. Pouvez-vous me raconter votre dernière formation [QSE] ?
 41. Qu'est-ce qui vous a le plus apporté dans les formations que vous avez suivies ?
 42. Quels seraient vos besoins en formation sur les sujets [QSE] ?
 43. Comment les formations ont-elles fait évoluer vos pratiques professionnelles ?
 44. Que pensez-vous de l'adéquation des formations aux réalités du terrain ?
 45. Comment se déroule l'intégration des nouveaux arrivants sur les aspects [QSE] ?
 46. Quelles compétences vous semblent essentielles pour réussir dans une démarche [QSE] ?
 47. Comment développez-vous vos compétences en matière de [QSE] ?
-

ENGAGEMENT, LEADERSHIP ET CULTURE (12 questions)

48. Comment percevez-vous l'engagement de la direction dans la démarche [QSE] ?
49. Comment décririez-vous l'implication des managers dans le pilotage [QSE] ?
50. Que pensez-vous de l'appropriation de la démarche [QSE] par les équipes opérationnelles ?
51. Qui sont les personnes motrices de la démarche [QSE] dans votre organisation ?
52. Comment les managers incarnent-ils les valeurs [QSE] au quotidien ?
53. Pouvez-vous me raconter un moment où vous avez ressenti un fort engagement collectif sur [QSE] ?
54. Comment décririez-vous la culture [environnementale/qualité/sécurité] de votre entreprise ?
55. Qu'est-ce qui motive les collaborateurs à s'engager dans la démarche [QSE] ?
56. Comment la direction manifeste-t-elle concrètement son soutien à la démarche [QSE] ?
57. Que pensez-vous de l'exemplarité de la direction en matière de [QSE] ?

58. Comment les valeurs [QSE] sont-elles transmises et partagées dans l'organisation ?
59. Pouvez-vous me parler des initiatives spontanées des collaborateurs en matière de [QSE] ?
-

PRATIQUES ET PROCESSUS (10 questions)

60. Comment procédez-vous au quotidien pour [gérer les déchets/assurer la qualité/garantir la sécurité] ?
61. Quelles sont vos pratiques en matière de [gestion environnementale/contrôle qualité/prévention des risques] ?
62. Pouvez-vous me décrire une journée type dans votre travail en lien avec [QSE] ?
63. Comment gérez-vous concrètement [un aspect spécifique du QSE] ?
64. Pouvez-vous me raconter comment se déroule [un processus spécifique] ?
65. Quels écarts observez-vous entre les procédures théoriques et les pratiques réelles ?
66. Comment vous adaptez-vous face aux contraintes [de production/de délais/de coûts] tout en respectant les exigences [QSE] ?
67. Que faites-vous quand vous identifiez un problème [environnemental/qualité/sécurité] ?
68. Comment intégrez-vous les exigences [QSE] dans votre travail au quotidien ?
69. Pouvez-vous me donner un exemple de situation où vous avez dû prendre une décision impliquant [QSE] ?
-

OUTILS, MOYENS ET RESSOURCES (12 questions)

70. Quels outils utilisez-vous pour piloter votre système de management [QSE] ?
71. Comment suivez-vous vos performances [environnementales/qualité/sécurité] ?
72. Pouvez-vous me parler des indicateurs que vous utilisez ?
73. Que pensez-vous de l'efficacité des outils [QSE] mis à votre disposition ?
74. Quels outils vous manquent pour améliorer votre démarche [QSE] ?
75. Comment utilisez-vous les tableaux de bord dans votre pilotage [QSE] ?
76. Pouvez-vous me parler des logiciels ou applications [QSE] que vous utilisez ?
77. Quels moyens humains, financiers et matériels sont alloués à la démarche [QSE] ?
78. Comment percevez-vous l'adéquation des ressources aux ambitions [QSE] ?
79. Pouvez-vous me raconter comment un outil a facilité votre travail ?
80. Comment les documents [procédures, modes opératoires] sont-ils utilisés sur le terrain ?
81. Que pensez-vous de l'accessibilité de la documentation [QSE] ?
-

AMÉLIORATION CONTINUE (10 questions)

82. Comment l'amélioration continue se traduit-elle dans votre organisation ?
 83. Que signifie pour vous l'amélioration continue en matière de [QSE] ?
 84. Comment gérez-vous les non-conformités dans votre organisation ?
 85. Quelles sont vos pratiques en matière de retours d'expérience ?
 86. Pouvez-vous me raconter un exemple d'amélioration récente que vous avez mise en œuvre ?
 87. Comment les idées d'amélioration sont-elles recueillies et traitées ?
 88. Quel est le processus lorsqu'un incident ou un problème est identifié ?
 89. Comment procédez-vous pour analyser les causes d'une non-conformité ?
 90. Comment les actions correctives sont-elles suivies et évaluées ?
 91. Pouvez-vous me donner un exemple où une non-conformité a conduit à une vraie amélioration ?
-

DIFFICULTÉS, OBSTACLES ET RÉSISTANCES (10 questions)

92. Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en œuvre de [ISO X/démarche QSE] ?
 93. Quels sont les principaux obstacles à l'intégration de la démarche [QSE] ?
 94. Qu'est-ce qui rend difficile l'appropriation de [la norme/le système] par les équipes ?
 95. Comment avez-vous perçu les réactions des collaborateurs face à [ISO X/nouvelle démarche] ?
 96. Pouvez-vous me raconter une situation où vous avez rencontré une forte résistance ?
 97. Selon vous, qu'est-ce qui explique ces difficultés ou résistances ?
 98. Quels freins identifiez-vous dans le déploiement de la démarche [QSE] ?
 99. Comment gérez-vous les tensions entre exigences [QSE] et autres priorités [production, coûts, délais] ?
 100. Qu'est-ce qui manque pour faciliter l'intégration de la démarche [QSE] ?
 101. Pouvez-vous me parler des échecs ou des difficultés que vous avez rencontrés ?
-

IMPACTS, RÉSULTATS ET BÉNÉFICES (10 questions)

102. Quels impacts avez-vous observés depuis la mise en place de [ISO X/démarche QSE] ?
103. Quels résultats concrets avez-vous constatés ?
104. Qu'est-ce qui a changé dans votre organisation depuis l'intégration de [la norme/le système] ?
105. Pouvez-vous me raconter un changement positif que vous avez observé ?
106. Comment évaluez-vous les bénéfices de [ISO X/démarche QSE] ?

107. Quels impacts [environnementaux/économiques/sociaux] pouvez-vous identifier ?

108. Que pensez-vous de l'efficacité de la démarche [QSE] ?

109. Comment la démarche [QSE] a-t-elle affecté le quotidien des équipes ?

110. Pouvez-vous me parler des économies ou gains générés par la démarche [QSE] ?

111. Comment mesurez-vous le retour sur investissement de votre démarche [QSE] ?

PERSPECTIVES, ÉVOLUTIONS ET ATTENTES (10 questions)

112. Comment voyez-vous l'évolution de [ISO X/démarche QSE] dans votre organisation ?

113. Comment imaginez-vous l'avenir de votre système de management [QSE] ?

114. Quelles sont vos perspectives concernant [environnement/qualité/sécurité] dans votre entreprise ?

115. Qu'attendez-vous pour les prochaines années en matière de [QSE] ?

116. Que faudrait-il améliorer en priorité selon vous ?

117. Quels seraient les prochains chantiers à mener ?

118. Comment envisagez-vous l'intégration des différents systèmes de management ?

119. Quelle place voyez-vous pour [QSE] dans la stratégie future de l'entreprise ?

120. Si vous deviez donner un conseil à une organisation qui démarre une démarche [QSE], quel serait-il ?

121. Y a-t-il des aspects que nous n'avons pas abordés et qui vous semblent importants ?

SYNTHÈSE : COMMENT CHOISIR SA QUESTION D'AMORCE ?

Checklist de validation

Avant de valider votre question d'amorce, vérifiez :

- ☐ Est-elle **ouverte** (pas de réponse oui/non) ?
- ☐ Est-elle **large** (laisse un vaste champ de réponse) ?
- ☐ Est-elle **neutre** (n'oriente pas la réponse) ?
- ☐ Est-elle **compréhensible** pour le répondant ?
- ☐ Encourage-t-elle le **récit** ou l'**exemple concret** ?
- ☐ Sert-elle votre **problématique de recherche** ?

Arbre de décision : quelle question d'amorce choisir ?

Vous voulez...

- └─ Comprendre un PROCESSUS, un SYSTÈME
- | └─ → Questions DESCRIPTIVES

"Comment décririez-vous... ?"

└─ Obtenir des EXEMPLES CONCRETS, des RÉCITS

└─ → Questions NARRATIVES

"Pouvez-vous me raconter... ?"

└─ Accéder aux PERCEPTIONS, OPINIONS

└─ → Questions d'OPINION

"Que pensez-vous de... ?"

└─ Comprendre le SENS donné aux pratiques

└─ → Questions de SIGNIFICATION

"Qu'est-ce que X représente pour vous ?"

└─ Identifier ce qui est FAIT concrètement

└─ → Questions de PRATIQUES

"Comment procédez-vous pour... ?"

└─ Identifier les DÉFIS, OBSTACLES

└─ → Questions d'ENJEUX

"Quels sont les principaux défis... ?"

└─ Explorer les VISIONS D'AVENIR

└─ → Questions PROSPECTIVES

"Comment voyez-vous l'évolution de... ?"



CONSEIL FINAL

La meilleure question d'amorce est celle qui :

1. Sert votre problématique
2. Correspond au profil de votre répondant
3. Ouvre un espace de parole authentique
4. Vous permettra ensuite de relancer efficacement

N'oubliez pas :

- Une question d'amorce n'est qu'un DÉBUT
- Les relances sont ESSENTIELLES pour approfondir
- L'écoute active est votre meilleur outil
- Laissez des SILENCES, ils sont productifs
- Soyez CURIEUX et BIENVEILLANT

Bonne chance pour vos entretiens ! 🎤

Document réalisé par Maria MERCANTI-GUÉRIN

IAE Paris - Sorbonne Business School

Master 2 Manager QSE

Version 1.0 - Novembre 2024