



Université François Rabelais - Tours
UFR Arts et Sciences Humaines
Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation
Année Universitaire 2009-2010

L'évolution professionnelle entre reconnaissance au travail et transmission des savoirs expérientiels.

**Etude réalisée auprès de trois professionnels « conducteurs
de ligne » en industrie agro-alimentaire.**

Présenté par
Coffineau Hélène

Sous la direction de Hervé Breton, Maître de Conférence associé.

En vue de l'obtention du
Master Professionnel 2ème année – Arts, lettres et Langues
Mention – Langue, Education et Francophonie
Spécialité – Sciences de l'éducation
Mention professionnelle – Ingénierie de la Formation
Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adulte

Sommaire

Remerciements.....	2
INTRODUCTION.....	3
Chapitre 1.Regard sur le parcours, premier moteur de la recherche.....	5
Chapitre 2.Contextualisation de la recherche.....	7
PARTIE I - Approche conceptuelle de la recherche.....	10
Chapitre 3.La transmission de savoirs.....	11
Chapitre 4.L'évolution professionnelle.....	32
Chapitre 5.La reconnaissance au travail.....	44
Chapitre 6.La problématique.....	58
PARTIE II - Méthodologie et pratique, de l'investigation aux préconisations.....	62
Chapitre 7.Le terrain de recherche	63
Chapitre 8.Méthode de recueil des données et d'analyse du discours.....	69
Chapitre 9.L'analyse, premier regard sur le traitement des données.....	81
Chapitre 10.Interprétation des résultats.....	113
Chapitre 11.Les préconisations.....	128
CONCLUSION.....	135
ANNEXES.....	137
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	233

Remerciements

Le chemin parcouru qui m'amène aujourd'hui à produire cet ouvrage fut parfois long et fastidieux, mais aussi surprenant et formateur. S'il est vécu comme tel à ce jour, c'est en partie grâce à tout ceux qui m'ont entouré, et accompagné, de manière plus ou moins consciente... Par leurs encouragements, et surtout par leur confiance.

Je tiens à remercier en premier lieu, les formateurs du SIFA, qui ont su tant dans les temps formels, qu'informels, m'éclairer et me guider. Bref clin d'oeil à un séjour à Lille très formateur...

Je remercie sincèrement mes compagnons de route, camarades de formation, sans nul doute les mieux placés pour comprendre ce que je leur dois.

Enfin je remercie mes proches, qui savent si bien gérer la demi-mesure entre l'investissement et la distanciation nécessaire à l'écriture, tantôt pour débattre du sujet en question, tantôt pour me rappeler qui je suis et ne pas m'égarer.

INTRODUCTION

À la manière d'un électron libre cherchant sa route, se ressent le besoin de comprendre ce que nous sommes, de découdre un morceau de réalité pour mieux savoir quelle ficelle on peut tirer. C'est en quelque sorte le sens que prend le travail de recherche ici proposé.

En effet, dans un contexte où la société incite l'individu à se responsabiliser, nous sommes tenté de réfléchir à notre évolution, d'abord individuelle, mais plus généralement humaine. La crise économique que nous traversons, ajoutée à notre souhait d'intégrer le monde du travail, convergent assez naturellement vers des questionnements sur l'apprentissage de la vie active. Ainsi les temps de crises, qu'ils soient économiques, politiques ou personnels, ont toujours un aspect positif dans la mesure où ils rompent la continuité dissimulant le système de fonctionnement.

Nous avons donc effectué un premier travail de recherche l'année passée, abordant la question des savoirs des individus (notamment seniors) et de leur transmission au sein des entreprises¹. En s'appuyant sur le regard d'acteurs de la transmission de savoirs, nous avons pu formaliser et mettre en avant la complexité de la relation de transmission. La distanciation nécessaire pour réaliser cette précédente recherche nous a amené à considérer une multitude d'angles d'approche du sujet et par conséquent à faire un choix. C'est donc en partie pour combler une part de frustration que nous revenons après quelques mois de prise de recul sur le coeur du sujet.

Nous allons essayer, à travers ce nouveau projet de recherche, de creuser une des hypothèses extraite du travail précédent: le rôle de la reconnaissance de soi dans la relation de transmission de savoirs. La reconnaissance de soi est-elle un enjeu dans la relation de transmission d'un savoir? À quel niveau? Comment peut-elle s'exprimer?

Pour avancer dans ce projet, nous commençons par exposer la genèse de nos interrogations ainsi que le contexte dans lequel elles s'inscrivent.

¹ **Coffineau, H.** (2009). *Transmettre le(s) savoir(s) au travail, regards de seniors: étude réalisée auprès de trois professionnels experts dans leur travail*. Mémoire de Master professionnel 1ère année, Tours, Université François-Rabelais.

Nous abordons ensuite une première partie conceptuelle qui nous permet de dessiner les contours du sujet de recherche. Celle-ci s'appuie principalement sur différents auteurs ayant abordé le sujet en question, ainsi que sur les apports de notre recherche précédente. Ce qui nous amène à problématiser notre question de départ pour en faire une question de recherche déroulant quatre hypothèses.

Une seconde partie s'attache à vérifier ces dernières en les confrontant à la réalité d'un terrain de recherche. Nous y présentons notre terrain ainsi que la méthodologie adoptée pour l'analyser. Intervient ensuite l'analyse des données recueillies dans la pratique qui nous conduit à une interprétation des résultats. Enfin, nous avançons des préconisations basées sur les résultats obtenus et leur interprétation.

Chapitre 1. Regard sur le parcours, premier moteur de la recherche

Il nous semble cohérent de débiter notre propos par un retour sur le chemin parcouru, celui qui nous conduit aujourd'hui à mettre en mot une part du questionnement qui nous anime. Cette démarche de formalisation, qui, ne nous le cachons pas, est au départ une injonction, se révèle néanmoins très formatrice.

Nous écrivons aujourd'hui animé par des convictions, notamment sur les questions de la formation de soi, des apprentissages, de la motivation, du sens que l'on donne à son parcours... Tout en étant conscient de ces thèmes qui nous portent, nous avons besoin de creuser dans notre propre parcours pour comprendre ce qui les avait fait émerger. Le point de départ de nos interrogations se matérialise par un document, nommé « journal de bord », celui-ci a été élaboré il y a quelques années pour accompagner la validation d'un module artistique. Nous le comprenons aujourd'hui comme un des événements déclencheurs des questionnements qui nous mènent à ce travail de recherche, car c'est lors de ce cycle scolaire que nous avons retrouvé en tant qu'élève, un goût à l'apprentissage et une nouvelle motivation.

Ce journal correspond à la fin d'un cycle, lors de nos études en lycée, il était une épreuve obligatoire à présenter pour la validation d'une option artistique et nous permettait de faire un retour sur le vécu. L'obligation de formaliser notre parcours à cet instant a été révélatrice des acquis. Si nous nous interrogeons aujourd'hui sur ce qui permet à chacun d'apprendre, de se former, c'est premièrement parce que notre vécu est devenu questionnement: Comment se fait-il que cette option artistique nous ait redonné goût à l'apprentissage, qu'elle ait fait émerger un sens à notre parcours?

Suite à la relecture du « journal » en question, voici un aperçu de ce que nous avons pu y retrouver: « *un groupe solidaire s'est créé dans cette option et j'ai ressenti un grand intérêt à ne pas l'avoir quittée l'année précédente* ». Mais aussi « *le fait que mes professeurs me conseillaient vivement d'y rester à fait que je me suis décidé à continuer* ». « *Ces années[...] m'ont apporté une grande ouverture d'esprit [...]une culture chorégraphique dont je suis aujourd'hui fière...* ». Bref, c'est quelques extraits nous permettent de mettre en avant des

éléments de réponses auxquels nous nous accrochons pour expliquer notre soudaine motivation, et réussite (non-présents lorsque nous avons intégré l'option).

De cet émergence du questionnement nous retenons que l'Autre en tant que pair, tenait une place importante dans l'apprentissage, et particulièrement dans la motivation d'apprendre. Puis nous nous intéressons à l'apport de nos professeurs dans cet apprentissage, serait-ce dans la manière dont ils nous ont transmis leurs savoirs que l'on peut trouver un début de réponse? Petit à petit s'est construit notre sujet de recherche de l'année passée interrogeant la transmission de savoirs du point de vue des seniors²... De cette recherche, nous avons pu creuser la relation de transmission de savoir, ce qu'elle implique, quels en sont les acteurs, comment le savoir passe de l'un à l'autre... Ainsi, après un temps de réflexion sur le chemin parcouru, notamment lors de la soutenance de cette recherche, est apparue comme une évidence une notion que nous avions moins approfondie (pourtant présente dès le départ dans nos interrogations), celle de la reconnaissance de l'autre.

Nous en venons à ré-interroger le sujet: dans la relation de transmission de savoirs, n'y a-t-il pas une certaine place accordée à la reconnaissance, de l'autre, de ses savoirs? C'est avec cet nouvel apport que nous faisons le choix de creuser la relation de transmission, en nous intéressant plus particulièrement à l'enjeu de la reconnaissance des savoirs professionnels. L'approfondissement des recherches nous amène à confondre peu à peu l'idée de la transmission de savoirs avec celle de la reconnaissance de soi, qui joueraient un rôle dans l'évolution professionnelle de l'individu. L'énergie de ce travail se puise dans notre envie de rapprocher ces questionnements d'une part à notre parcours, pour lui donner du sens, et d'autre part aux enjeux sociétaux. Que pourrions-nous apporter dans la compréhension des enjeux économiques et sociaux? N'est-il pas le bon moment de s'interroger sur la place de la transmission des savoirs des experts dans leur évolution professionnelle? Nous proposons de dérouler un nouvel angle de notre recherche autour de la reconnaissance au travail, en espérant en faire émerger bien d'autres...

2 **Coffineau, H.** (2009). op. cit.

Chapitre 2. Contextualisation de la recherche

2.1 Au niveau européen

Au-delà de la situation de transmission de savoir que nous avons déjà commencé à étudier lors de notre précédente recherche, nous cherchons plus précisément à déterminer le rôle, s'il existe, de la reconnaissance des savoirs dans le processus de transmission. Or, nos recherches nous ont amenées à prendre en considération un autre niveau dans notre travail, c'est la représentation et la considération de la reconnaissance dans le contexte du travail en France, qui ne semble pas être la même que dans d'autres pays européens. Le poids de la reconnaissance dans le cadre du travail, les règles sociales, appartiennent à chaque nation et c'est peut être cela qui fait la différence...

Des précautions sont donc à prendre quant à une généralisation de la recherche, car elle s'inscrit bien dans une culture qui crédite l'importance de cette reconnaissance. Il est vrai que nous pourrions nous poser la question sur les raisons qui nous amènent à nous interroger sur cette notion de reconnaissance... Il ne fait nul doute que le territoire sur lequel nous avons grandi, avec sa culture, ses règles sociales, nous a certainement influencé dans le choix du sujet, nous pouvons noter qu'il est de nombreuses recherches autour de ce thème central dans le Master que nous suivons. Mais essayons de rester à notre place en ne considérant pas nos préoccupations comme universelles, c'est ce que nous souhaitons souligner dans ce chapitre. S'il nous semble important de creuser la notion de reconnaissance dans la transmission de savoir en entreprise, c'est peut être parce que nous vivons en France, si les résultats de ce travail nous amènent à parler d'un fort impact de la reconnaissance, gardons notre modestie quant à ceux-ci et à l'utilisation des préconisations...

D'autre part sur la question de la transmission des savoirs au travail, nous rappelons ici que nous travaillons dans un contexte européen de développement de dispositions politiques en faveur de l'emploi des seniors. Celles-ci s'interrogent notamment sur la pérennisations des savoirs, nous y retrouvons la transmission de savoir comme une des mesures proposées dans cette optique.

2.2 Au niveau national

Toujours concernant ces dispositifs en faveur de l'emploi senior, nous pouvons dire qu'au niveau national on s'interroge donc de plus en plus sur la pérennisation des savoirs au travail. La transmission des savoirs étudiée ici peut-être un angle d'approche de ces questionnements, notamment concernant le maintien à l'emploi de la « génération Papy 'boom ». En effet sous un aspect démographique qui devient économique, la génération « baby-boom » ayant constitué un pic démographique à la suite de la seconde guerre mondiale, arrive aujourd'hui en fin de carrière dans la vie active et s'approche de la retraite. Ce qui, économiquement parlant, perturbe l'équilibre du système social français dans la proportion de citoyens actifs versus le nombre de non-actifs. Nous sommes donc dans un contexte où l'on souhaite motiver les travailleurs plus anciens à rester sur le marché du travail. Mais ce constat peut s'inscrire dans une démarche plus générale en ne pensant pas seulement à ceux que l'on nomme « seniors », mais plutôt à tous les experts dans la maîtrise d'un geste ou d'une posture, de différents domaines. Notamment en s'intéressant à la pérennisation des savoirs des travailleurs experts, en ne faisant pas d'amalgame entre expertise et ancienneté, et surtout sans stigmatiser une population derrière l'emploi d'un terme « senior » qui ne véhicule pas toujours une image positive.

2.3 Au niveau local

De nombreuses usines actuellement présentes dans la région des pays de la Loire, sont dites « familiales », au sens où elles se sont créées à partir de petites entreprises, transmises par les générations, qui ont cherché à évoluer pour devenir aujourd'hui de grandes industries ayant une place importante à conserver sur le marché. Nous soulignons que l'industrie agro-alimentaire dans les Pays de la Loire concentre un peu plus de 22 % des emplois salariés de l'industrie régionale en 2007, elle est un des secteurs majeurs pour l'économie de la région. Pour ces entreprises qui souvent s'appuient sur un savoir-faire familial transmis par les générations, l'ampleur de l'évolution a masqué le processus de transmission, pourtant valeur forte au départ. Aujourd'hui elles mesurent de plus en plus l'importance de la pérennisation de leur savoir au regard du marché. C'est aussi dans ce contexte local que nous inscrivons notre recherche.

Si nos ambitions de départ qui nous permettent à ce jour de produire cette recherche étaient plus motivées par des interrogations sur les apprentissages et la formation, nous pensons qu'il peut être intéressant de s'interroger sur la manière dont les savoirs sont transmis, en particulier dans ce type de structure. En considérant que la transmission de savoir est aussi un apprentissage de soi et de l'autre, qu'il est peut être important de prendre en compte au niveau individuel pour mieux gérer des compétences plus globales.

2.4 Le monde industriel, l'entreprise

On s'intéresse plus particulièrement dans cette recherche aux PME (Petites et Moyennes Entreprises). Un certain nombre de grandes structures industrielles s'interrogent sur ces questions de pérennisation des savoirs, ou encore de maintien à l'emploi des seniors.

Mais remarquons que plus l'entreprise est importante, plus il lui est nécessaire de réfléchir ces sujets, ce qui ne constitue pas une préoccupation principale pour des structures d'une moindre ampleur. Il faut donc préciser que notre étude se déroule au sein d'un site industriel constituant une entreprise moyenne (200 salariés environ), qui s'inscrit lui-même dans un plus grand groupe industriel (600 salariés), mais qui pour l'heure tente d'avancer avec ses propres moyens autour d'une réflexion sur les savoirs de l'entreprise, voire sur la place des seniors dans l'entreprise.

« Les entreprises cherchent à maintenir, au sein de leur organisation, des savoir-faire professionnels peu ou pas formalisés et détenus par des personnes expérimentées qui sont appelées à partir à la retraite dans un délai plus ou moins rapide. », « L'état et les partenaires sociaux ont recommandé le développement du tutorat dans l'entreprise »³

Nous citons ici une remarque qui nous permet d'illustrer notre propos et le climat actuel sur ces questions dans les entreprises. La transmission des savoirs est un processus naturel qui existe dans de nombreux contextes, aussi bien familiaux que professionnels, dans le monde de l'artisanat ou de l'industrie, et nous souhaitons interroger dans cette recherche ce qu'elle implique dans le parcours professionnel des individus, notamment sous l'angle de la reconnaissance des savoirs professionnels.

³ **Cabinet MCC Mobilités** (date): « transmission des savoirs et savoir-faire professionnels en situation de travail: guide pour construire un plan d'action » Ressource en ligne. Accédée le 16/01/2010, sur, [http:// pp.2-3](http://pp.2-3).

PARTIE I - Approche conceptuelle de la recherche.

Nous cherchons ici à approfondir notre questionnement de départ, particulièrement en creusant les concepts qu'il met en mouvement. Pour aborder cette partie conceptuelle, nous avons choisi de reprendre de manière générale l'origine des termes utilisés dans nos concepts, pour petit à petit les insérer dans le contexte de notre recherche. Cette première approche nous amène alors à mettre en problème nos questions de départ, dans l'objectif de les interroger sur un terrain qui saura alors déconstruire ces allants de soi qui nous animent.

Chapitre 3. La transmission de savoirs

« Mon premier souvenir, ce sont les Chevreaux, mon premier contact, la douceur de leur pelage. Dès l'âge de 5 ans, j'avais pour tâche de rassembler les chevreaux et les agneaux pour qu'ils ne s'éloignent pas du campement ; j'aidais mes frères à traire les brebis et les chèvres... Ma mère m'a enseigné à tresser les herbes et à écraser les épis entre les doigts pour en faire sortir les grains... »⁴ Antou, femme touarègue.

Aborder dans ce chapitre la notion de transmission de savoirs, c'est déjà faire des choix sur le déroulement et donc la lecture de ce concept. Nous pensons la transmission de savoirs comme une dynamique évolutive impliquant des situations de transmissions. Ce chapitre est traité en tant que théorie conceptuelle à partir de différentes notions reprises dans le travail de plusieurs auteurs. Pour construire cet écrit il nous a semblé intéressant de disjoindre dans un premier temps les termes de « transmission » et de « savoirs », dans l'objectif de mieux comprendre le concept de transmission de savoirs en s'intéressant ensuite aux liens qu'il crée entre ces deux termes...

4 **Baldizonne T. & G.** (2010). *Esprit nomades, nomades des désert de sable, d'herbe et de neige*. Éditions de la Martinière, Paris, p. 105

3.1 La source de la transmission

La notion de « transmission » trouve son origine dans le verbe d'action « transmettre » qui nous vient du latin « Trans-mittere ». « Trans » amène la notion d'au-delà, et « Mittere » se rapporte le plus souvent au verbe envoyer. Nous pouvons dire que Transmettre a pour sens originel, envoyer au-delà, que l'on élargit souvent à « céder un droit, un bien, faire passer à ses descendants un bien matériel, faire parvenir (un élément physique) d'un lieu à un autre »⁵. On perçoit l'idée que l'on transmet quelque chose à quelqu'un, que cet acte se joue entre deux entités. L'acte de transmettre admet un substantif verbal « la transmission », introduit en 1515 en français dans la médecine en parlant de la circulation des humeurs⁶. Elle signifie aujourd'hui l'action de transmettre, on retient l'idée de circulation qui nous amène à penser la transmission en tant que processus, c'est à dire que nous l'analyserons en tant que dynamique évolutive qui s'inscrit dans l'espace et dans le temps.

Retenons dans cet apport étymologique que la transmission se rapporte à un objet de transmission ainsi qu'à des acteurs qui permettent à « l'objet » de circuler. Rappelons également qu'à la lecture d'une définition plus courante transmettre signifie « Communiquer quelque chose à quelqu'un après l'avoir reçu »⁷. Au-delà de la recherche étymologique nous proposons de préciser la notion de transmission en l'examinant en tant que système de communication.

3.2 La transmission dans une logique de communication

L'action de transmettre s'inscrit dans ce qu'on appellera une logique de communication au sens où cette dernière a pour définition « action de mettre en relation, en liaison, en contact des choses »⁸. Lorsque l'on transmet on construit une relation avec l'autre, transmettre c'est faire parvenir un message jusqu'à l'autre. Nous communiquons avec l'autre dans l'intention de lui faire passer ce message. Partons d'un schéma de communication simple « émetteur-récepteur » pour aborder des intentions de transmission distinctes, qui impliquent différemment les acteurs dans la situation. Au regard de ce schéma, la transmission d'un objet

5 **Rey, A. (dir.).** (2000). « Transmettre ». in *Dictionnaire historique de la langue Française*, dictionnaire LE ROBERT, p.3894

6 **Rey, A. (dir.).** (2000). « Transmettre ». op.cit

7 Définition: Transmettre, 2009, in www.Larousse.fr

8 Définition: Communication, 2009, in www.larousse.fr

en tant que système de communication peut se lire de deux manières:

Dans un premier schéma, on considère la transmission de l'objet comme le résultat de la communication entre deux acteurs. Cette relation implique au moins un émetteur et un récepteur. Le premier est le porteur de l'objet, le second est celui qui le reçoit. Pour relier les deux, on repère un canal « transmetteur », par lequel passe le message. Dans cette lecture de la transmission de l'objet en tant que résultat peut intervenir un troisième acteur que nous avons nommé « le transmetteur » lors de notre précédent travail de recherche⁹. On peut retrouver cette posture dans le cadre de professions: Prenons l'exemple du facteur, celui-ci transmet un message de l'émetteur vers le récepteur, mais il ne connaît pas le contenu du message transmis, en tout cas il n'en est pas l'auteur. Son rôle de « transmetteur » consiste à faire le lien « logistique » entre l'émetteur et le récepteur. On retrouve également ce schéma dans l'utilisation des moyens de communications (Internet, Téléphone). L'émetteur, porteur de l'objet à transmettre, utilise un canal transmetteur pour atteindre le récepteur. Voici une représentation du schéma :



Figure 1: la *transmission comme résultat de communication* . Coffineau Hélène

On distingue à la source l'émetteur, et à la destination le récepteur. Dans ce schéma, entre les deux principaux acteurs, émetteurs et récepteurs, se situe un intermédiaire « le transmetteur » qui fait parvenir le message de l'un à l'autre. Le transmetteur reçoit l'objet pour le remettre tel quel au récepteur. Le message passe par lui mais « le transmetteur » ne s'implique pas dans la construction de l'objet. Ainsi transmettre peut signifier prendre pour donner sans transformer. La transmission de l'objet représente le résultat c'est-à-dire le fait que l'objet ait bien été transmis.

Reprenons ce même modèle émetteur/récepteur en considérant l'émetteur comme étant également « le transmetteur », c'est à dire qu'il amène lui-même l'objet à transmettre jusqu'au récepteur. En effet le travail que nous souhaitons mener porte un regard sur la transmission de

9 Coffineau, H. (2009). op. cit.

savoirs, nous nous intéressons donc à la relation de transmission d'un objet identifié comme étant « le savoir » de l'émetteur. Ce savoir est en lui, il ne peut être transmis par un autre que lui. On se situe donc dans une relation de transmission impliquant l'investissement de l'émetteur dans la transmission de son « message »... En voici une représentation :



Figure 2: *La transmission comme canal d'échange de communication.* Coffineau Hélène

La transmission prend alors une tout autre signification, celui qui transmet est également celui qui émet, il porte son message avec lui, il est impliqué dans sa transmission. La transmission du message ne correspond plus ici au résultat, mais plutôt à la relation entre les deux acteurs, au canal d'échange qui permet au message d'être reçu par l'autre.

Ces deux angles de vue sur un schéma de transmission comme système de communication, nous permettent de distinguer dans la forme, les rôles des acteurs, la place du message, et ce que peut signifier transmettre selon l'interprétation. Mais nous ajoutons que ce qui peut différencier les deux interprétations c'est également la nature du message. On s'intéressera au premier modèle lorsque le message est un objet externe à l'émetteur, tel une lettre que peut nous transmettre un facteur. On s'appuiera sur le second schéma lorsque le message est plutôt de l'ordre d'une production de l'esprit, raisonnement, émotion, savoir, envie, c'est-à-dire lorsqu'il est interne à l'émetteur. Ce dernier doit alors externaliser le message, le rendre au-delà de lui-même, pour le transmettre à son interlocuteur.

Dans notre réflexion sur la transmission et compte-tenu du fait que ce qui est transmis c'est le savoir de l'acteur, nous nous appuierons sur le second schéma. Il faut alors entendre que se mettre en situation de transmission de savoir c'est externaliser son savoir pour le faire passer à l'autre. Avant de chercher à connaître les canaux de transmission, nous devons préciser la nature du message à transmettre dans le cadre de notre recherche, car c'est de cette nature que dépendront les moyens de transmission.

3.3 L'incomplétude de l'objet de transmission

Nous nous intéressons à un objet de transmission qui appartient à l'émetteur (le savoir) et qui est transmis par ce même émetteur (alors transmetteur) au destinataire.

À travers nos lectures, nous pouvons préciser que l'objet transmis a pour caractéristique l'incomplétude¹⁰, contrairement à une communication où l'information est déterminée et précise. Ce qui semble inhérent à toute transmission c'est le fait que, au-delà de la simple communication ou transfert d'une information, transmettre sous-entend « ne pas tout dire » à l'autre. Transmettre c'est laisser place à la subjectivité de l'autre dans la construction du message. Ce qui implique un investissement du destinataire, qui va devoir compléter... Transmettre c'est faire passer une trame sur laquelle l'autre pourra s'appuyer pour laisser émerger son propre objet (savoir, message, connaissances). On pourrait représenter cette notion par une métaphore en imageant celui qui transmet comme un tuteur permettant à une plante de s'épanouir. Nous comprenons que transmettre c'est refuser de tout dire pour laisser celui qui reçoit comprendre seul. La valeur de l'objet transmis se trouve dans le fait qu'il soit incomplet, qu'il permette à celui qui le reçoit de le reprendre pour y poser sa patte. Lorsque l'on s'intéresse au contenu de la transmission on admet qu'il est difficile à qualifier, on ne peut le quantifier, il n'est pas constitué d'un nombre de gestes, d'un nombre de paroles précis. Il est plutôt question d'une caractéristique qui le constitue et qui reste la même dans tout processus de transmission, l'incomplétude. Cette réflexion nous permet de soulever un paradoxe au coeur de la transmission, c'est que l'on transmet quelque chose de soi pour effacer ses propres traces. Transmettre c'est admettre de ne livrer qu'une partie de son savoir pour permettre à l'autre d'avoir une base pour construire le sien.

La transmission se comprend alors comme un système de communication entre deux acteurs, l'un possédant l'objet de transmission et n'en livrant qu'une partie pour permettre à l'autre d'intégrer et de construire à son tour un nouvel objet qui lui sera propre. L'objet de transmission étudié, est le savoir de l'émetteur, précisons donc cette notion.

10 in **Mathiot, P.** 2001. *Singuliers passages : essai sur la transmission des savoirs*. Paris, Seuil. 141 p.

3.4 L'essence ou les sens du savoir

Issu du latin « sapere », signifiant « avoir de la saveur »¹¹, c'est à dire avoir du goût, le premier sens du verbe nous rapporte à l'idée que savoir c'est avoir du jugement, de l'intelligence, être sage. Savoir a d'abord un sens général : « avoir la connaissance de quelque chose »¹². Le sens du verbe plus couramment utilisé, savoir c'est avoir des connaissances, nous permet de pousser la réflexion : Pour avoir du goût, pour pouvoir en juger il faut en amont détenir des savoirs ou connaissances. Qu'en est-il du savoir en tant que nom ?

Le savoir correspond à l'ensemble des connaissances de l'individu, « La notion même de savoir sous-entend [une] globalité »¹³. Le savoir se compose d'un ensemble qui est en mouvement perpétuel. Ensemble de connaissances, de vécu, qui viennent s'ajouter puis se confondre avec les savoirs acquis. Par conséquent le verbe « Savoir », implique de structurer et de relier connaissances et expériences, et non pas seulement de les juxtaposer. Lorsque le nouveau s'ajoute à l'ancien, il le réorganise, le savoir est issu de cette réorganisation¹⁴. Le savoir est un construit, « chaque nouveau savoir nous permet de dépasser les anciennes conceptions qui font barrage aux nouveaux apprentissages »¹⁵. On entend bien dans cette première approche que savoir c'est posséder un ensemble de savoirs, parmi lesquels on distingue des connaissances apprises et de l'expérience acquises. Intéressons nous de plus près à cette distinction en s'appuyant sur les lectures de différents auteurs.

3.5 Un savoir ou des savoirs...

Il faut souligner, que la question s'est posée à maintes reprises, de parler **d'un** savoir, **du** savoir, ou **des** savoirs.... Ce dernier, le pluriel, constitue par ailleurs une faute grammaticale dans la langue française. Le « Savoir » ne peut s'écrire au pluriel et pourtant dans le langage courant comme dans la littérature on le trouve au singulier et au pluriel.

Cela laisse entendre dans un premier temps que le savoir peut être compris au singulier comme une vérité, c'est le savoir savant¹⁶, représentant la science que l'homme cherche à

11 **Dubois, J., Mitterand, H., Dauzat, A.** (2007). *Dictionnaire étymologique*. édition Larousse. p.747

12 **Rey, A. (dir.)** (2000). « Savoir ». p.3403

13 **Hatchuel, F.** (2007). *Savoir, apprendre, transmettre: Une approche psychanalytique du rapport au savoir*. Paris, La découverte. p.19

14 Ibid. p.19

15 Ibid. p.39

16 **Coffineau, H.** (2009). op. cit. p.23

démontrer, à comprendre... Un savoir composé d'un ensemble de connaissances, nous devons effectivement employer le singulier lorsque l'on parle du savoir qui se situe au-delà de nos connaissances humaines, qui représente la vérité. Or ce n'est pas en ce sens que nous souhaitons l'aborder à travers cette recherche... Nous parlerons plutôt d'un savoir, à entendre dans sa singularité au sens unique. Chaque humain possède son propre savoir, non universel, qui se compose de divers savoirs. Nous considérerons donc du savoir transmis, comme des savoirs de l'homme qui peuvent évoluer, qui dépendent de nos expériences avec le monde réel... S'intéresser aux savoirs (au pluriel) nous amène à préciser en quoi ils se différencient, puisqu'il y en a plusieurs. Les premières lectures nous permettent de distinguer les savoirs théoriques des savoirs pratiques. En effet ces termes sont fréquemment utilisés dans le langage courant notamment dans les sciences de l'éducation.

3.5.1 Des savoirs théoriques

Le versant théorique du savoir, nous permet de considérer les savoirs qui délivrés à travers les institutions, savoirs que l'on apprend, en étudiant les choses de façon distancée. Plus précisément, la théorie c'est le discours parlé nous permettant d'appréhender le monde qui nous entoure. La théorie est plutôt de l'ordre de l'abstrait, elle est une réflexion sur les choses. « c'est ce qui appartient à l'ordre de l'universel, de l'abstrait, des - hautes terres -, du déductif, de l'applicable, du transposable dans la pratique. »¹⁷. Théoriser c'est en quelque sorte rendre conceptuelle la compréhension du monde, des choses, de l'environnement, les mettre en mots pour les rendre accessible au langage. Une théorie c'est un angle de vue objectif sur le monde, sa caractéristique dite universelle la situe au dessus de l'appréhension concrète de la pratique, elle s'oppose à une pratique de terrain. Non dans le sens contradictoire de l'opposition mais dans le sens spatial, elle n'est pas située au même niveau. Le versant théorique nous permet de considérer des « savoirs théoriques ».

Ils sont les savoirs distribués, lus, écrits, qui constituent une base objective. Nous retrouvons la notion d'objectivité à travers le terme plus courant de connaissances, qui peut se définir ainsi selon J.B Grize « les connaissances apparaissent directement liées aux choses, et indirectement reliées à un sujet »¹⁸. Les théoriques peuvent se nommer des connaissances (au

17 **Barbier, J.M. (dir.)**. (1998). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF, p.4.

18 **Grize, J.B.** (1998). « Point de vue logico discursif » in *Savoirs théoriques et savoirs d'action* . Paris, PUF, pp.119-129.

sens de l'auteur) puisqu'ils se placent hors de tout contexte. Ils sont « traditionnellement assimilés à des savoirs disciplinaires »¹⁹, ils représentent la partie formalisée du savoir. Les savoirs théoriques sont de l'ordre de l'abstrait et lorsque l'on parle de formalisation il faut comprendre que ces savoirs sont inscriptibles, explicites. Nonaka et Takeuchi parlent eux de la « connaissance explicite ». Quels que soit les termes employés, il faut entendre que ces savoirs sont ceux que l'on peut trouver dans les procédures, les règles, les livres, les cours... Ils sont conscientisés. Au sein du savoir de chacun on peut donc distinguer des savoirs théoriques ou connaissances explicites, formalisables, sur lesquelles peut s'appuyer la construction de nouveaux savoirs, elles sont aisément transmissibles du fait de leur caractéristique objective et situé hors de contexte.

3.5.2 Des savoirs d'action

Le savoir se considère aussi d'un point de vue pratique, nous permettant de distinguer des savoirs qui se situent dans l'action. La pratique nous parle du terrain c'est à dire de la confrontation directe avec l'environnement. C'est l'appréhension concrète du monde qui nous entoure, par nos différents sens, la pratique se ressent quand la théorie se comprend. « la pratique c'est ce qui appartient à l'ordre du contingent, du local, de l'éphémère, du complexe, de l'incertain, des -basses terres-, de l'induction, de ce qui nourrit la théorie. »²⁰. Il faut entendre que la pratique implique une certaine subjectivité, elle se trouve dans l'action de l'homme sur l'environnement. Pratiquer sous-entend d'une certaine manière agir sur... Le savoir qui se construit dans la pratique est lié à l'action sur l'environnement. On parlera des savoirs pratiques ou des savoirs d'action. Ils naissent des situations, s'inscrivent donc dans un contexte et sont emprunts de subjectivité.

Construire ce type de savoirs signifie être en contact avec l'environnement. On parle d'un savoir et pas seulement d'une expérience, c'est à dire que ce n'est pas l'action elle-même qui est considérée comme un savoir mais l'apprentissage tiré de l'expérience. Il constitue une réponse adaptée à une situation. Stroobants le nommera savoir technique, qu'elle dit « implicite, non réfléchi, coutumier » en parlant des artisans dont « l'habileté procède d'une symbiose prolongée, on parlera de l'artisan qui est né dedans ».²¹ Ce qu'elle nous permet de

19 **Barbier, J.M.** (1998). op. cit. p.4.

20 Ibid, p.4.

21 **Stroobants, M.** (1993). *Savoir faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des*

comprendre c'est la manière dont s'acquiert ces savoirs, contrairement aux savoirs théoriques qui nous sont appris par les institutions, les savoirs techniques ou d'action sont construits par le sujet, ils s'acquièrent dans l'expérience avec l'environnement. Delbos et Jorion relèvent aussi ce type d'acquisition dans les entretiens qu'ils ont menés, ainsi les personnes parlent de leurs savoirs en usant de la formule « naître dedans »²², ce sont des savoirs vécus. Il faut aussi leur admettre une caractéristique non-consciente, implicite, et qui s'adapte au contexte, à la situation. On ne peut pas formaliser une situation considérant qu'elle ne peut pas, par définition, être deux fois la même. Nous le retrouvons sous un autre terme dans l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi : « la connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte et de ce fait, il est difficile de la formaliser, de la communiquer. ». On comprend que chacun se construit une connaissance de l'action, de l'environnement, qui est intériorisée. Cela correspond également à la notion de savoir-faire que l'on retrouve par exemple dans l'ouvrage de Denis Chevallier²³. Celui-ci nous permet d'ajouter une autre dimension au savoir-faire, en considérant que « Le plus souvent le savoir-faire mobilise l'ensemble des sens et il n'en est de ce fait que plus difficile à cerner. ». Il y a dans le savoir faire quelque chose de l'ordre de l'introuvable, de l'invisible, qui est expliqué ici par la mise en mouvement de chaque sens dans un ensemble, Denis Chevallier nous précise que « les savoir-faire résideraient donc, peut être avant tout, dans des savoirs du corps. »²⁴ ce qui les rend difficilement analysables, descriptibles.

Chaque individu conscient d'un savoir théorique construira implicitement, dans la situation, un savoir d'action ou pratique (adapté à cette situation). « La différence entre l'implicite et l'explicite recouvre ici la distinction caractéristique entre des méthodes générales et des situations particulières »²⁵. Au travail, ces savoirs se traduisent par ce qu'on appelle les trucs du métier qui permettent d'être efficace ou performant, et qui font appel à plusieurs de nos sens pour induire l'action ou le mouvement.

aptitudes. Bruxelles, édition de l'université de Bruxelles. p.235

22 **Delbos, G., Jorion, P.** (1984). *Transmission des savoirs*. Paris, éd. de la maison des sciences de l'homme.

23 **Chevallier, D.** (1991). *Savoir faire et pouvoir transmettre*, coll. Ethnologie de la France édition de la maison des sciences de l'homme à Paris.

24 **Chevallier, D.** (1991). op. cit. p.4.

25 **Stroobants, M.** (1993). op. cit. p.37

Quel que soit le terme choisis, on perçoit une distinction entre des savoirs conceptuels ou théoriques, cités hors du contexte, qui sont formalisables à travers le langage et compréhensible de tous en dehors de la situation. Et des savoirs-faire ou connaissances tacites, qui se construisent dans la situation, dépendent du contexte et qui ne peuvent pas se comprendre, s'intégrer sans être expérimentés dans l'action. Les uns sont, de manière stable et universelle quand les autres deviennent, se construisant dans l'espace et dans le temps.

3.5.3 Des savoirs d'acteurs

Au delà de ces deux niveaux pratiques et théoriques, il nous faut également considérer la place du sujet. Il existe un troisième type de savoirs, celui-ci fait référence à la personnalité, à la sensibilité des individus. Ceux que l'on peut nommer les savoirs d'acteurs, concernent des habiletés inconscientes, qui elles aussi sont proches du terrain et confrontées à l'environnement, mais qui sont plutôt de nature comportementale. Il est parfois nommé le « savoir-être », il s'acquière lui aussi par le vécu, par l'expérience, mais c'est un savoir qui se trouve dans les comportements. Il correspond à « des qualités d'agir vis à vis des autres et de son travail »²⁶ selon Mandon, N. On pourra parler d'aptitudes au regard de F, Minet. Les différentes définitions nous amènent à dire que ces savoirs d'acteurs, difficilement saisissables se situent dans la façon d'être de l'individu qui sait adapter son comportement dans son milieu de travail. Il se constitue par exemple un savoir-être sur les qualités et les défauts qui semblent nécessaires ou incompatibles avec son poste de travail. Ces savoirs représentent ce qui est de l'ordre du comportement de celui qui agit.

Nous retenons concernant l'objet de transmission identifié qu'est le savoir, qu'il se constitue de différents types de savoirs, ainsi : « savoirs, savoir-faire, savoir-être, les deux premiers matérialisant l'opposition entre l'abstrait et le concret, le formel et l'informel, l'intellectuel et le manuel. » Quand les savoirs-être, sont constitués par « les attitudes et les comportements des personnes au travail »²⁷.

26 Citation **Mandon, N.** in **Minet, F.** (1996). *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. Paris, l'Harmattan, pp.21-28

27 **Minet, F.** (1996). *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. Paris, l'Harmattan, pp.21-28

3.6 Transmettre le savoir, une dynamique évolutive

Au sens plus large de la transmission de savoirs, il faut entendre le partage des savoirs de l'être humains. Ainsi le souligne Anne Moneyron lorsqu'elle dit que transmettre c'est « mettre en exergue les savoirs afin de permettre la pérennisation et l'actualisation du métier et de ses pratiques »²⁸. Ce qui est mis en avant à travers cette citation c'est une pensée de la transmission de savoirs en tant que dynamique évolutive. Ce que nous soulignons en employant la notion de dynamique c'est l'idée du mouvement, au sens où la transmission de savoirs se situe dans l'espace et dans le temps, et notamment à travers une succession d'instantanés de transmission (nous décrivons dans le point suivant ce que nous appelons la situation de transmission). C'est à partir d'une succession d'espaces, dans des temps différents que se produit de la transmission de savoirs. Il faut être dans une dynamique de transmission, de partage, d'échange, pour créer des situations de transmission de savoirs dans lesquelles les savoirs (du moins une partie comme décrit en amont) vont passer de l'un à l'autre et favoriser ainsi un échange et une production nouvelle de savoirs propre à chacun des acteurs.

Nous détaillons deux angles d'approches qui nous permettent d'expliquer en quoi cette dynamique est évolutive. D'abord lorsque l'on parle d'un processus de transmission, expliqué comme une succession d'instantanés d'échange de savoirs, on évoque d'une certaine manière l'idée d'une évolution. En effet, l'origine latine du terme processus : « progrès, progression », nous rappelle qu'un processus en tant qu'un « ensemble de phénomènes se déroulant dans le même ordre »²⁹ se déroule dans un objectif de progrès, d'avancée, d'évolution. Nous retiendrons que l'ensemble des instantanés de partage de savoirs qui forment le processus, la dynamique de transmission, ont par définition un objectif d'évolution. C'est le premier point qui nous amène à évoquer une dynamique évolutive.

D'autre part comme nous l'introduisons avec A. Moneyron, cette transmission est aussi un processus permettant une pérennisation des savoirs acquis, et par conséquent une construction nouvelle de savoirs qui constituera un nouvel acquis. Nous retrouvons l'idée de mouvement, d'espaces et de temps différents qu'implique la transmission, puisque cela induit

28 **Moneyron, A.** (1994). *Reconnaissance des éco-savoirs et transmission: essai d'identification d'une « compétence clef » chez les bergers transhumants des Pyrénées*. Mémoire DUHEPS, Tours, université François-Rabelais.

29 **Rey, A. (dir.)**. (2000). « Processus » in Op cit. p.2951

de se projeter dans un avenir. Cette réflexion considère le fait que l'être humain est en capacité de s'améliorer, d'évoluer, notamment parce qu'il transmet de ses acquis. C'est aussi en cela que nous parlons d'une dynamique évolutive. La transmission de savoirs peut être vue comme un apprentissage à travers les temps... Nous retenons que transmettre le savoir c'est être dans une dynamique évolutive, c'est par cette dynamique que de siècle en siècle l'homme apprend de nouvelles choses, puisque chaque génération transmet son savoir avant de partir.

On en revient à la première distinction entre la transmission vue comme résultat, et la transmission entendue comme processus. Cette dynamique représente une finalité en tant que production de nouveaux savoirs, mais pour atteindre cet objectif elle suppose des instants de transmission au sein desquels chaque acteur se construit son propre savoir. Voici à présent une analyse plus fine de ces instants de transmission, au regard de ce qui est apparu dans notre recherche précédente sur la transmission de savoir des seniors au travail.

3.7 La situation de transmission

Après avoir distingué l'objet de la transmission ainsi que la relation de transmission en tant que système de communication, essayons d'avancer sur ce qui est impliqué dans la situation de transmission de savoirs. Comme précisé plus haut, elle implique minimum deux acteurs, dont l'un détenteur de l'objet de transmission. Dans le cadre de notre recherche on parle des savoirs de l'émetteur, et pour qu'ils se transmettent nous partons de l'idée qu'il doit exister une situation de transmission permettant le passage de ces savoirs. Voici plus en détail ce qu'elle implique.

3.7.1 Le don

Transmettre son savoir est souvent assimilé à un don de soi impliquant l'investissement du transmetteur. Pascal Mathiot confirme cette notion du don en considérant que la transmission s'accorde sans conditions³⁰. Cela pose la question de la définition du Don. Si on évoque symboliquement que l'acte de don est un acte gratuit, n'impliquant pas de retour de celui qui reçoit, nous devons préciser que plusieurs auteurs évoquent que le don est suivi d'un contre-don. En ce sens, J.L. Boutte nous rappelle que le don « ne signifie pas

30 Mathiot, P. (2001). op. cit.

unilatéralité, [...]un don implique une dette »³¹. Ce même auteur estime concernant la transmission que le don est pluriel au sens où le transmetteur donne, au successeur, à l'entreprise, mais aussi à celui qu'il l'a formé auparavant. Signifiant par là qu'il a une attente de contre-don plurielle, entre un acquittement de sa dette (envers son formateur), une reconnaissance symbolique du successeur, et une reconnaissance plus formelle de la part de l'entreprise. On retient que le don implique un contre-don. Mais revenons au discours de P. Mathiot lorsqu'il nous dit que ce qui donne de la consistance à la transmission, ce qui la fait exister c'est plus le désir de celui qui transmet que le message qu'il veut faire parvenir³². Ce qu'il nous permet d'aborder c'est la caractéristique volontaire dans l'acte de transmission, qui se rapproche de la notion du don, au sens où dans l'idée de « donner une vraie consistance », on entend bien celle d'un investissement réel et intense de la part de l'émetteur. Ce que l'on peut retenir du don, c'est la notion de motivation, d'envie. On ne transmet pas si on n'a pas envie, il faut donner de soi, c'est peut-être le premier acte de la transmission, donner de soi, qu'il vienne d'un côté ou de l'autre (transmetteur ou récepteur en demande d'apprendre). Le don est déclencheur, mais il n'est pas la logique toute entière de la transmission, au sens où il y a aussi une attente d'un échange, d'une réciprocité.

3.7.2 La réciprocité

On en vient à la notion de réciprocité. Cette notion interroge directement la place de l'autre dans la transmission des savoirs. L'autre en tant que récepteur ou en tant que transmetteur. La transmission est une communication entre les deux acteurs, et « dans ce mouvement de flux et reflux les deux se transforment »³³. Avant d'aborder cette transformation des acteurs, il faut préciser que la réciprocité suppose des valeurs, ainsi, Eneau J. évoque « la relation éducative[...]présupposant aussi et avant tout un certain nombre de valeurs, dont le respect, la tolérance, la prévenance et la confiance »³⁴. On retiendra que la réciprocité dans la transmission est fondée sur des valeurs, et qu'elle engage un échange entre les deux acteurs. La réciprocité, parce qu'elle implique l'investissement des acteurs et donc une relation à

31 **Boutte J-L.** (2007). *Transmission de Savoir-faire. Réciprocité de la relation éducative Expert-Novice*. Paris, l'Harmattan, p129.

32 **Mathiot, P.** (2001). op. cit.

33 **Boutte J-L,** (2007). Op Cit, p.185.

34 **Eneau, J.** (2005). *La part d'autrui dans la formation de soi. Autonomie, Autoformation et Réciprocité en contexte organisationnel*. Paris, l'Harmattan, p. 125.

l'autre, transforme les acteurs de la transmission, ceux-ci sont amenés à co-construire dans cette relation. Si on a tendance à considérer d'abord la transmission comme un acte de don de la part de celui qui détient les savoirs, nous avons vu qu'il ne fallait pas négliger la question de l'échange entre les deux acteurs. Guy Le Boterf nous dit par exemple, « il y a démonstration de l'activité et commentaire de la démonstration »³⁵ par le transmetteur. Le regard qu'il porte sur son vécu dans le but de le transmettre fait qu'il transforme ses pratiques, il les formalise pour qu'elles soient alors admises comme des savoirs par l'apprenant. Quand à ce dernier, il reçoit ce savoir et va le transformer lui aussi par le fait de son implication subjective dans la compréhension des savoirs. La transmission tel que nous l'apporte Guy Le Boterf est un processus de co-transformation.

L'expert « met en forme, conceptualise et transforme. »	}	<i>Double</i>
L'apprenant « s'approprie, reconstruit et transforme. » ³⁶		<i>Transformation</i>

La transmission approfondie comme un échange réciproque qui permet une co-transformation, est source de création d'un nouveau savoir à partir de l'interaction entre l'apprenant et l'expert. Si la transmission de savoirs nécessite la volonté de transmettre de l'expert, nous comprenons qu'elle est impossible sans le besoin d'apprendre de l'apprenant.

3.7.3 La Proximité, confiance et reconnaissance

Le travail de recherche de l'année précédente nous permet d'ajouter que la situation de transmission implique un certain cadre contextuel. D'abord l'espace de transmission doit admettre une certaine proximité entre les deux acteurs. En effet comme nous l'avons vu transmettre c'est montrer et voir, ce qui ne peut pas être appliqué sans une certaine proximité. On retrouve cette notion au regard de Stroobants « l'essentiel du savoir-faire professionnel, [...], se transmet sur le mode 'compagnonnique', par contact et par échange »³⁷. On comprend que la transmission nécessite une proximité « spatiale », mais cette proximité doit aussi être sur niveau plus spirituel dans la relation elle-même. C'est-à-dire que nos deux acteurs peuvent échanger, et donc faire passer des savoirs à partir du moment où ils sont en situation de confiance mutuelle l'un envers l'autre, comme nous le rappelle les valeurs de la réciprocité citées ci-dessus.

35 **Le Boterf, G.** (2008). *Repenser la compétence*. Paris: Eyrolles, édition d'organisation. p.70

36 Ibid p.70.

37 **Stroobants, M.** (1993). op. cit. p. 83

Par ailleurs cette confiance mutuelle, permet notamment une reconnaissance de l'autre. Au sens où chacun des acteurs reconnaît l'autre dans la confiance qu'il lui accorde, soit en tant qu'Expert qui détient des savoirs, soit en tant que Novice ayant la volonté d'apprendre. C'est aussi reconnaître que l'autre va nous transformer par l'apprentissage de ces nouveaux savoirs, à travers la co-construction. Nous retenons que transmettre c'est reconnaître que l'autre détient des savoirs, qu'il soit le novice ou l'expert, puisque l'un apprend de l'autre réciproquement.

3.8 Les canaux de transmission

Nous nommons ainsi par cet intitulé les différents modes de transmission que nous révèle en partie le travail de recherche effectué l'année dernière³⁸. Également à la lecture de plusieurs auteurs, nous avançons que transmettre un savoir est un échange supposant une situation, un contexte, qui implique différents modes de transmission.

En s'appuyant sur les différents types de savoirs évoqués en amont, savoirs théoriques, savoirs d'actions, savoirs d'acteurs, nous avons expliqué que ceux-ci peuvent être plus ou moins implicites. Lorsque l'on transmet du savoir explicite, notamment des savoirs théoriques, des procédures, des règles, nous avons pu repérer qu'ils sont transmis par la parole « les interviewés nous expliquent qu'ils disent la méthode pour faire, qu'ils disent comment procéder »³⁹. Étant conscients et explicites, ces savoirs sont explicables à l'autre, le transmetteur peut les dire par la parole et ils sont appris par le novice à partir d'une écoute des paroles de l'expert. Mais cela ne concerne pas chacun des savoirs, et la parole n'est pas le seul mode de transmission comme nous le rappelle R. Cornu « Expliquer/Montrer, deux façons d'aborder le travail, deux façons de connaître »⁴⁰.

Il faut comprendre que transmettre c'est aussi montrer pour que l'autre connaisse. On considère donc là un autre mode de la transmission de savoirs, montrer, le transmetteur est amené à montrer des savoirs de l'action, qui ne sont pas forcément inconscients, mais plutôt difficiles à dire par la parole, ils ne s'expriment que par le geste. Ce mode de transmission rappelle la nécessaire proximité spatiale entre les acteurs, puisque le novice doit alors voir ce

38 **Coffineau, H.** (2009). op. cit.

39 Ibid, p.85

40 **Cornu R.** (1991). « Voir et savoir » in, *Savoir faire et pouvoir transmettre*, sous la direction de Chevallier D. collection Ethnologie de la France, Édition de la maison des sciences de l'homme, Paris,. p.83

qu'on lui montre. Retenons que les savoirs de l'action conscients sont montrés par le transmetteur au novice qui peut alors les voir. R. Cornu nous rappelle alors que « Voir c'est repérer des signes dans les choses et les situations, signes qui renseignent sur l'invisible, le non-présent »⁴¹. On perçoit dans cette réflexion la notion d'implicite, présente dans le fait de montrer ou de voir. C'est à dire que ce qui est implicite c'est ce que perçoit le novice de ce que lui montre l'expert. Si le transmetteur est conscient de ce qu'il fait dans l'action qu'il montre, il n'est pas forcément lucide sur certaines caractéristiques de son geste représentant des trucs ou astuces, qui sont de l'ordre de l'implicite, du savoir de l'action.

On en vient à parler du troisième mode de transmission qui met en jeu l'action du novice lui même sur l'environnement. Transmettre c'est aussi laisser faire l'autre, laisser le geste du novice s'exprimer avec ce qu'il a retenu de l'explicite et de l'implicite qui lui a été dit ou montré. Même si l'on pourrait croire que la situation décrite ne représente plus de la transmission entre deux acteurs, mais plutôt de l'apprentissage d'un seul, il ne faut pas se méprendre. Les différents modes de transmission dissociés dans ce point sont dépendants les uns des autres. Il faut comprendre que si le novice est en train de faire et de se constituer par ailleurs un savoir d'acteur, il est toujours dans une écoute du transmetteur. Ce dernier, selon ce qu'il perçoit du savoir en construction, jugera du savoir qu'il échangera avec le récepteur. Lorsque le novice fait le transmetteur lui dit ce qui est bien fait ou moins bien fait et lui montre ou remontre ce qu'il faut faire.

On retient que transmettre c'est dire, montrer et laisser faire l'autre, concernant le rôle du transmetteur. Et c'est écouter, voir, et faire pour ce qui est du récepteur. Lorsque le mode de transmission est la parole, on transmet des savoirs explicites, souvent théoriques, ou en tout cas des savoirs formalisables pouvant être de la pratique formelle. Lorsque l'on montre, on a affaire à des savoirs de l'action pouvant être explicites (parole ou geste, ou les deux), et révélant également une part d'implicite. Enfin le laisser faire, met en oeuvre des savoirs implicites et explicites et permet de construire à partir des savoirs d'actions et théoriques, les savoirs de l'acteur.

41 Ibid. p.91

3.9 Les acteurs: expertise et noviciat

Pour avancer dans la compréhension des acteurs engagés dans ce type de situations nous proposons la lecture d'un système de « niveaux de compétences ». Ce qui nous permet de distinguer les deux entités actrices de la situation de transmission. La compétence étant entendue comme une mobilisation pertinente des savoirs ou ressources, dans les situations. Guy le Boterf dans son ouvrage distingue le fait d'être compétent, de celui d'avoir des compétences en annonçant que « Être compétent, c'est pouvoir agir et réussir avec compétence dans une situation de travail ⁴². Dans notre étude nous pouvons identifier les acteurs comme étant chacun à un niveaux de compétence différent, puisque l'un sait des choses que l'autre ne sait pas. Voici un modèle⁴³ de différents niveaux de compétences, sans prétendre à l'universalité de celui-ci, il nous semblait intéressant de s'y appuyer pour y situer nos acteurs :

- 1er niveau de compétence: l'imitation de l'autre.
- 2nd niveau de compétence: l'innovation.
- 3ème niveau de compétence: la transmission.
- 4ème niveau de compétence: l'accompagnement.

À partir de cette proposition, voici comment nous pouvons aborder la distinction entre le novice et l'expert. Le noviciat, correspond à la nouveauté, à la découverte d'un domaine. Dans le schéma proposé ci-dessus, le novice est celui qui se trouve dans le premier niveau de compétence, l'imitation de l'autre. Nous ajoutons que le novice n'a que peu ou pas d'expérience dans le domaine concerné, au sens où il n'y a pas encore vécu des situations. Il faut lire le schéma proposé dans une dynamique de progression, c'est-à-dire que la première étape d'imitation de l'autre étant acquise, le novice va peu à peu profiter de l'expérience qu'il acquiert, jusqu'à être capable de proposer et d'innover dans ce domaine. Cette progression amène petit à petit à l'expertise, le quatrième niveau de ce schéma nous permet de parler de quelqu'un que l'on considère comme expert dans son domaine de connaissance. Il est compétent, non seulement parce qu'il a eu l'expérience des situations, mais aussi et surtout

42 **Le Boterf, G.** (2008). op. cit.

43 **Breton, H.** (2009). Extrait de cours de Master 1, *Grandes étapes d'une recherche en sciences humaines*, Université François-Rabelais, Tours, 12.12.2009.

parce qu'il a su les formaliser en savoir pour les transmettre, jusqu'à être capable d'accompagner un novice dans son propre apprentissage du domaine.

Concernant l'expert, nous souhaitons préciser d'une part la notion d'expérience. Pour être expert, il ne suffit pas d'avoir de l'expérience, au sens où l'on entend avoir vécu des situations, « L'homme d'expérience est ainsi celui qui a pratiqué, qui a fait des choses », mais il est aussi, « celui qui s'est construit au fil de sa pratique » Bernard Masingue⁴⁴. C'est à dire que les situations vécues l'ont transformé, lui ont permis d'évoluer. L'expert est « celui qui vit des événements et les transforme en éléments de savoirs. »⁴⁵. On comprend qu'être expert, c'est avoir vécu des situations (dans un domaine) qui ont construit la compétence et permis notamment l'innovation, mais c'est aussi et surtout être capable de faire de cette expérience, des savoirs d'expérience. Savoirs alors formalisables, conscients et donc transmissibles. Il faut rappeler que nous nous appuyons sur ces niveaux de compétences, mais que ce qui se transmet de l'expert ce n'est pas sa compétence, ni son expérience, ce sont les savoirs qu'il a acquis et qu'il sait mobiliser avec compétence. Ce qui compte alors dans la caractéristique de l'acteur transmetteur, c'est son expertise. Elle s'acquiert nécessairement avec du temps, comme nous le prouve la hiérarchie du modèle proposé, mais il serait erroné de croire d'une part qu'il suffit d'avoir vécu des choses pour transmettre, et de penser d'autre part qu'il doit y avoir un nombre précis de situations vécues ou d'années d'ancienneté dans un domaine pour transmettre. Ce qui compte c'est la transformation du vécu en savoir d'expérience. Nous précisons donc avec cette réflexion que l'expertise (ainsi la transmission) n'est pas liée à un âge précis. Annie Guédez nous confirme ce propos en évoquant « les gardiens du savoir » dans le compagnonnage : « Les Anciens sont investis d'un tel rôle en fonction de leur compétence plutôt que de leur âge »⁴⁶.

La relation expert et novice est une relation dissymétrique, ils n'ont pas les mêmes niveaux de compétences ou les mêmes savoirs. L'expert détient des savoirs qui le rendent plus compétent (dans le domaine concerné) que le novice à qui il va en transmettre une partie. Pour autant le novice est aussi celui qui est en capacité d'apprendre et qui se trouve dans cette situation de transmission pour apprendre. Venons en à cette notion d'apprentissage.

44 **Masingue, B.** (Mars 2009). *Senior tuteurs, comment faire mieux?* Rapport au secrétaire d'état chargé de l'emploi. Ressource en ligne. Accédée le 12/02/2010 sur <http://> p.17

45 Ibid. p.17

46 **Guédez, A.** (1994). *Compagnonnage et apprentissage*. Editions PUF, collection Sociologie d'aujourd'hui. p.83

3.10 Transmettre: apprendre de Soi, de l'Autre et de l'Environnement

Si la relation de transmission de savoirs entre expert et novice existe par le fait que l'expert est motivé pour faire apprendre à l'autre, nous avons aussi mis en avant que l'expert apprend lui-même dans cette relation. Si on parle de transmettre, on parle d'apprendre. Concernant l'apprentissage, intéressons-nous à Gaston Pineau qui appuie sa théorie tripôlaire de la formation⁴⁷ sur la problématique des trois maîtres que sont le soi, les autres et les choses expérimentés en direct, évoquée par Jean-Jacques Rousseau concernant l'éducation (1761). On traite alors de la formation ou de l'apprentissage par l'expérience. Ce que nous apporte l'auteur c'est la précision de la nature de l'expérience, qui va devenir formatrice ou apprenante. Ce n'est pas parce que l'on expérimente que l'on apprend nécessairement, ce qui nous permet d'apprendre c'est la réflexion sur cette expérience, c'est la prise de recul sur ce qui est vécu, pour mieux le comprendre dans son ensemble. À partir de trois préfixes l'auteur aborde trois concepts constituant les outils qui permettent de rendre l'expérience formatrice.

- L'auto- formation : correspond à la capacité du « sujet [qui] se dédouble en objet(s) »⁴⁸. Il faut comprendre que s'auto-former, c'est être capable de porter un regard distancé sur Soi, pour pouvoir apprendre de Soi.

- L'éco- formation : correspond au fait d'expérimenter les choses, « Ce lien commence par la prise de conscience plus ou moins volontaire de leur existence et se tisse par une série de transactions intimes, répétitives avec elles »⁴⁹ L'éco- formation c'est l'expérimentation de notre environnement qui nous permet de créer du sens quant à notre existence.

- La co- formation : correspond à l'expérience de la rencontre de l'autre, en tant qu'identité différente de la mienne. « Chacun à l'impression de se perdre et de se trouver en trouvant l'autre »⁵⁰. La relation à l'autre permet une transformation de chacune des entités. Chacun apprend dans la relation à l'autre lorsque la relation est prise en compte en tant que connaissance sociale et personnelle.

47 **Pineau G., Courtois B.** (coordonné par), (1991). *La formation expérientielle des adultes*. Paris, La Documentation Française, Recherche en Formation Continue, 348 p.

48 Ibid p.31

49 Ibid p.33

50 Ibid p.35

Nous abordons cette théorie autour de l'apprentissage parce qu'elle nous rappelle ce que signifie apprendre, également parce que nous soulignons que la situation de transmission est formatrice, au sens où elle est une expérience, de Soi, de l'Autre et de l'environnement. Il faut bien comprendre qu'elle est autant formatrice pour l'Expert que pour le Novice.

3.11 La transmission de savoirs en entreprise

Après avoir éclairé les notions de transmission d'une part et de savoirs de l'autre, qui nous ont amenées à une représentation de la transmission de savoirs, nous retenons de cette lecture du concept que la transmission de savoirs est une dynamique évolutive dans laquelle s'inscrit l'être humain. Par ailleurs ce qui se transmet ne peut l'être que dans des situations impliquant certains critères (proximité, réciprocité, confiance...), et les modes de transmission sont pluriels puisqu'il existe plusieurs types de savoirs. Comment transférer ces apports dans le cadre contextuel de notre recherche pour mieux identifier des situations de transmission des savoirs en entreprise?

Concernant la dynamique évolutive, le milieu de l'entreprise, acteur de l'économie, doit par définition accueillir des situations de transmissions puisqu'il se dit clairement dans cette dynamique d'évolution. « Le métier actuel est confronté à une évolution très rapide tant au niveau de la technologie que des contraintes économiques »⁵¹.

Si nous ne remettons pas en question la volonté des entreprises de toujours faire mieux, d'apprendre et d'évoluer, nous nous interrogeons sur la manière dont les savoirs y sont transmis. En effet le volet économique n'entraîne t-il pas de l'injonction à la transmission de savoir, qui remettrait alors en cause des caractéristiques non négligeables de la transmission, telle que la réciprocité, le don, la confiance, qui sont plutôt de l'ordre du spontané ou du naturel ? Si le contexte évolutif des entreprises nous paraît évident, la création de situations favorisant la transmission l'est beaucoup moins. Ce qui nous interroge c'est l'enjeu des parcours individuels, de la place des acteurs de ce processus de transmission, quels rôles pour l'expertise et le noviciat dans les situations de transmission en entreprises? Si l'expert doit être conscient de ses savoirs pour les transmettre, cette reconnaissance est-elle questionnée dans ce type de structure? Nous aborderons cette question de reconnaissance entendue à travers la

51 P, J-F. (2004). « Comment transmettre le savoir-faire en contrôle industriel ? ». in *Mesures*, n°761, Février, p. 34

réciprocité, la confiance, ou encore la conscience de savoir. Avant cela nous souhaitons creuser la question de la transmission de savoir dans les parcours et les évolutions professionnelles.

Chapitre 4. L'évolution professionnelle

« Il n'y a pas d'évolution sans liberté d'essayer ». **François Dalle**⁵²

Porter un regard sur la transmission des savoirs professionnels, en s'intéressant à l'enjeu de la reconnaissance de ses savoirs, nous amène à ouvrir notre réflexion sur les trajectoires des individus. Notamment sur les enjeux de la reconnaissance des savoirs dans le cadre d'une évolution professionnelle qui chemine vers la transmission de ses savoirs. Dans ce chapitre nous cherchons à éclairer et ouvrir notre regard sur l'évolution professionnelle. Que représente-t-elle? Que signifie l'emploi du terme évolution? Plus particulièrement dans le cadre du monde professionnel? En gardant notre logique de déroulement de concept, nous choisissons de revenir dans un premier temps sur l'origine des termes employés, puis de s'intéresser à la lecture de certains auteurs aux grandes notions qui composent ce concept. Pour enfin l'inscrire dans le contexte de notre recherche et souligner ce que nous apporte cette ouverture.

52 **Dalle François.** (1918-).Ancien président de l'Oréal et de la commission nationale pour l'industrie. Administrateur de Nestlé, de l'INSEAD, de Canal Plus et de TF1, Président du Celsa.

4.1 Origine et historique des termes

4.1.1 Les racines d'«évolution»

Le terme est emprunt au latin « evolutio »: action de dérouler, de parcourir (1536)⁵³. Il prendra plus tard (au 18^{ème} siècle) une valeur temporelle et figurée dans les sciences naturelles avec le sens de « changement, transformation, développement »⁵⁴. Pour devenir un des termes clés de la biologie, signifiant alors la transformation progressive d'une espèce vivante aboutissant à la constitution d'une autre espèce⁵⁵.

Ce bref regard historique nous permet de mettre en avant quelques notions qu'il faut retenir. D'abord on entend l'idée de progression, une succession de transformations apportant à chaque fois quelque chose en plus. Évoluer, c'est progresser, c'est franchir des étapes, mais cela n'est pas uniquement employé dans un sens positif, une maladie peut évoluer au sens où elle progresse et rend la personne de plus en plus malade... Ensuite on retient la notion de temporalité, évoluer signifie que du temps a passé, ce qui fait que l'on évolue constamment. Nous ne serons plus demain ce que nous sommes aujourd'hui tout autant que nous ne sommes déjà plus aujourd'hui ce que nous étions hier. On retient enfin que ce terme est, à l'origine, plutôt employé dans le domaine des sciences. L'évolution est un nom qui désigne un changement, une transformation d'un état initial en considérant des temps différents.

Origine

4.1.2 L'étymologie de « professionnel(le) »

Le terme est un dérivé de « Profession » venant en premier lieu du latin professio, celui-ci correspond à une déclaration publique ou à l'action de se donner comme... On se déclare publiquement, ouvertement comme... On en vient à l'idée du métier, de la profession exercée. Le terme professionnel signifie alors relatif à, ou concernant, une profession. On parlera d'un individu en tant que professionnel exerçant telle ou telle activité. Dans le domaine sportif, il est substantivé (1848) en parlant d'un spécialiste, d'une personne de métier, par opposition à l'amateur. Enfin dans l'usage courant, l'adjectif s'applique aussi aux qualités

53 **Rey, A. (dir.)** (2000). « Evolution » in op. cit. p. 1350

54 Ibid p.1350

55 Ibid p.1350

et activités d'une personne qui maîtrise sa profession on parlera d'un professionnel (un pro)⁵⁶. Ce sont les deux sens courants du terme: un professionnel est une personne exerçant régulièrement une profession, mais peut aussi être une personne qui a une expérience particulière dans un métier, dans une activité. Qu'entend on alors par l'emploi de l'expression « évolution professionnelle » ?

4.1.3 Pour mieux comprendre « l'évolution professionnelle »...

Cette distinction de sens que nous permet le parcours de l'historique des termes, facilite par la suite la compréhension des subtilités de l'expression « évolution professionnelle ». En effet nous devons alors distinguer deux sens principaux, cette expression nous fait parler d'une part de l'évolution d'une profession, en tant que corps de métier. C'est-à-dire des changements intervenus avec le temps au sein de la corporation, de nouveaux outils, de nouvelles règles. Mais l'évolution professionnelle peut également désigner, l'évolution de l'individu (en tant que professionnel) au sein de la profession qu'il exerce. Sans en dire plus pour le moment, nous aurons l'occasion d'y revenir dans ce chapitre, nous cherchons surtout à souligner que l'évolution professionnelle peut désigner deux angles bien différents. Nous retenons aussi que le terme d'évolution sous-tend la notion de progression, d'avancer dans le temps en ajoutant de la valeur à un état initial. C'est à partir de ce constat que nous nous sommes posé la question de l'intitulé du chapitre, au fond cherchons nous à comprendre l'évolution professionnelle ou bien le parcours professionnel, la carrière, ou encore la trajectoire... ? Il nous paraît intéressant de préciser l'usage de ces termes pour expliquer notre choix, et insister sur notre angle de lecture de la recherche en cours.

4.2 Les notions de parcours, trajectoire et carrière professionnel(le)s

À la lumière de l'historique du terme « évolution » nous sommes amené à interroger la notion de parcours. D'abord parce que celui -ci se trouve dans les origines de du terme évolution, mais aussi parce que dans le langage courant, lorsqu'on s'intéresse à l'évolution de chacun, on a tendance à vouloir dérouler le parcours, heuristique de cette évolution.

Dans un premier temps rappelons qu'en français le mot désignait d'abord une convention juridique permettant aux habitants d'une seigneurie d'aller résider dans une autre

56 **Rey, A. (dir.)** (2000). «Profession» in op. cit. p. 2958

sans perdre leur franchise⁵⁷. On entend déjà au 15^{ème} siècle l'idée du changement d'espace, on va d'un endroit à l'autre. On en vient à un sens plus courant de « déplacement déterminé d'un point à un autre, chemin correspondant ». On s'intéresse à deux espaces différents et surtout au chemin qui les sépare, pour aller peu à peu vers l'utilisation actuel du parcours professionnel, cela signifie alors que l'on s'intéresse au chemin emprunté dans le cadre du travail pour aller d'un état initial à un autre. Ce qui le distingue de l'évolution c'est que l'on regarde le chemin parcouru, plutôt que la différence qui souligne l'évolution entre un état initial et un état actuel. De la même manière s'est posée la question de l'utilisation du terme de trajectoire professionnelle. On est là aussi dans des distinctions subtiles de langage qui nous permettent malgré tout de clarifier notre approche du concept. En effet la trajectoire professionnelle désigne tout autant le chemin parcouru entre l'état initial et l'état actuel, cela étant elle est d'usage moins courante que les notions de parcours ou d'évolution professionnelle.

Enfin le dernier terme abordé dans la réflexion de l'intitulé du chapitre, c'est le terme « carrière », en effet il est tout aussi courant de parler de carrières professionnelles que de parcours professionnel. D'abord nous soulignons que ce dernier a tout de même un peu plus de résonance de nos jours, contrairement à la carrière qui a connu ses fameux jours une dizaine d'années plus tôt. En effet parler de la carrière professionnelle c'est parler d'un chemin parcouru, mais plus particulièrement en s'intéressant aux échelons gravés dans la hiérarchie, ce qui n'est pas principalement notre créneau de recherche.

Nous retenons que l'on perçoit plus clairement dans l'usage du mot « parcours » professionnel, l'idée du chemin parcouru, du regard sur les expériences vécues, les choix qui ont été fait durant l'exercice de la profession par exemple. Ainsi que l'on entend moins la notion de progrès, de passage d'un état initial à un autre état... Même si nous tenons particulièrement à aborder cette idée du chemin parcouru, nous ne souhaitons pas négliger la notion de progression que nous apporte le terme évolution. Par ailleurs, lorsque l'on parle d'évolution professionnelle plutôt que de parcours, on ne se situe pas seulement du point de vue de l'individu, (ce qui est le cas avec l'usage de « parcours »), mais on évoque également l'évolution d'une profession, d'un métier.

57 **Rey, A. (dir.)** (2000). «Parcourir» in op. cit. p. 2569

Lorsque l'on regarde derrière soi, on peut s'intéresser à deux moments distincts pouvant être comparés et permettant de mettre en évidence une évolution. Celle-ci est alors entendue comme le résultat, la finalité. Alors qu'à travers l'usage des termes parcours et trajectoire, il semble que l'on s'intéresse à tout le chemin parcouru, aux obstacles franchis, à la direction qui a été prise. Conscient de cette distinction, s'est alors posé la question de l'intitulé du chapitre, parle t-on des parcours et trajectoires, ou de l'évolution de chacun. Nous avons choisi de conserver la notion d'évolution qui nous semble-t-il, prise au sens large, peut être entendue soit comme le résultat, l'objectif du chemin parcouru, soit comme un regard porté sur le parcours emprunté.

4.3 Entre aspirations personnelles et obligations professionnelles

Nous souhaitons aborder dans ce point deux aspects bien distincts de l'évolution professionnelle. En effet l'emploi de « l'évolution professionnelle » peut signifier d'une part la question de l'évolution d'un individu au sein de sa profession. Mais elle nous parle également de la question de l'évolution économique, ou celle de l'évolution des professions. Dans un ouvrage du Cereq (Centre d'études et de recherche sur les qualifications) sur l'orientation professionnelle, on évoque « cette tension entre aspirations individuelles et contraintes du marché [qui] traverse toutes les initiatives institutionnelles prises dans le champs de l'emploi et de la formation professionnelle »⁵⁸. Il faut comprendre que nous avons là deux angles de vue de l'évolution professionnelle qui ne portent pas le même objectif et peuvent par conséquent créer des tensions, notamment chez les individus.

4.3.1 L'évolution professionnelle des individus

Pour commencer intéressons nous à l'évolution de l'individu au sein d'une profession. En effet dans une logique d'évolution interne les individus progressent au sein d'un même corps de métier ou au sein d'une même structure. C'est à dire qu'il y a des étapes, des niveaux que l'on peut franchir au long de sa carrière. On distingue généralement des employés qui peuvent évoluer en tant que cadres, eux-mêmes pouvant évoluer jusqu'à la direction d'une structure. Cette logique courante ne signifie pas pour autant qu'un individu pour devenir cadre

58 **Personnaz E, Perez C.** (Juillet 2008). « Les services d'informations, de conseil et d'orientation professionnelle des adultes : un appui aux transitions professionnelles ». Échanges du Céreq, in *RELIEF* 27. Éditions du Céreq, Marseille. p.11.

passer forcément par le statut d'employé. Car le système est ainsi construit que les formations au sein d'un corps de métier peuvent permettre d'accéder directement à un niveau de cadre sans pour autant avoir été un employé dans la structure dans laquelle exerce la personne. L'évolution professionnelle peut donc signifier le passage d'un niveau à un autre au sein d'une même structure.

Mais pour autant nous évoquons dans le titre de ce chapitre les aspirations individuelles, il faut comprendre par là que si les individus évoluent au sein de leur carrière professionnelle, c'est à dire dans le cadre du travail, l'évolution ne signifie pas nécessairement le passage à un niveau au dessus. C'est pourquoi nous évoquons plus haut la notion de parcours professionnel. Les aspirations de chacun amènent les individus à faire des choix, à se ré-orienter, à se reconverter, les changements que cela implique peuvent être interprétés comme une évolution par la personne. L'évolution professionnelle c'est aussi le parcours, le chemin que chacun se trace en fonction de ses aspirations personnelles. On distingue donc ici la promotion sociale de l'émancipation individuelle, mais dans les deux cas nous parlons bien de l'évolution d'un individu. Ce qui est à différencier de l'évolution d'une profession, d'une structure ou d'une institution.

4.3.2 L'évolution des professions et des institutions

Au delà des individus, nous nous intéressons également à l'évolution des institutions. En effet les évolutions économiques amènent les structures et mêmes les professions à travailler dans de nouvelles conditions, avec de nouveaux moyens, ce qui implique des changements importants que ce soit pour les institutions ou pour les professions. Nous pouvons nous appuyer sur un exemple parlant, celui du métier d'agriculteur. En effet les évolutions technologiques permettent aujourd'hui de travailler la terre de manière beaucoup plus rapide, d'augmenter considérablement les productions, ce qui transforme les métiers, le travail de l'agriculteur est aujourd'hui bien différent de celui qu'il était il y a 30 ans. Il ne demande plus les mêmes compétences individuelles ni la même gestion de la production. Les structures tentent de gérer cette évolution, d'acquérir de nouvelles techniques, sans pour autant faire fût des anciennes. Disons que l'on trouve aujourd'hui des entreprises qui sont dans cette posture de conservation d'un savoir-faire même si ce n'est pas nécessairement le cas de toutes.

« Le métier actuel est confronté à une évolution très rapide [...] Le problème qui se pose est celui de savoir comment assurer la continuité et la pérennisation du savoir-faire technique sur les process »⁵⁹

Nous faisons ici un lien avec l'objet de notre recherche sur la transmission des savoir. Notamment dans le contexte de notre recherche et particulièrement sur le terrain étudié, nous avons affaire à une entreprise qui s'est créée il y a vingt-cinq ans sur la base du savoir-faire de quelques personnes. L'origine de la structure est liée à son savoir-faire, cela accentue l'importance de la transmission du savoir-faire dans son évolution, elle signifie alors ne pas perdre d'une part le sens du travail effectué, et d'autre part ne pas perdre sa valeur ajoutée sur le marché. Nous avançons que la transmission du savoir notamment dans ce type de structure est un processus clé de son évolution. Cependant nous soulignons que le fait de l'évolution des métiers peu avoir un impact sur la transmission car le métier lui-même évolue, change, on ne demande plus le même travail qu'avant. Pour les plus anciens, il faut maîtriser ce qu'il est important de transmettre aux nouveaux et ce qui l'est moins compte-tenu des changements dans l'exercice du métier.

4.4 Du noviciat à l'expertise, différents niveaux de compétences

Ce que nous souhaitons apporter dans ce point, c'est une précision sur des niveaux intermédiaires, paliers dans l'évolution professionnelle. Nous ne prétendons pas ni à l'universalité, ni à l'exhaustivité dans l'exposition de ces paliers, mais essayons plutôt de proposer un regard sur les différents temps dans l'évolution. Nous gardons en tête le schéma proposé dans l'exercice de conceptualisation de la transmission de savoirs, qui nous permettait d'expliquer le passage du noviciat à l'expertise. Ce qui nous intéresse dans le cadre de l'évolution professionnelle, c'est l'analyse de la progression dans le parcours qui permet à l'individu de passer d'un « statut » à l'autre. Brièvement, nous redirons que le premier niveau correspondant au noviciat, consiste à imiter l'autre dans l'exercice du travail (1). Il faut comprendre imiter sans prendre d'initiative, sans même parfois comprendre le sens du travail effectué, mais seulement pour acquérir la précision dans l'exercice d'un geste, pour effectuer correctement le travail demandé.

De cette base l'individu progresse pour atteindre le niveau de l'innovation (2). C'est à

⁵⁹ P, J-F. (2004). op.cit. p. 34

dire que l'aisance acquise dans le geste, lui permet de se transformer en un quasi automatisme, qui laisse alors place à l'innovation, à la création de nouvelles habiletés, de solutions pour améliorer le travail effectué. À ce niveau, on n'est plus novice au sens où l'on découvre de l'inconnu, même si l'on a toujours des choses à apprendre dans l'exercice du geste.

La progression par l'innovation dans l'exercice du geste, amène progressivement à une expertise permettant l'atteinte d'un troisième niveau : celui de la transmission (3). Plus que la création ou l'innovation, il faut être capable de formaliser l'exercice de son travail pour passer à ce niveau de compétences. La question de la transmission de son savoir, demande à l'expert d'être en capacité de formaliser sa pratique, pour qu'elle soit communicable à l'autre, cela demande une certaine prise de recul quant à l'exercice de sa fonction.

Enfin nous arrivons à un quatrième niveau de compétence, qui est celui de l'accompagnement (4). Étant expert au sens où l'on a dépassé le stade de l'imitation, en passant par l'innovation pour être en capacité de formaliser pour transmettre, on en arrive au fait de l'accompagnement de l'autre. Si l'on retient que transmettre c'est formaliser, accompagner c'est faire des choix en fonction de l'autre sur la manière dont on va lui transmettre, c'est être en capacité de prendre de la distance avec sa propre façon de transmettre.

Il faut comprendre que l'évolution professionnelle, passe par l'acquisition et le dépassement de compétences, nous avons ici proposé un modèle qui nous permet de souligner d'une part l'idée de progression et de dépassement d'un stade acquis de compétences dans un domaine. Mais aussi et surtout de mettre en avant l'idée que l'expertise s'acquiert par une prise de distance qui permet la formalisation de sa pratique. On en vient à aborder la question de la réflexivité, capacité à réfléchir par la prise de distance, sur sa pratique.

4.4.1 La réflexivité

Elle représente effectivement le passage de la pratique professionnelle à la formalisation de sa pratique. Au sens où elle implique une remise en question de l'action effectuée, qui permet d'aller plus loin que la simple immédiateté de réalisation du geste. Elle est la capacité à prendre en compte, à tirer des leçons de l'expérience de l'action du geste, pour tenter de mieux le faire la fois suivante. La réflexivité est un outil de la formation expérientielle, c'est à dire qu'elle transforme notre agir à partir d'une mise à distance qui

permet la réflexion sur l'action. Celle-ci favorise une transformation positive (de pertinence, d'économie dans le geste) de nos actes, et la capacité à formaliser les processus de mise en oeuvre du geste effectué, en passant donc par une analyse de ce processus. Nous abordons ici la question de la réflexivité de la pratique quotidienne des actions dans le travail. Mais cette capacité peut aussi amener à réfléchir d'une manière plus globale sur le parcours professionnel, la réflexivité peut aussi signifier la prise de distance sur le chemin parcouru, amenant à la question du lien et du sens donné au parcours. En cela la réflexivité est une posture cruciale lorsque l'on s'intéresse à la notion d'évolution professionnelle. C'est à dire que l'expertise que permet d'atteindre la réflexion sur nos propres actes, est aussi la capacité que nous avons à donner du sens à notre parcours professionnel, à faire du lien, à construire notre avenir à partir de la réflexion sur les événements passés. Nous relevons donc ici deux effets de la posture de praticien réflexif dans l'évolution professionnelle des individus. D'une part elle amène à l'expertise dans la fonction exercée, d'autre part elle tisse des liens à partir de la réflexion sur le parcours professionnelle et permet d'en comprendre le sens.

Nous gardons l'idée que cette posture amène l'individu à conscientiser, à formaliser, que ce soit dans le cadre d'une réflexion sur son parcours, ou d'une réflexion sur sa pratique.

4.5 La transition dans l'évolution professionnelle

Au regard de la définition de Schlossberg au sujet des transitions professionnelles : il s'agit de « N'importe quel événement ou absence d'évènement qui amène des changements dans nos relations, comportements, croyance et rôles de vie. »⁶⁰. Nous comprenons dans cette définition que la transition correspond à un temps de changements, de modifications dans le parcours d'une vie. La transition est un instant de vie correspondant à un tournant dans les trajets individuels. Sous un autre angle, François Jullien nous rappelle que la transition professionnelle est avant tout un processus, il décrit ainsi une dynamique transitionnelle : Elle débute par une modification (ou quelque chose qui change), pour aller vers une maturation (un renforcement du changement). La troisième étape étant la mutation (lorsque la modification est clairement visible) pour aller enfin vers la propagation qui est une diffusion massive de la modification. Ces deux définitions nous permettent d'avancer sur la notion de

60 **Gingras M. Sylvain M.** (1998). « Le modèle de Schlossberg pour expliquer les transitions personnelles et professionnelles ». In *L'orientation scolaire et professionnelle*, 27, p. 340.

transition professionnelle, que l'on comprend alors comme le passage d'un état à un autre, impliquant un changement, et qui se lit comme un processus donc constitué de différentes étapes. Pour faire le lien avec notre concept d'évolution professionnelle, il faut comprendre que lorsque l'évolution transforme il faut la penser comme une transition...

La transition est d'abord comprise comme un passage impliquant des changements, mais il est des passages dans nos parcours professionnels qui sont plus ou moins vécus comme de grandes transitions. Nous devons en effet distinguer différents types de transitions. Notamment Schlossberg nous propose quatre types, il existe tout d'abord des transitions « anticipées » ou attendues, correspondant à des événements de vie auxquels on est en droit de s'attendre (arrivée d'un enfant, retraite professionnelle...). Un deuxième type de transition s'appuie sur des événements « non anticipés », c'est à dire non prévisibles provoquant des changements auxquels il faut s'adapter sans l'avoir auparavant réfléchi (promotion professionnelle, séparation...). Le troisième type de transition correspond à ce que l'auteur nomme « l'absence d'événement », on prend ici en compte des changements auxquels on s'attend, que l'on a anticipé mais qui finalement ne se produisent pas (une promotion promise qui n'aboutit jamais...). Enfin elle propose un quatrième type de transition concernant des changements lents, presque invisibles, qu'elle nomme « le souci persistant ». C'est un changement dans la durée, qui n'est pas soudain et qui perdure (maladie d'un proche,...).

De ces différentes transitions, nous pouvons dire qu'elles sont vécues de manière singulières pour chaque individu et qu'entre en jeu le contexte dans lequel intervient la transition pour l'individu, notamment la proximité entre l'individu et l'événement de transition, qui joue sur le sens que la personne va donner à cette transition. Zarifian nous dit ainsi dans l'introduction d'un ouvrage sur le travail, entre l'entreprise et la cité, que « un même événement, dans la mesure où il aura concerné différentes catégories d'acteurs, aura pu avoir des importances variées, parce que chaque acteur lui aura donné un sens différent »⁶¹.

Nous retenons l'importance de la question du sens, qui permet de faire le lien avec le l'idée de parcours. Formaliser son évolution professionnelle pour un individu, c'est investir sa subjectivité dans le regard sur ce parcours, et donc lui donner un sens, y chercher les liens. Le point sur les transitions nous permet donc de souligner que dans l'évolution professionnelle individuelle, on peut entrevoir des transitions, et notamment que les changements de rôles et

61 **Zarifian, P.** Publié dans l'ouvrage coordonné par **Jeannot, G. et Veltz, P.** (2001). *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, éditions PUF, avril 2001, p. 109 à 124.

de statuts en interne peuvent être entendus et vécus comme des transitions professionnelles, à partir du moment où l'individu leur en donne ce sens. Ce qui devient non négligeable dans notre recherche au cœur de la reconnaissance des savoirs des experts dans les situations de transmissions de leurs savoirs. Cela nous permet de complexifier notre regard, en y ajoutant que le sens donné au changement de rôle (devenir transmetteur de savoirs) dans son parcours, peut être révélateur de la manière dont l'individu vit cette transmission, en tant que transition ou non, ou comme vecteur de reconnaissance ou non.

4.6 La place de la transmission de son savoir dans l'évolution professionnelle d'un individu

À partir des différents points abordés, nous venons à nous interroger sur la place de la transmission de savoirs dans les parcours. Si nous avons déjà abordé cette question un peu plus haut, nous avançons une synthèse de ce qui a été dit pour ainsi faire le point sur cette place.

D'abord la transmission semble être un palier dans l'évolution professionnelle des individus. Elle est même abordée comme un niveau de compétences, et nous retenons qu'elle nécessite d'avoir progressé, évolué pour être en capacité de formaliser sa pratique. Nous avons compris que la réflexivité de nos pratiques ou le fait de prendre de la distance avec le travail effectué pour mieux en comprendre le sens, est un outil ou moyen d'atteindre la formalisation de la pratique. La transmission de ses savoirs dans l'évolution professionnelle d'un individu requiert une capacité de prise de distance avec l'activité, permettant à celle-ci d'être remise en cause, et à l'individu d'en comprendre le sens.

Par ailleurs, nous relevons que les passages entre ces « paliers » dans l'évolution ne sont pas à première vue des transitions au sens où on l'entend couramment (changement de profession, mobilité, cessation de l'activité...). Pour autant ils peuvent être vécus comme tels, car le fait de se mettre à transmettre son savoir c'est changer de rôle dans sa pratique, et c'est y porter notamment un regard différent. Si la transmission intervient dans une logique présentée de progression, nous avons souligné que cette logique n'était pas universelle, notamment lorsque l'on s'intéresse aux parcours singuliers.

C'est pourquoi nous avançons que le fait de se trouver en situation de transmission de son savoir, requiert un changement de posture, de regard sur l'activité effectuée, de relation

avec les collègues de travail... Elle peut donc être un passage, un moment de transition plus ou moins aisé à traverser pour chaque individu.

La transmission de savoir intervient après un certain temps d'exercice du métier, mais il serait insensé de déterminer un temps correspondant à un seuil d'activité effectuée. D'autant plus que ce qui est principalement facteur de capacité de transmission c'est la réflexivité abordée un peu plus haut. Nous dirons que la transmission de savoirs intervient à partir d'une certaine expertise dans un domaine, celle-ci nécessitant du praticien qu'il soit réflexif, donc en capacité de réfléchir sur sa pratique pour en tirer des leçons. Ce nouveau rôle pour l'individu peut provoquer des changements, le passage de l'exercice d'une fonction à la transmission de ses savoirs peut être vécue comme une transition par l'individu. Proposons une conceptualisation de la reconnaissance qui nous permet de questionner l'identité, et l'identification ou conscientisation de nos propres savoirs...

Chapitre 5. La reconnaissance au travail

« Exister, c'est d'emblée être pour autrui. Il n'y a pas d'existence égoïste. L'existence, c'est ce qui se révèle, se manifeste, se donne. Car ce qui est pour soi-même ne peut être appelé existant. » André NEHER (Le Puits de l' Exil)

Les questions posées autour de la transmission de savoirs et de l'évolution professionnelle, nous ont amené à travailler le concept de reconnaissance. L'intention qui anime nos questionnements prend sa source dans notre expérience d'une reconnaissance des savoirs comme moteur de nos apprentissages... Le noeud qui se découvre alors, lie ces trois notions d'évolution, de transmission et de reconnaissance. Ainsi, à travers ce chapitre nous souhaitons éclaircir le concept de reconnaissance que nous aborderons à partir de différentes notions apportées par nos lectures et nos représentations que nous n'ignorons pas, même si pour avancer nous ferons des choix. Il nous semble important de revenir dans un premier temps sur l'origine du terme et ses significations, avant d'avancer dans le déroulement des notions qu'il porte avec lui.

5.1 L'origine des sens de la reconnaissance

Il faut partir du verbe « reconnaître » pour remonter à l'origine de la reconnaissance. Celui-ci est issu du latin « recognoscere » signifiant retrouver, rappeler à sa mémoire, passer en revue, inspecter, faire un examen critique d'un ouvrage, réviser.⁶² On remarque dès la source que le verbe recouvre de nombreux sens sensiblement distincts, on s'attarde sur l'écart de représentation entre rappeler à sa mémoire et faire un examen critique. En effet le premier constat, c'est de mettre en avant la pluralité de sens du verbe.

- Il exprime d'abord « l'opération intellectuelle par laquelle l'esprit saisit un objet en reliant entre elles des images et perceptions le concernant.⁶³ » Cela correspond à l'identification d'une chose ou de quelqu'un que l'on a déjà vu ou connu. On peut pour autant reconnaître quelque chose que l'on a jamais vu, cela s'entend alors comme une exploration, un repérage, « la reconnaissance des lieux, ou du terrain... ». Reconnaître c'est identifier quelque chose de connu, ou explorer, repérer de l'inconnu...

- Un autre sens de base du verbe nous amène sur l'idée du pouvoir de la vérité, on reconnaître pour admettre une vérité. On distinguera d'abord l'idée d'un constat d'une vérité, mais aussi celle de revenir sur ce qu'on a pu penser admettre quelque chose que l'on a auparavant nié ou qui nous a fait douter. Reconnaître c'est aussi constater une vérité, admettre pour vrai, que l'on peut pousser jusqu'à la notion d'aveu...

- Enfin nous retenons une troisième notion qui se lit plus facilement dans les dérivés du verbe comme la reconnaissance. On y entend le sentiment de gratitude, être reconnaissant de... Reconnaître c'est également témoigner de la gratitude notamment dans l'emploi du nom « reconnaissance ».

À la lecture de l'historique du terme, on retrouve les trois niveaux d'action distingués par P. Ricoeur⁶⁴ :

- « - Saisir par l'esprit [ou identifier, repérer]
- Accepter, tenir pour vrai [ou admettre pour vrai]
- Témoigner par de la gratitude que l'on est redevable envers... »

62 Rey ,A. (dir.) (2000). « reconnaître ». in op cit p.3117

63 Ibid. p. 3117

64 Ricoeur P. (2004). *Parcours de la reconnaissance*. (réed. 2007), Mesnil sur l'Estrée, Gallimard, p.30

Nous sommes partis de l'origine du verbe « reconnaître » pour en intégrer différents sens, découpons à présent le terme pour tenter d'élargir notre compréhension. Reconnaître, peut alors se détailler ainsi, « re-co-naître » :

Nous retenons plusieurs notions de ce découpage, d'abord le préfixe itératif nous laisse entendre « connaître de nouveau... » Ce qui nous amène à lire la reconnaissance comme une nouvelle connaissance. Une connaissance peut désigner quelqu'un faisant parti de nos relations mais avec qui nous n'avons pas de rapports proches ou intimes. Mais elle peut aussi avoir une valeur de lucidité, de conscience. Dans l'expression « perdre connaissance » elle peut alors être interprétée comme « l'état de celui qui a le sentiment de son existence »⁶⁵. On peut aussi intégrer la reconnaissance comme un sentiment d'avoir de nouveau conscience de son existence.

Mais il est également possible d'aller plus loin dans le découpage et de garder le préfixe itératif, en ajoutant la scission entre le « co » et la naissance. Le « co » désignant, la notion de collectif d'autrui, autre que soi... Et la naissance, le fait de venir au monde. On peut alors lire la reconnaissance comme une nouvelle naissance à travers l'autre. En ajoutant à cette lecture l'utilisation régulière de la forme pronominale du verbe, « se reconnaître », qui recentre la notion sur le soi, on pourrait alors dire de la reconnaissance qu'elle est le sentiment de naître (d'exister, d'être conscient de soi) de nouveau à travers l'autre...

5.2 La place de la reconnaissance en tant que besoin

Il nous semble intéressant dans un premier temps de revenir sur la notion de besoin de reconnaissance qui est couramment utilisée dans le langage et que nous souhaitons approfondir. Pour cela nous choisissons de nous appuyer sur la pyramide des besoins de Maslow. En effet celle-ci nous permet d'abord de vérifier si la reconnaissance peut être effectivement considérée comme un besoin, puis si c'est le cas de savoir à quel niveau de priorité on la distingue. Voici une représentation de ce schéma de la pyramide des besoins proposée par Maslow :

⁶⁵ Rey, A. (dir.). (2000). Op cit. p. 853

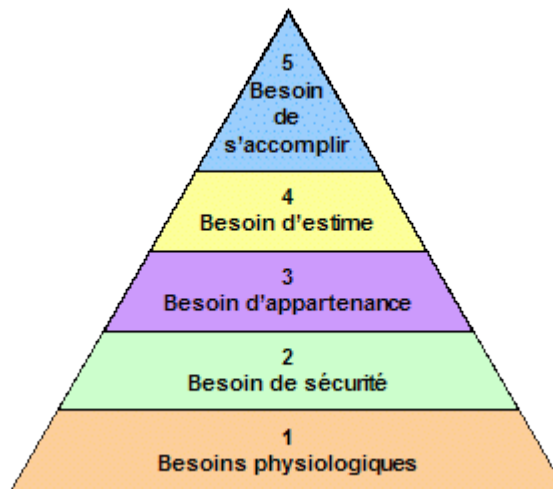


Figure 3: *Pyramide des besoins*. Maslow, A.⁶⁶

Les besoins de l'être humain peuvent se hiérarchiser, en considérant que sans la base (besoin n°1) on ne peut pas atteindre la marche du dessus et ainsi de suite jusqu'à l'ultime besoin, celui de s'accomplir. Sans amener ce schéma comme un modèle sur lequel nous devons nous appuyer, il faut tout de même retenir qu'il y a des besoins de natures différentes. Deux paliers nous intéressent en particulier, à savoir :

- Le besoin d'appartenance. En effet appartenir à un groupe c'est être identifié en tant que membre de ce groupe, à travers ce besoin d'appartenance, on parle de la reconnaissance sociale, on retient qu'elle impacte sur l'identité de l'individu.

- Le besoin d'estime de soi. Nous pouvons dire que s'estimer soi, c'est se donner une valeur, se reconnaître une valeur. Là aussi Maslow retient ce besoin comme un palier dans la construction identitaire.

Deux apports sont à retenir de ce modèle. D'abord, dans son analyse par paliers, Maslow, sans utiliser le terme, nous permet néanmoins d'aborder la notion de reconnaissance en la considérant comme un des besoins (appartenance et estime de soi) nécessaires pour atteindre l'accomplissement de soi. Ensuite, pour atteindre le palier de l'estime de soi ou donner une valeur à soi, Maslow laisse entendre qu'il faut déjà avoir satisfait les besoins

⁶⁶ **Maslow, A.** *Pyramide des besoins*. Ressource en ligne. Accédée le 19/12/2010, sur http://semioscope.free.fr/article.php3?id_article=8

précédents. À savoir, le besoin d'appartenance à un groupe social, le besoin de sécurité et la satisfaction des besoins physiologiques vitaux (faim, soif, etc). Cela étant, cette hiérarchisation des besoins a été critiquée, car elle implique un ordre universel dans la satisfaction des besoins qui est difficilement imaginable lorsqu'on l'on considère la complexité de l'être humain. Pour notre recherche nous retenons donc plus particulièrement le fait que la reconnaissance peut être entendue comme un besoin, mais sans nous avancer sur un niveau de besoins hiérarchisé. Cela est une manière d'analyser l'influence de la notion de reconnaissance dans la vie humaine, considérons pour notre part que la reconnaissance peut se lire comme un besoin que l'on devrait donc satisfaire.

5.3 Des sphères de la reconnaissance

Nous avons repris dans l'intitulé de cette partie l'apport de la vision d'Axel Honneth sur la reconnaissance à travers l'emploi du terme « des sphères ». En effet cela nous semble intéressant, de parler de reconnaissance à partir de sphères, plutôt que de parler de canaux, ou de moyens de reconnaissance. La sphère nous permet de parler de différents contextes de la vie humaine, de les distinguer en plusieurs bulles ou lieux de reconnaissance, mais tout en laissant des limites floues, on ne sait en effet pas vraiment où commence la sphère de l'amour, et où termine celle du travail... À partir de l'idée de sphères revenons sur l'apport théorique d'Axel Honneth⁶⁷ sur la reconnaissance. Celui-ci nous propose de rapporter d'associer aux trois sphères d'interaction de la vie sociale, différents modèle de reconnaissance mutuelle.

Pour commencer intéressons nous à la sphère de l'amour. Ne se rapportant pas uniquement comme on pourrait le croire à la notion de dualité romantique entre deux êtres, ce qu'il faut retenir c'est le caractère intime qu'elle évoque. L'auteur nous dit « l'amour comprendra ici toutes les relations primaires qui, [...] impliquent des liens affectifs puissants entre un nombre restreints de personnes »⁶⁸. Le sentiment de reconnaissance qui émerge dans le cadre de la sphère de l'amour, est la confiance en soi. En effet, dans cette intimité avec l'autre, la relation est tantôt fusionnelle, tantôt séparatrice. Axel Honneth dira par ses mots que « l'égoïsme et la symbiose représentent ainsi un couple de contrepoids nécessaires l'un à l'autre, dont seule l'action commune permet à chacun des deux partenaires d'être avec soi-

67 **Honneth A.** (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, Passages, Éd. du cerf, 232 pages.

68 Ibid. p.117

même dans l'autre »⁶⁹. Il faut entendre que pour impliquer ce lien de reconnaissance, la relation doit comprendre un temps de séparation pour retrouver la fusion. Ce qui permet de mettre en évidence une sécurité émotionnelle entre les deux identités. C'est parce qu'on sait qu'il sera toujours là que l'on accepte que l'autre s'en aille. C'est l'expérience d'une sollicitude mutuelle qui unit deux personnes et les rend dépendantes l'une de l'autre. Dans cette confiance on accepte de se séparer de l'autre et donc par là même de s'accepter soi en tant que différent de l'autre. Cette sécurité permet de se trouver soi, de se faire confiance en tant qu'entité différenciée de l'autre. En cela l'autre est une certaine reconnaissance de soi. La dimension personnelle mise en jeu dans cette sphère correspond aux affects et aux besoins.

Pour ce qui est de la sphère juridique, elle rend compte de la reconnaissance de soi en tant que porteur de droits. On y retrouve la notion de réciprocité évoquée indirectement ci-dessus, pour se reconnaître comme porteur de droit, il nous faut connaître les obligations que nous avons à l'égard d'autrui alors admis comme lui-même porteur de droits. Il y a une distinction à faire concernant les droits de chacun, on peut parler des droits universels, droits de tous les hommes qui permettent de s'identifier en tant que personne. L'auteur dit que « la reconnaissance sociale de droits légaux trouve son corollaire psychique dans le développement de la capacité de se rapporter à soi-même comme à une personne moralement responsable »⁷⁰. Cette reconnaissance juridique est une manifestation de l'autonomie de chacun, qui par réciprocité est respectée de tous. Ce respect de tous, permet à chacun de se respecter soi-même. Le respect de soi est le sentiment de reconnaissance qui émerge de la sphère juridique. Concernant l'aspect juridique ce qui est mis en jeu pour les individus dans cette reconnaissance, c'est la responsabilité morale.

Enfin, concernant la troisième sphère, celle de l'estime sociale, elle a pour objet les qualités personnelles et particulières de chacun qui caractérisent une personne. Cette autre forme de reconnaissance mutuelle suppose par ailleurs une organisation sociale dont les valeurs sont communes aux individus qu'elle réunit. Il faut comprendre que c'est dans l'appartenance à un groupe social que se dessine l'expérience de l'estime sociale au sens où le groupe constitue un intérêt dans la société et correspond à une échelle de valeur. À l'intérieur de ce groupe au delà de la valeur sociale, chaque individu peut s'attribuer des capacités ou

69 Honneth A. (1992). Op. Cit. p.129

70 Ibid. p.144.

prestations qui lui confèrent une valeur personnelle, particulière. L'auteur nous dit ainsi que « Pour parvenir à établir une relation interrompue avec eux-mêmes, les sujets humains [...] doivent aussi jouir d'une estime sociale qui leur permet de se rapporter positivement à leurs qualités et leurs capacités concrètes »⁷¹. Nous pouvons retrouver cette sphère de l'estime sociale dans le cadre du travail, notamment autour de la valeur des capacités et prestations attribuées à chaque individu. Si nous appuyons cet exemple, c'est particulièrement parce qu'il fait le lien avec notre objet de recherche, en ce qui concerne l'organisation des entreprises et de la valeur institutionnelle attribuée à chacun. Il faut également retenir que l'estime sociale s'accompagne d'un sentiment de confiance en ses propres capacités, que l'auteur traduit par la notion d'estime de soi.

Voici une autre manière de se représenter les liens entre ces différentes sphères qui nous permettent de modéliser la construction de la reconnaissance de soi :

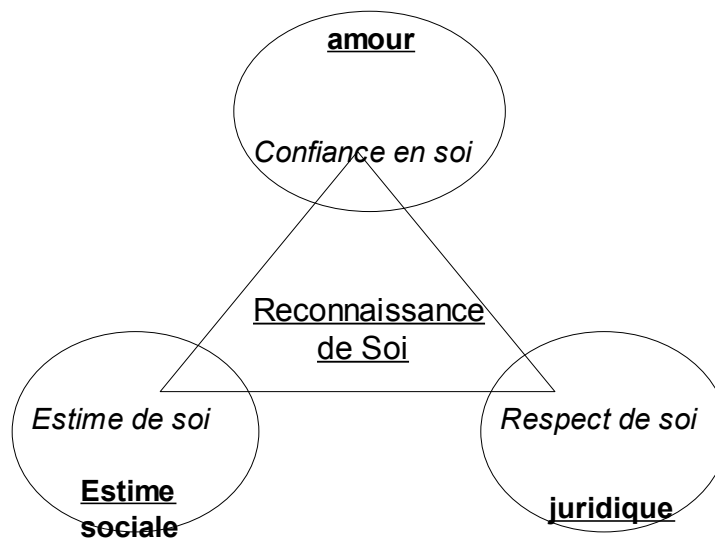


Figure 4: *Tripolaire de la reconnaissance de soi.* Coffineau Hélène

71 Ibid p. 147

5.4 Reconnaissance de soi, la place de l'autre

Tout d'abord lorsque l'on parle de la reconnaissance de soi on s'intéresse à l'individu, en tant qu'identité. Elle est la conscience que l'on a d'exister en tant que personne. La théorie de Winnicott concernant l'attachement maternel à la naissance du nourrisson, nous rappelle que pour subvenir à nos besoins les plus primaires dès la naissance nous avons besoin de l'autre. C'est l'autre (en l'occurrence la figure maternelle) qui nous permet de prendre conscience de nos premières actions sur l'environnement (les pleurs, les cris alertent la mère qui va alors répondre au besoin du nourrisson). Cette prise de conscience de notre agir sur ce qui nous entoure, est en fait une première reconnaissance de notre existence en tant que personne agissant. C'est ainsi tout au long de notre vie, que l'autre va prendre part à la construction de notre identité. Nous reprenons une citation d'un philosophe, Berkeley, qui nous semble illustrer parfaitement le rapport de reconnaissance à partir de l'autre. Il dit ainsi, « être, c'est être perçu ». On y retrouve la notion d'existence évoquée dans les premières expériences du nourrisson, c'est parce que l'autre nous perçoit, nous regarde, répond à nos agir, que nous avons conscience de notre propre existence. Ce qui nous permet de rappeler que nous sommes nous-même un autre pour ceux que nous considérons comme autre. C. Berger-Forestier nous éclaire en disant que « reconnaître l'autre signifie le considérer comme séparé »⁷² de nous-même. C'est dans la dissociation du Soi et de l'autre que l'on reconnaît l'autre comme entité différente, et que l'on se reconnaît en tant que Soi, comme séparé de l'Autre. La même auteure considère la relation à l'autre à partir d'un trio d'opposition:

- Valorisation/Dévalorisation
- Proximité/Distanciation
- Autonomie/Dépendance⁷³

Il faut comprendre que la reconnaissance dans la relation à l'autre est elle aussi fondée sur la recherche d'équilibre entre ces différentes oppositions. Nous avons conscience de la valorisation, de la proximité, parce que nous pouvons la dissocier de son opposé, il faut expérimenter ces différences pour les dissocier ensuite et savoir en tirer parti dans la

⁷² **Berger-Forestier, C.** (Actes du colloque de Mai 2000). « Reconnaissance de l'autre et rapports de forces » in *Les formes de reconnaissance de l'autre en question*, (Ben Naoum A., Girard A., Olive J-L., Pavageau J., Schaffhauser P.), Coll Études, Presse universitaires de Perpignan, 2004. p.159

⁷³ Ibid p.159

reconnaissance de soi. Ce que nous cherchons à mettre en avant, c'est l'importance de se rapport à l'autre dans les formes de reconnaissance, et de la nécessité de vivre des aspects négatifs et positifs dans les relations pour savoir les considérer en tant que tels.

5.4.1 La réciprocité

Nous percevons de plus en plus clairement dans cette relation à l'autre, que la reconnaissance c'est aussi et surtout réciproque. Le Soi dépend de l'Autre et ce, pour l'autre comme pour soi. C'est à dire que l'on apporte à l'autre ce qu'il nous apporte lui-même dans la connaissance de Soi. Pour se connaître soi-même, il faut connaître l'autre, et pour connaître l'autre il faut se connaître soi-même. La réciprocité est condition des relations à l'autre et elle met en avant le besoin de reconnaissance évoqué plus haut, on part donc du principe que pour se reconnaître soi, on doit être reconnu par l'autre.

Pour aller plus loin dans ce rapport réciproque nous cherchons à comprendre l'impact de cette reconnaissance de l'autre sur soi. En psychologie, on évoque « l'effet Pygmalion », tiré d'un mythe grec, Pygmalion est un personnage qui donne vie à une statue qu'il a crée lui-même et qu'il juge parfaite. L'effet pygmalion signifie aujourd'hui, que la prédiction d'un individu A faite sur un individu B finit par se réaliser. Soit B change réellement de comportement sous la pression des attentes de A , soit A perçoit ce qu'il voulait voir dans la représentation qu'il se fait de B. Nous avons une influence sur ce qu'est l'autre en fonction de ce que nous pensons de lui. Que cette influence soit positive ou négative, l'effet est le même, C. Gerger-Forestier nous dit ainsi « Plus on méprise les gens, plus les gens se méprisent, et plus ils ont méprisés plus ils sont fragilisés »⁷⁴ et l'effet est inversé si on les honore. Ce qui nous donne une certaine idée de l'influence de la reconnaissance de l'autre sur soi.

5.4.2 Le don et le contre-don

Lorsqu'on s'intéresse au rapport de l'autre dans la reconnaissance de soi on en vient légitimement à évoquer la notion du Don. Car si le don évoque en premier lieu la gratuité, l'acte unidirectionnel, le geste exécuté sans attente de retour... on sait que de nombreux auteurs on mis en avant la notion de contre-don comme inhérente à l'acte de Don. Nous pouvons éclairer cette réflexion d'un exemple, en prenant une citation d'un compagnon

⁷⁴ Berger-Forestier C. (Actes du colloque de Mai 2000). op. cit. p.161

charpentier dans l'ouvrage de Annie Guédez⁷⁵, « Dans le compagnonnage, on s'instruit, on a des cours, on se perfectionne dans le métier, et après il faut rendre tout ça, pas le garder pour soi.... ». Il faut comprendre que le Don reçu par l'un, fait émerger en lui un besoin de contre-don. Nous pouvons donc traduire ainsi que la reconnaissance que l'on a envers l'autre implique inconsciemment un retour de l'autre comme une reconnaissance de soi. C'est de là que l'on fait le lien avec la réciprocité et notre clarification de la notion de reconnaissance. La théorie tripolaire de Gaston Pineau⁷⁶ déjà exposée dans un chapitre précédent nous permet d'avancer que dans la construction de nos apprentissages nous devons expérimenter la solitude à travers l'auto-formation, l'ouverture par l'éco-formation, et l'intimité dans la co-formation, ce qui nous permet de construire du savoir d'expérience. Par ailleurs la théorie sur les sphères de la reconnaissance nous explique que différentes modèles de reconnaissance mutuelles existent en fonction de la sphère d'interaction dans lesquels ils se trouvent. Notamment, La confiance en soi dans la sphère de l'amour ou de l'intime, le respect de soi dans la sphère juridique, et l'estime de soi dans la sphère de l'estime sociale. Nous repérons du lien entre ces deux théories :

- Le lien le plus évident se trouve d'abord dans la notion de construction du Soi. Au sens où dans ces 2 modèles, ce qui est étudié et mis en avant, concerne la construction d'une identité, d'un soi. L'un nous explique comment le soi se forme, et s'apprend, à partir des expériences qu'il fait avec le monde qui l'entoure, les autres, les choses, et lui-même. Quand l'autre nous apporte des précisions sur la reconnaissance que l'on peut avoir de soi en tant que personne, à travers diverses sphères d'interactions sociales.

- Ensuite, la place de l'autre est au coeur de chacune de ces théories. En effet concernant la tripolaire de G. pineau nous savons, que l'apprentissage de soi, passe par la coformation, c'est-à-dire la rencontre de l'autre, l'expérience de l'autre, on peut donc dire que l'autre aide à la construction du soi. Quant au modèle de reconnaissance de soi évoqué par A. Honneth, il est basé sur la distinction de trois sphères d'interactions sociales, autrement dit ce modèle nous parle bien des individus en interaction avec l'autre, l'autre au sens de de qui n'est pas soi. Ces sphères d'interactions sociales, lui permettent de mettre en avant des modèles de reconnaissance mutuelle, constituant la reconnaissance de soi.

75 Guédez, A. (1994). op. cit. p.83

76 Pineau G., Courtois B. (coordonné par). (1991). Op.Cit.

Ce qui nous permet de conclure ce point en avançant que l'Autre joue un rôle central pour ce qui est de la construction de soi et donc de la reconnaissance de soi. Le fait d'être en capacité de se reconnaître soi, d'avoir confiance en soi, de se respecter, de s'estimer comme nous le montrait la théorie d'A. Honneth, requiert la participation de l'autre. Par ailleurs, la recherche du lien avec la formation de soi nous a montré que les apprentissages sont eux aussi en partie basés sur la participation de l'autre. Ce qui nous permet de poser la question du rôle des apprentissages dans la reconnaissance de soi. En effet, si la rencontre de l'autre favorise les apprentissages et que dans les interactions sociales on peut développer une certaine reconnaissance de soi, alors, ne pourrait-on pas parler d'apprentissages favorisant la reconnaissance de soi ?

5.5 La reconnaissance dans le cadre professionnel

Nous souhaitons interroger plus précisément le concept de reconnaissance, dans le cadre du travail, c'est-à-dire au regard de la pratique des travailleurs. Il faut admettre pour commencer que la reconnaissance nous parle des hommes, des identités qui sont présentes dans une structure.

5.5.1 Un contexte particulier...

Nous entendons beaucoup parler de la reconnaissance au travail, ou plutôt de la non-reconnaissance (voir point suivant), ainsi que de la question du changement de la « valeur travail ». Ce qui est mis en avant à travers cette expression, c'est la représentation que chacun se fait du travail, du sens qu'on lui donne parmi tous les autres composants de nos vies. Si la question de la vie active et du travail se présentait auparavant comme une évidence, un destin presque tracé qui suivait logiquement les traces des générations antérieures, les individus se trouvent aujourd'hui avec la responsabilité soudaine de faire des choix, de s'inventer, de construire leur parcours. Construction d'une identité elle-même constituée en partie du travail et du choix du travail, alors aujourd'hui aller travailler c'est avoir choisi un travail qui fait partie de notre identité. Il semble logique que la reconnaissance au travail devienne alors une question de reconnaissance identitaire, qui joue un rôle sur la confiance en soi, l'estime de soi, le respect de soi comme constituant de la reconnaissance de soi. Tel est l'enjeu du concept multidimensionnel de la reconnaissance au travail.

5.5.2 Des pratiques de la reconnaissance au travail

Pour commencer J-P. Brun⁷⁷ nous propose de considérer quatre dimensions de la reconnaissance au travail :

- La reconnaissance de la personne : elle correspond à la reconnaissance existentielle, au fait de s'intéresser aux personnes en tant qu'êtres singuliers, aux individus et non aux employés.

- La reconnaissance des résultats : correspond à l'intérêt porté aux résultats effectifs, observables, c'est la récompense d'un travail effectué avec des résultats positifs, c'est par exemple la prime au mérite. On s'intéresse seulement à la finalité de l'action.

- La reconnaissance de l'effort : indépendamment des résultats, on s'intéresse ici à l'effort fourni par la personne. C'est la prise en compte de la volonté, des motivations, de l'investissement fourni.

- La reconnaissance des compétences : on s'intéresse ici aux responsabilités individuelles, à la pratique de l'activité, à la façon d'exécuter le travail, ou encore aux qualités professionnelles.

Retenons que la reconnaissance est multidimensionnelle. Elle peut se pratiquer de manière ponctuelle ou régulière, formelle ou informelle, collective ou individuelle, privée ou publique, monétaire ou non... Elle ne correspond pas qu'à un seul type de pratiques, et peut donc se révéler sous de multiples formes.

5.5.3 Types d'interactions de la reconnaissance au travail

Au delà des quatre dimensions de la reconnaissance au travail proposée par J-P Brun, existent ainsi différents niveaux d'interactions dans lesquels peut s'exprimer la reconnaissance au travail⁷⁸. En commençant par un niveau institutionnel, où la reconnaissance correspond à des politiques ou programmes affirmant l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par les salariés. Sur un niveau vertical (hiérarchique), la reconnaissance est alors celle

⁷⁷ **Brun J-P. (2008).** « la reconnaissance au travail », Article extrait de la rubrique Malaise au travail in *Grands Dossiers*, n°12- Automne 2008.

⁷⁸ **Québec, secrétariat du conseil du trésor, (2002).** *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens.* Québec, secrétariat du conseil du Trésor, document de sensibilisation. Octobre 2002. pp.11-13

qui se manifeste entre un gestionnaire et son employé. Au niveau horizontal la reconnaissance du travail peut s'exprimer entre pairs, entre collègues. Il ajoute ensuite un niveau externe, concernant les formes de reconnaissance exprimées par les clients, fournisseurs ou autres partenaires, externe à l'organisation même. Enfin, un niveau social qui concerne la reconnaissance qui émane de la communauté, ou de d'autre organisations, notamment sur l'utilité sociale d'un corps de métier, ou d'une organisation.

À partir des différents niveaux proposés, et des dimensions admises à la reconnaissance au travail, nous percevons plus concrètement comment peut s'exprimer cette reconnaissance du travail, et quelles conséquences un manque de reconnaissance important pourrait avoir sur les individus, notamment au niveau identitaire.

5.5.4 La non-reconnaissance

Il nous semble intéressant compte-tenu des éléments apportés de comprendre, ce que peut signifier la non-reconnaissance. Si nous entendons que la reconnaissance peut-être une demande qui s'exprime notamment au travail, nous pouvons repérer ces attentes par le fait qu'il existe des effets de la non-reconnaissance. Comme nous le propose Emmanuel Renault, « C'est seulement lorsque les attentes de reconnaissance, ordinairement satisfaites, se trouvent déçues, qu'elles émergent à la conscience des individus concernés et qu'elles peuvent se transformer en demandes explicites adressées à autrui ou à des institutions. »⁷⁹. Intéressons-nous plus précisément à l'effet de non-reconnaissance.

Le même auteur évoque ainsi trois types de déni de reconnaissance:

- L'invisibilité, qu'il faut comprendre comme l'ignorance. Elle correspond au fait de ne pas prendre en compte l'existence de l'individu ou bien même ses activités, il n'y a aucun effet de reconnaissance.
- La reconnaissance dépréciative qui correspond à une reconnaissance négative qui est dévalorisante pour l'individu, elle ne satisfait donc pas la demande de reconnaissance.
- La méconnaissance, correspond à une reconnaissance qui n'est pas négative, mais qui est en décalage avec la demande de reconnaissance réelle.

⁷⁹ Renault E. (ANNEE) . *Reconnaissance et non-reconnaissance au travail*. Ressources en ligne. Accédée le 13.10.2009, sur <http://www.annexes.com>

Nous soulignons cette question de la non-reconnaissance car il nous semble qu'elle est un bon indicateur des attentes de reconnaissance, c'est dans l'expression de ces attentes de reconnaissance que nous pouvons repérer des manques et des besoins identitaires. Pour autant il faut comprendre que le phénomène est plus complexe qu'on ne pourrait le croire, notamment parce qu'on peut repérer des moyens de reconnaissance existants qui ne comble pas le besoin individuel de reconnaissance. Nous pouvons prendre l'exemple d'une reconnaissance financière correspondant à l'activité effectuée par un individu au sein d'une structure, mais qui ne serait pas accompagnée d'une reconnaissance statutaire. On aurait ici un effet de reconnaissance qui devient une méconnaissance car elle est en décalage avec la demande de reconnaissance statutaire légitime du salarié. La reconnaissance peut donc se repérer parfois à travers l'absence d'effets de non-reconnaissance.

Chapitre 6. La problématique

Ce point s'est construit suite à l'apport du contexte de la recherche et à l'approfondissement des concepts qu'elle met en avant. Partant de nos questionnements personnels, nous avons pu prendre de la distance dans cette première partie pour nous amener à interroger de manière plus théorique nos allants de soi qui nous ont menés jusqu'à là. On trouvera donc dans ce point la recherche du lien entre nos concepts, dans l'objectif de produire une question opérationnelle nous permettant alors d'interroger ces allants de soi.

6.1 La mise en problème de la recherche

À partir d'un premier questionnaire sur l'enjeu de la reconnaissance de soi dans la formation de soi, nous avons dû préciser notre compréhension et interprétation des termes de transmission de savoirs, d'évolution professionnelle et de reconnaissance au travail. Ce qui nous amène à problématiser cette recherche en cherchant à creuser les liens entre la reconnaissance des savoirs professionnels et la transmission de savoirs, au regard de l'évolution professionnelle des individus.

Le premier angle d'approche s'appuie sur une conviction profonde émergente de notre parcours, à savoir, l'envie personnelle de progresser et d'avancer pour soi serait liée à la reconnaissance que l'autre a de notre capacité à évoluer. Pour transformer cet allant de soi subjectif en question de recherche, il nous semblait pertinent de repérer dans les parcours individuels, des moments de transitions révélateurs de cette motivation personnelle. Une première recherche dans cette optique nous a amené à travailler autour du processus de transmission des savoirs en entreprise, et à mieux comprendre cette situation de transmission, sans pour autant répondre à nos premières interrogations concernant la reconnaissance. C'est pourquoi, nous abordons cette nouvelle recherche avec une conceptualisation de la transmission de savoir qui précise les instants de reconnaissance présents dans ces situations de transmission. Notamment concernant la réciprocité, et surtout l'échange avec l'autre.

Si la reconnaissance identitaire peut être en lien avec la situation de transmission de savoir, à quel moment intervient-elle? Est-il nécessaire de se reconnaître des savoirs pour pouvoir les transmettre, la reconnaissance émerge-t-elle plutôt dans l'instant de la situation de transmission, ou cette reconnaissance est-elle une finalité de la situation de transmission? Et sans dissocier l'avant-, le pendant-, ou l'après- situation, ne peut-on pas considérer que cette reconnaissance identitaire intervient dans tous ces instants? Ces questions nous permettent d'interroger de manière plus large l'enjeu de la reconnaissance identitaire dans les parcours individuels, dans les évolutions professionnelles. La reconnaissance de l'autre est-elle une motivation à l'évolution professionnelle, ou peut-être même un frein? Nous en venons à interroger la reconnaissance elle-même, s'intéresse-t-on à la reconnaissance identitaire dans sa globalité, ou à la reconnaissance de capacités ou de compétences?

C'est après l'exposition de nos questionnements qui bouillonnent, qui remettent en question nos idées de départ que nous parvenons à préciser une problématique qui devient alors fil conducteur du travail entrepris. Chacun des concepts abordés peut être considéré comme une précision, un rétrécissement du concept précédent, on en vient à proposer que dans l'évolution professionnelle individuelle, peuvent intervenir des moments de transmission de savoir, qui eux-mêmes supposent la reconnaissance de soi dans la relation à l'autre (dissymétrique) qui situe l'expert. La problématisation de la recherche consiste alors à questionner la relation inverse entre nos concepts :

Peut-on considérer que c'est à partir d'une reconnaissance des savoirs de l'expert que celui-ci pourra transmettre son savoir et donc progresser dans son parcours professionnel ?

C'est à partir de cette problématique que se construisent alors les hypothèses de recherches de notre travail.

6.2 Les hypothèses

Pour interroger la reconnaissance des savoirs de l'expert dans le cadre de leur transmission, nous avançons quatre hypothèses, s'appuyant sur des allants de soi qui nous permettent de cadrer notre travail de recherche et d'interroger le terrain :

1- La reconnaissance par l'expert, de son propre savoir, passe par 3 « angles » que sont le soi, l'autre, et l'organisation ou la structure.

Il faut comprendre que l'autre en tant que pair et que la structure ou l'organisation du travail, ainsi que la reconnaissance que l'on a de soi (respect, estime et confiance en soi) sont les trois moyens de reconnaissance de l'expert qui lui permettent de se considérer comme porteur de savoirs, et d'identifier son propre savoir. Cela signifie que sans l'un de ces piliers de reconnaissance l'expert ne peut alors se reconnaître son propre savoir. Nous précisons que l'on parle de reconnaissance des savoirs en tant que leur identification, c'est-à-dire leur formalisation. Nous insistons à travers cette hypothèse sur le fait que la reconnaissance de ses propres savoirs passe par l'autre et par l'environnement de travail.

2- Pour pouvoir les transmettre, l'expert doit être capable de reconnaître ses savoirs, c'est à dire de les identifier.

Nous relevons par cette hypothèse l'idée que la formalisation de ses savoirs par l'expert, c'est-à-dire leur identification, est une condition à leur transmission. L'expert ne pourrait pas transmettre son savoir, s'il n'est pas capable de l'identifier, et de le formaliser. Nous repérons cette identification comme une reconnaissance de soi et de son savoir. Ce qui impliquerait que le manque de reconnaissance de soi de l'expert pourrait alors nuire à la transmission de son savoir, par le fait qu'il n'est pas en mesure de se reconnaître d'identifier le savoir et de formaliser le savoir à transmettre.

3- L'individu doit se considérer comme expert pour pouvoir transmettre son savoir.

Nous creusons par cette hypothèse la question de l'expertise, si l'expert est celui qui peut transmettre son savoir, nous pouvons préciser qu'en plus de s'identifier un savoir, il est celui qui se reconnaît comme capable de formaliser son savoir pour accompagner un novice dans son apprentissage. Se considérer comme expert implique deux choses, d'un part de se reconnaître comme porteur de savoirs, et de l'autre d'avoir une réelle expertise de son travail,

c'est-à-dire, de réflexion sur sa pratique, et de capacité à accompagner l'autre dans l'apprentissage du travail, à travers la formalisation du savoir expérientiel.

4- La transmission de savoirs est une étape dans l'évolution professionnelle des individus.

Au regard de l'apport conceptuel, nous précisons dans cette hypothèse que dans l'évolution professionnelle des individus, la transmission de savoir est une étape, qui sous-entend l'acquisition d'autre compétences en amont. Ne transmet pas n'importe qui mais plutôt celui qui a dépasser le noviciat dans le domaine concerné. La transmission de son savoir nécessite par définition une certaine expérience dans le domaine, sans être corrélée à l'âge elle est cependant liée à l'expérience, et notamment à un retour réflexif sur cette expérience.

PARTIE II - Méthodologie et pratique, de l'investigation aux préconisations

La seconde partie de la recherche s'attache à confronter les hypothèses de départ à un terrain. Pour en arriver à cette confrontation nous avons fait des choix méthodologiques qui nous ont permis de recueillir des données du terrain et d'en extraire des éléments de réponses quant aux hypothèses de départ. Nous déroulons dans cette partie une présentation du terrain étudié ainsi que des choix méthodologiques. Puis nous relatons l'analyse des données recueillies avant de passer à une interprétation des résultats qui nous amène à proposer des préconisations concernant la transmission des savoirs en entreprise et la gestion des évolutions professionnelles.

Chapitre 7. Le terrain de recherche

Avant de dérouler la construction méthodologique de ce travail, nous allons préciser le terrain sur lequel il a été conduit. En commençant par un éclairage sur le secteur géographique, puis en décrivant la société qui a bien voulu nous ouvrir ses portes pour notre recueil de données.

7.1 Le secteur géographique

Plusieurs paramètres sont à considérer dans le cadre de cette recherche. Après avoir déterminé le cadre contextuel en amont dans ce travail, portons notre attention sur le secteur géographique.

La recherche se déroule en Vendée (85), plus particulièrement dans le bocage vendéen. Il convient de la situer précisément car ce secteur peut présenter quelques particularités. D'abord la transmission des savoirs est une relation que l'on peut trouver au coeur de tous les métiers. Il nous a donc fallu faire un choix, celui de s'intéresser aux activités les plus développées dans ce département. À savoir, l'activité industrielle qui y tient une grande place. C'est dans l'idée de mieux comprendre les enjeux de ce type d'activité que nous avons assisté à une conférence autour de l'humain dans les entreprises⁸⁰, notre recherche sur la transmission des savoirs s'inscrit dans un secteur porteur d'une Histoire, à laquelle nous devons nous intéresser pour avoir un regard plus juste sur ce que nous allons observer. En effet à travers ce débat où se croisaient plusieurs regards de chefs d'entreprise, fut abordé le fait que le département de la Vendée comprend un « certain nombre d'entreprises dites 'familiales'. »⁸¹. Une entreprise est « familiale » quand ses capitaux appartiennent principalement à une même famille et ce depuis plusieurs générations. Cela nous interpelle sur la question des transmissions de savoirs, au sens où il est nécessaire pour s'intégrer d'adhérer aux valeurs profondes que peuvent porter ce type d'entreprise, où le poids de l'histoire est peut-être encore plus présent que pour d'autre. Nous gardons en tête que la problématique de pérennisation des savoirs dans les entreprises semble être une question considérée et particulièrement dans ces entreprises « familiales » transmises de génération en génération.

80 **Conférence-débat.** (2009). *L'entreprise rendrait-elle plus humain? En Vendée plus qu'ailleurs?.* À Les Herbiers (85), le 16/01/2009. organisé par M.C.C (Mouvement Chrétien des Cadres).

81 Extrait de la **Conférence-débat** du 16.01.09. Op cit.

7.2 Le choix de l'entreprise

Au delà du secteur géographique, il nous fallait déterminer le terrain à interroger. Notre choix s'appuie sur deux arguments:

Le premier est lié au sujet de notre recherche, où comment creuser le concept de transmission de savoirs dans l'évolution professionnelle des individus, et plus particulièrement en pointant l'enjeu de la reconnaissance des savoirs professionnels ? Ce questionnement nous amenait assez logiquement à interroger un public en activité qui saura nous parler de ses savoirs professionnels. En lien avec le secteur géographique il nous semblait intéressant (pour notre projet professionnel également), de nous intéresser aux professionnels les plus présents dans notre département. Se pose alors la question d'interroger le savoir des artisans, ou celui des travailleurs en industries. D'une part il y a eu plusieurs études sur la transmission des savoirs dans le cadre du compagnonnage. D'autre part, nous souhaitions prolonger un premier travail de recherche sur la transmission de savoirs des seniors en entreprise, questionnant le savoir des travailleurs industriels souvent moins relaté et peut-être moins reconnu. Ce qui nous interpellait sur ce terrain de recherche qu'est l'entreprise industrielle, c'est le paradoxe entre l'injonction de la transmission de savoir dans l'objectif de pérenniser le savoir de la part des directions de ces entreprises, et la caractéristique plus individuelle de la motivation ou du désir de transmettre. Comment cela se joue dans le concret de leur pratique, voit-on de la même manière la transmission du savoir industriel, que celle du savoir artisanal ? Il y a certainement des enjeux de productivité, de rendement, de situation sur le marché, (souvent au niveau mondial)...

La seconde raison de ce choix correspond plus à des choix logistiques et stratégiques. En effet la formation suivie nous amène effectuer un stage de plusieurs mois. Le notre se déroulant dans le cadre d'une industrie agro-alimentaire, il nous a semblé presque logique de transformer ce lieu de stage en lieu de terrain de recherche en parallèle. Pour bien situer le recueil des données, il nous paraît important de préciser que la société interrogée est constituée de plusieurs sites industriels. Pour des raisons de commodité liées particulièrement au temps qui nous est imparti pour cette recherche, nous avons fait le choix de n'étudier qu'un seul des différents sites, celui-ci étant par ailleurs supérieur aux autres quant au nombre de salariés qu'il emploie. Le nombre de salariés (250) nous laissait un large choix s'agissant du

public à étudier. Après avoir pris la mesure des différents postes existants nous choisissons d'interroger plusieurs personnes exerçant le même poste dans des services différents, afin d'avoir plusieurs regards au même niveau d'évolution interne.

7.3 Le choix du public

Au sein de l'entreprise même, il a fallu déterminer les futurs interviewés. Après avoir pris le temps de comprendre l'organisation, comme nous l'annoncions ci-dessus nous avons choisi de nous intéresser à un poste en particulier tenu par des personnes différentes et dans différents services. À cette étape du travail et par les diverses rencontres avec les salariés, nous nous sommes aperçu qu'un poste en particulier tenait une place charnière quant à la transmission de savoirs de l'entreprise. Celui de « conducteur de ligne ». Si cet intitulé de poste se retrouve dans de nombreux groupes industriels, il ne représente pas nécessairement des fonctions identiques dans chaque entreprise. Dans celle-ci notamment c'est à partir de cet échelon de l'évolution interne que le personnel est amené officiellement à transmettre des savoirs aux jeunes arrivants dans l'entreprise. C'est en cela que nous avons considéré comme crucial ce poste de conducteur de ligne dans l'évolution professionnelle interne.

Concernant le choix des interviewés, nous n'avons malheureusement pas mélangé les genres dans la constitution de notre public de recherche. En effet, dans l'entreprise concernée il y a d'abord une majorité de femmes qui travaillent sur les postes de production, il nous a été plus simple de rencontrer des femmes, que des hommes. Mais nous pensons avec quelques semaines de recul, que notre démarche basée sur un premier contact presque naturel avec les interviewés, nous a malheureusement détourné d'un choix de public plus équilibré mixant les genres. Cela étant repéré et assumé, nous tiendrons compte de cette donnée particulière quant aux résultats qui ressortiront de l'analyse de nos données.

7.3.1 Les interviewés

Dans un souci d'anonymat nous avons changé les prénoms des trois personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche, cela nous permettant de les citer sans enfreindre l'éthique du travail de recherche.

- Caroline, travaille depuis plus de 10 ans dans l'entreprise, elle est conductrice de ligne et elle est souvent amenée à transmettre son savoir, que ce soit à des nouveaux arrivants, ou

bien à des collègues ayant besoin d'une formation plus complète.

- Guylène travaille depuis plus de 10 ans dans l'entreprise, elle est conductrice de ligne, elle est un peu moins souvent amenée à transmettre son savoir, s'occupant de nouveaux arrivants seulement quand cela est nécessaire.
- Emmanuelle travaille depuis moins de 5 ans dans l'entreprise, elle est conductrice de ligne, elle n'a été que très peu amenée à transmettre son savoir même si on va très prochainement lui confier plus régulièrement ce rôle.

<i>Prénom d'anonymat</i>	Emmanuelle	Guylène	Caroline
<i>Age, aux environ de... (respect de l'anonymat)</i>	25 ans	30 ans	35 ans
<i>Ancienneté dans l'entreprise</i>	- de 5 ans	Entre 10 et 15 ans	Entre 10 et 15 ans
<i>Statut</i>	Conducteur de ligne	Conducteur de ligne	Conducteur de ligne
<i>Situations de transmission en tant que novice</i>	Vécue il y a peu de temps	Vécue il y a assez longtemps	Vécue il y a assez longtemps
<i>Situations de transmission en tant qu'experte</i>	Peu de situations	Situations régulières	Situations très régulières
<i>Aisance en situation de transmission.</i>	Peu à l'aise, a du mal à s'imaginer	Peu à l'aise n'aime pas répéter	Tout à fait à l'aise

Ces trois interviewées, nous permettent d'aborder le sujet de notre recherche, en tenant compte d'âges différents et d'une ancienneté dans l'entreprise qui n'est pas la même pour les trois. Mais surtout elles n'ont pas le même vécu quant aux situations de transmission, et ne les vivent pas de la même manière même si pour autant cela fait partie de leur travail à toutes les trois.

Précisons que les interviewées ont été choisies pour deux raisons : La première étant logiquement qu'elles correspondaient au profil recherché, à savoir qu'elles occupaient un poste de conducteur de ligne. La seconde raison étant que nous les avons déjà rencontrées et qu'un premier contact avant l'entretien nous permettait de penser qu'elles seraient réceptives aux questions que nous allions leur poser.

Pour chacune des personnes interrogées nous sommes passé par le poste qu'elles occupaient pour les trouver, puis nous avons organisé une brève rencontre. Celle-ci permettant de parler du contrat de l'interview, ainsi que de percevoir si la personne semblait réceptive ou non au travail que nous menions et aux questions que nous pourrions lui poser. Nous avons considéré une personne comme étant réceptive, à partir du moment où elle acceptait de nous accorder de son temps pour faire avancer notre travail, et qu'elle nous posait quelques questions sur la future situation de l'interview, les thèmes abordés. Cette méthode de choix du public interrogé n'a posé aucune difficulté particulière, nous n'avons rencontré ni refus, ni désintérêt total face au sujet que nous proposons d'aborder, ce qui nous a permis de disposer de plusieurs interviews de manière assez rapide. Nous devons ajouter que ce sont aussi quelques opportunités qui ont fait que nous sommes allés plus vers telle personne que vers telle autre. Notamment lors d'un entretien, à la suite d'une question l'interviewé nous a proposé d'approfondir la réponse en interrogeant plus particulièrement telle autre personne avec qui elle travaillait et qui lui semblaient pouvoir répondre différemment à nos questions.

il nous semblait important, dans ce type de structure, de travailler à partir du système d'échange courant entre les salariés, le « bouche à oreille », c'est à dire une communication interindividuelle directe. Nous avons donc déterminé notre public à partir des rencontres, des opportunités et de l'intérêt porté au sujet de recherche, sachant que nous avions un profil cible basé sur l'occupation d'un poste précis dans l'entreprise. L'autre point important quant au public choisi, était de ne pas s'arrêter à un âge-type. En effet nous expliquons dans la partie conceptuelle que les situations de transmission sont plus liées à l'expertise qu'à l'âge des acteurs. Ce qui rassemble nos interviewés est donc le fait que dans leur évolution professionnelle elles ont été amenées à transmettre un savoir, ou elles savent qu'elles vont y être amené très prochainement. Cela nous permettant d'interroger ce qui peut amener une personne à transmettre son savoir dans son évolution professionnelle, et la manière dont les situations de transmission sont alors vécues.

7.4 Les limites du terrain de recherche

Conscient des choix que nous avons fait pour mener à bien ce travail, il nous faut tout de même en rappeler les limites. D'abord les interviews ne se sont déroulées qu'avec des femmes, si nous en avons donné l'explication il ne faut pas pour autant négliger ce paramètre, en considérant que la recherche met en évidence trois représentations et parcours féminins.

Ensuite cette étude concerne une grande entreprise industrielle dans le secteur agro-alimentaire, ce qui implique une organisation à la mesure de l'importance de ce type de structure et donc des logiques de pérennisation des savoirs particulières.

Enfin nous avons mis en évidence la situation géographique du terrain de recherche, qui implique des processus, des choix d'organisation, des besoins liés à cette situation. Sans considérer que cette recherche ne concerne que la structure étudiée, le lecteur doit rester lucide sur l'interprétation des résultats pour pouvoir en retenir ce qui l'intéresse et qui lui semble pertinent.

Par ailleurs, la confrontation réelle avec le terrain de recherche nous a amené à créer par exemple des techniques de recrutement spécifiques pour les interviews que nous avons précisées ci-dessus, ce qui a un impact sur les conduites de ces entretiens (nous avons déjà rencontré chaque interviewé au moins une fois avant de mener l'entretien). Mais nous précisons ici que cela est nécessaire à l'avancement de la recherche, elle se construit aussi dans cette rencontre avec le terrain et pas seulement en amont dans la réflexion. Nous en soulignons donc les limites tout en admettant que ce sont aussi ces limites qui l'on construite.

Chapitre 8. Méthode de recueil des données et d'analyse du discours

8.1 Le choix de l'outil

Le premier travail de cette partie de la recherche a consisté à trouver l'outil qui nous permettrait de recueillir les données les plus pertinentes possible au vue de notre sujet de recherche. Compte tenu du travail effectué l'année dernière notre choix se portait naturellement vers l'entretien de recherche, cependant, la situation de transmission de savoirs peut aussi s'analyser à partir de l'observation. C'est pourquoi nous avons d'abord tenté de nous appuyer sur de l'observation pour commencer.

8.1.1 Tester un premier outil, l'observation

Pour se faire et au regard de l'organisation de la structure que nous investissons, il nous semblait intéressant d'observer la situation de transmission de savoirs lors de l'accueil des intérimaires. Nous avons donc suivi une formatrice dans la phase d'accueil du nouvel arrivant de manière spontanée. Nous suivions les échanges entre les deux, ainsi que la visite de de l'entreprise, en notant ce qui nous semblait intéressant. À la suite de deux observation différentes, nous avons très rapidement fait le choix d'abandonner cette approche. Cela pour deux raisons, d'abord il nous paraissait difficile de repérer de ce point de vue extérieur des indicateurs de reconnaissance en relevant précisément les échanges entre les deux acteurs. Ensuite notre présence physique changeait le cours habituel de la situation de dualité de la transmission. Par ailleurs cette première phase nous a permis de prendre conscience de l'organisation de l'accueil intérimaire et de repérer que celui-ci se déroulait en deux temps. Premièrement un accueil physique de présentation et visite de l'entreprise, puis dans un second temps l'apprentissage sur poste avec d'autres formatrices. Nous réalisons alors que ce qui nous intéresse dans la recherche concerne plus un apprentissage du savoir-faire sur poste, plutôt que l'échange (pour autant nécessaire) des règles et procédures ou de la disposition des locaux qui sont présentés dans cette première phase d'accueil.

8.1.2 S'arrêter sur l'entretien de recherche

Suite à cette première phase d'exploration, nous faisons le choix de nous intéresser à la transmission du savoir sur poste de travail. Concernant ces situations nous cherchions à repérer des représentations et sentiments éprouvés par les experts dans la situation de transmission. Comme nous le rappelle Raymond Quivy au sujet de l'outil de recueil de données, « [le] choix se fait en fonction de la nature du phénomène étudié »⁸². Il nous semblait intéressant de recueillir un témoignage verbal des personnes pour pouvoir considérer, en vue des hypothèses, les ressentis et les représentations au sujet de la transmission de leurs savoirs. L'objet même de la recherche, s'intéressant en partie à la reconnaissance concerne les sentiments profonds liés à la transmission des savoirs, ainsi que la description de pratiques nous permettant d'analyser le processus de transmission en fonction des parcours individuels. Le choix de l'entretien comme outil permettait d'une part « analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés » mais également « la reconstitution de processus d'action, d'expériences ou d'événements du passé »⁸³. Le recueil de discours nous permettait d'extraire des informations et éléments de réflexion très riches mais surtout nuancés, auxquels nous n'aurions pas eu accès par le questionnaire par exemple..

8.1.3 Particulièrement sur l'entretien semi-directif

Il existe différents types d'entretiens, nous avons réalisé des entretiens de recherche selon le distinguo avec l'entretien clinique permettant l'élaboration d'une pensée subjective dans un objectif thérapeutique. L'entretien de recherche a pour but de favoriser la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche. Les entretiens de recherche se distinguent en fonction du degré de liberté accordée à l'interviewé.

On parle d'un entretien non-directif lorsqu'il y a peu de consignes, et que le chercheur se contente de poser le thème au départ sans diriger le discours ensuite. L'entretien directif, à l'inverse, comporte une liste de questions précises et ordonnées desquelles le chercheur et l'interviewé ne peuvent pas s'éloigner. Enfin l'entretien semi-directif, utilisé dans le cadre de notre recherche, comporte un guide d'entretien qui se déroule en fonction du flux conversationnel et qui relate les thèmes à aborder dans l'interview.

82 **Ndobo, A. Fleury Bahi, G.** (2008). Extrait de cours de psychologie, *Méthodologie: Déroulement d'une enquête*, Université de Nantes. Avril 2008.

83 **Quivy, R. Van Campenhoudt, L.** (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod, p.175.

L'intérêt de ce type d'entretien est qu'il nous permet de recentrer le discours lorsque cela est nécessaire en nous appuyant sur le guide, mais qu'il laisse par ailleurs une certaine liberté à la personne interrogée. Il faut comprendre que par cet outil de recueil des données nous tâchons de recueillir le discours au plus près de la réalité tout en maintenant une trame de recherche tout au long de l'interview. Nous pouvons dire de la situation d'entretien qu'elle est manipulée et naturelle⁸⁴, c'est à dire qu'elle est orientée mais elle se situe dans le milieu naturel de l'interviewé dans le cadre de son quotidien, sur son lieu de travail ou son domicile.

8.2 Construction de la grille d'entretien

8.2.1 La formalisation des questions

La grille d'entretien s'est constituée en deux grandes étapes. Dans un premier temps, nous avons décidé d'écrire de manière spontanée les premières questions qui nous inspiraient pour diriger nos entretiens. Ce qui nous a permis de définir les grandes lignes directrices dans l'entretien. À savoir, s'intéresser d'abord au récit du parcours professionnel de l'interviewé, puis à l'explicitation des instants durant lesquels on leur a proposé de transmettre leurs savoirs. Pour aller ensuite vers l'explicitation d'une situation de transmission et enfin aborder la questions des compétences ou des savoirs acquis (identifiés) dans le parcours professionnel. À partir de cette première trame, nous avons commencé à formaliser des questions plus précises, en essayant d'interférer le moins possible dans le discours de l'interviewé, c'est à dire sans utiliser les grandes notions qui nous animent (reconnaissance, évolution professionnelle, transmission de savoirs). Nous cherchons donc à proposer des questions qui nous permettent d'aborder ces thèmes sans pour autant les nommer explicitement, cela pour connaître le discours spontané de nos interviewés.

Nous avons donc formalisé dans notre guide d'entretien les thèmes que nous souhaitons aborder, en précisant une ou deux questions pour chacun d'entre eux. L'objectif de ce guide étant principalement de ne pas oublier d'aborder un thème, et de pouvoir s'appuyer sur quelques questions pour faire des relances. Voici les thèmes formalisés ainsi que quelques

84 De Ketele, J.M, Roegiers X, 1996. *Méthodologie du recueil d'informations: fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Bruxelles, De Boeck Université. p.158

précisions les concernant, le guide d'entretien complet se trouvant en annexe⁸⁵.

Thème 1: Parcours et évolution professionnelle

Nous cherchons ici à aborder le parcours professionnel de l'interviewé, en lui proposant de nous raconter son parcours. Cette question fut le point de départ des trois entretiens car elle permettait aux interviewés d'entrer dans l'entretien de manière assez spontanée. À partir de là nous pouvions nous arrêter sur certaines particularités dans le parcours, où faire préciser des tournants dans ce parcours. On en venait à parler de leur évolution au sein de l'entreprise.

Thème 2: Apprentissage, transmission et savoirs

Pour aborder ce thème, nous nous intéressons aux situations de transmission en particulier. Nous abordons la transmission en les faisant expliciter ces situations, notamment lorsqu'ils sont rentrés dans l'entreprise, comment ont-ils appris en tant que novice? Puis en abordant une situation de transmission en tant qu'expert que nous avons tenté de faire expliciter. Nous parlons également des savoirs, de ce qu'ils doivent connaître pour exercer cette fonction. Nous cherchons aussi à savoir s'il apprenaient toujours de leur travail, et si oui, de quelle manière...

Thème 3: Relation et reconnaissance

Concernant la relation et la reconnaissance, nous abordons les opportunités qui les ont amené à transmettre leur savoir. Comment en sont-ils venus à transmettre, comment ont-ils évolué? Ici aussi lorsque le récit le permettait, nous avons tenté de leur faire expliciter les moments opportuns. Nous parlons également dans ce thème de la relation avec les collègues et les différences dans les fonctions, les représentations qu'ils en ont.

Thème 4: Relation, reconnaissance et transmission

Enfin ce dernier thème plus vague, représente en fait une question principale, concernant le fait d'être à l'aise ou non dans l'exercice de cette fonction de transmission. Nous cherchions ici à comprendre leur vécu, leur ressenti concernant ce type de situation.

Pour chacun des grands thèmes proposés, nous avons noté sur notre guide d'entretien quelques questions qui pouvaient nous aider à faire parler sur ce thème. Pour le récit des situations de transmission et des moments de propositions à la transmission, nous rappelons

85 Cf Annexes p.5

dans le guide d'amener les interviewés, le plus possible, dans l'explicitation. Cela afin de percevoir plus précisément dans l'analyse, les détails de ces situations qui pourraient être pertinents pour la compréhension et l'interprétation.

8.2.2 Analyse de la construction

Cette opération de construction de la grille a été un peu précipité par la prise de conscience du temps imparti pour la recherche. Lorsque nous avons construit le guide d'entretien, nos hypothèses et notre problématique n'étaient pas encore bien définies. Cela nous semblait être un frein pour la construction de la grille, mais c'est aussi dans cette ignorance que nous avons pu aborder de manière plus large les thèmes étudiés. L'incertitude de la pertinence des questions nous laissait dans une brume d'un côté aveuglante et de l'autre révélatrice. Au sens où nous avons parfois le sentiment de ne plus savoir ce que nous cherchions, mais également celui de laisser place au discours imprévu et tout aussi intéressant par sa spontanéité.

L'avantage d'une formalisation de la grille par thèmes était que visuellement cela nous permettait d'un simple coup d'oeil de recadrer l'entretien, ou bien même de relancer l'interviewé à partir de nos questions « sous-thèmes » écrites. Nous avons tenté de ne pas parler à la place de l'interviewé et notamment en évitant de formaliser les thèmes de l'entretien eux-mêmes. Mais en essayant plutôt d'aborder des situations qui permettaient d'éclairer les thèmes qui nous intéressaient. Cependant il semble maintenant évident que les questions posées supposent des allants de soi dans leur construction, et conduisent aussi nos interviewés à discourir sur ces thèmes sans jamais les citer.

Pour recueillir des données plus précises il aurait fallu clarifier les hypothèses avant cette opération, ce qui nous aurait peut-être permis d'aller plus loin dans l'analyse et dans le discours recueillis. Mais la recherche est ainsi faite qu'elle se compose de nombreux imprévus, qui deviennent alors des éléments fondateurs. Ces aléas ont créé une grille d'entretien située exactement entre la conceptualisation et la pratique au sens où ils nous ont amenés à faire des allers-retour permanents entre la théorie et le terrain.

Soulignons qu'à travers cette étape nous avons pris conscience de la difficulté de la gestion du temps de la recherche. S'il est impossible de maîtriser ce temps, il est nécessaire de se créer de petits objectifs réguliers pour ne pas se perdre dans l'avancée du travail.

8.3 Une phase exploratoire, test de la grille d'entretien

8.3.1 Des modifications

Pour tester ce nouveau choix d'utilisation d'une d'entretien semi-directif, nous décidons de nous rapprocher de deux personnes travaillant en production dans l'entreprise en question, et occupant le poste que nous souhaitons étudié. Marlène et Emmanuelle⁸⁶ sont les deux premières personnes à qui nous avons décidé de faire passer une interview de recherche. Nous avons retenu quelques modifications suite à ces premières interviews.

D'abord dans la confusion d'une question sur la reconnaissance et la relation, c'est l'une des interviewées qui nous a amené inconsciemment à user de l'expression « être à l'aise dans sa fonction » pour mieux parler de la reconnaissance et des relations avec les autres.

Ensuite, sur le conseil de Marlène qui ne pouvait répondre à une de nos questions, elle nous propose de discuter avec une de ses collègues qui aurait un autre point de vue sur le sujet, car elles ne vivent pas de la même façon leur travail. Ce qui nous a permis d'une part de rencontrer une autre personne en poste, mais surtout d'accéder à une représentation différente de l'exercice de la fonction de transmission.

Enfin dans ce travail exploratoire de la grille d'entretien nous avons rencontré Emmanuelle, qui par la pertinence de son discours quant au thème étudié nous a décidé à dépasser la phase exploratoire, et à garder cet entretien. Il nous paraissait bien dommage de reléguer ce riche discours à la simple phase exploratoire.

De cette première phase nous avons conservé les thématiques de notre guide d'entretien en y ajoutant la question sur le fait de se sentir à l'aise ou non dans la fonction.

8.3.2 La confirmation du public

C'est à partir de cette étape également que nous avons choisi d'interroger plus particulièrement des experts (transmetteur de savoirs) pour mieux comprendre ce qui dans leur parcours leur permettait de se sentir capable de transmettre. Même si l'entretien d'Emmanuelle est un entre-deux car elle nous raconte d'abord son parcours de novice et vient ensuite à nous avouer qu'elle en phase transitoire parce qu'on lui demande désormais de transmettre son savoir. Il a été révélateur quant à la position du poste de conducteur de ligne

⁸⁶ Prénoms d'anonymat

en tant que tournant dans les évolutions professionnelles. C'est à travers ce statut que les salariés dans cette structure son amené à transmettre. Nous décidons alors d'interroger ce type de public en particulier, de conserver l'entretien d'Emmanuelle, mais aussi de continuer d'utiliser la méthode de l'interview avec ce guide d'entretien en plus de quelques modifications. Nous choisissons également à cet instant de conduire des entretiens semi-directifs, avec des temps d'explicitation pour pouvoir entrer dans le détail des situations de proposition à la transmissions et des situations de transmission elles-mêmes.

8.4 Le recueil des données

8.4.1 Une stratégie d'intervention

Concernant notre rôle pendant les entretiens qui ont suivis, nous soulignons deux points. D'une part le premier principe était d'éviter le plus possible la lecture de la feuille afin d'installer une relation de discussion décontractée, et de mettre ainsi en confiance l'interviewé. D'autre part nos interventions consistaient principalement à relancer les thèmes que les participants n'abordaient pas d'eux-mêmes. Concernant cette relance, notre posture de chercheur consistait aussi à faire approfondir certains sujets qui nous semblaient survolés et pourtant intéressants notamment à partir de la méthode d'explicitation de Vermersch. En utilisant des relances du type: « pouvez-vous essayer de préciser, d'aller plus loin? ». Nous nous attachions aux sous-thèmes du guide d'entretien, notamment en s'appuyant sur les questions proposées. Mais nous insistions plus précisément sur des situations particulières avec l'accord des interviewés en s'arrêtant sur un instant précis et en amenant les interviewé à décrire cet instant. À partir de relance du type « vous souvenez-vous de ce jour là? Comment cela a -t-il débuté? Que faisiez-vous à cet instant? ». Ce qui permettaient aux interviewés de décrire plus précisément les situations, et a nous-même de percevoir de manière spontanée les ressentis.

8.4.2 Réflexion sur la méthode recueil des données

Après réflexion nous retenons de cette méthode qu'elle l'avantage d'être construite de manière spontanée et dans l'interaction avec les interviewés, c'est-à-dire au plus près de la réalité des faits et des ressentis. Mais elle a également l'inconvénient de nous laisser une

palette assez large de données recueillies, avec des approches individuelles et donc multiples concernant les thèmes abordés. Le guide d'entretien est très important car il permet de limiter ces écarts entre les entretiens, mais nous pensons aujourd'hui que l'utilisation de la méthode d'explicitation demande beaucoup d'entraînement, et c'est les temps d'explicitation ont été assez aléatoires selon les interviewés. Ils avaient plus ou moins de difficultés à entrer dans cette description précise, mais l'effet du guidage par thématiques permettait néanmoins de retomber dans un cadre plus abordable pour les interviewés en dehors des temps d'explicitation. Nous avons trouvé intéressante l'alternance entre les temps d'explicitation et les temps de récit spontané, cela nous permettait d'une part d'entrer plus intimement dans leur vécu, et d'autre part de regagner un peu de confiance dans les temps de récit spontané pour un plus fort partage de ce vécu ensuite.

8.5 Construction et méthodologie de l'analyse

La construction de l'analyse dépend beaucoup de l'outil choisit pour le recueil de données. Notamment dans le cadre d'entretiens, les données recueillies sont de l'ordre du discours, ce qui nous amène à analyser le contenu de ses discours. Laurence Bardin met en évidence trois types d'analyses de discours dans son ouvrage sur l'analyse de contenu. En premier lieu, des analyses « thématiques » qui ont pour objectif de relever les représentations sociales et jugements de l'interviewé à partir d'éléments constitutifs du discours. Ensuite des analyses « formelles » s'intéressant plus aux formes et à l'enchaînement du discours. Enfin, des analyses structurales relevant plutôt la manière dont s'organisent les discours. L'objectif dans les trois cas étant de mettre en évidence les données implicites des entretiens, mais également de révéler des liens entre les différents discours ou thèmes abordés dans les entretiens. Nous nous attachons dans cette recherche à extraire des représentations des interviewés sur leur évolution professionnelle à travers l'exercice de leur fonction de transmission de savoirs. C'est pourquoi nous avons construit cette analyse à partir de découpages thématiques, regroupant les propositions des interviewés.

Il nous faut préciser que la construction de l'analyse de notre point de vue se fait aussi en fonction de la subjectivité du chercheur, en effet l'argumentaire de cette construction d'analyse s'est fait au fur et à mesure du traitement des données. C'est dans l'action du traitement des données que s'est construit petit à petit la cohérence de nos choix d'analyse.

Nous retenons que dans l'expérimentation de la recherche, notamment dans l'analyse des données (mais aussi concernant les choix du terrain de recherche, ou la construction de la grille d'entretien), en tant que chercheur, nous nous découvrons un instinct, des envies de procéder de telle ou telle façon. Mais cette spontanéité ne devient consciente qu'après l'expérience de l'action, c'est après avoir fait et en réfléchissant sur ce qui a été fait que nous sommes capable ensuite de comprendre et d'expliquer sur quoi ce sont appuyés nos choix. Voici donc la présentation de nos choix d'analyse du contenu, et la construction du traitement de nos données.

8.5.1 Première étape du traitement, la codification

Pour pouvoir traiter nos données nous retranscrivons les enregistrements de chaque entretien⁸⁷. Cette retranscription fait l'objet d'une codification dans le but de rendre accessible la lecture des citations des entretiens. Dans cet objectif, les interactions entre l'interviewé et le chercheur sont numérotées dans leur ordre d'apparition du début à la fin des entretiens, ainsi que précédées de l'initiale correspondant au prénom choisit de chaque participant. Initiale en minuscule pour annoncer l'intervention du chercheur, et en majuscule quand il s'agit de la réponse de l'interviewé. Exemple, pour la vingtième interaction avec Caroline, nous codons « c20 » lorsque l'on nous intervenons, et « C20 » lorsque c'est l'interviewé, puis nous passons à la vingt-et-unième interaction. Ce codage permet de se repérer de manière chronologique dans chaque entretien.

8.5.2 Seconde étape, le regroupement des données par thématiques

Cette étape s'est déroulée en deux temps, suivant deux types d'approches proposées par Unrug⁸⁸. La première étant syntagmatique et nous amenant à la seconde qui est séquentielle. Nous avons choisis de partir du texte lui-même et de tout ce qu'il nous apporte pour nous diriger vers une démarche plus conceptuelle. Ce qui nous semblait pertinent pour ne pas négliger le discours par rapport à nos hypothèses, car cela permettait d'en extraire les notions importantes qu'il nous suggère, sans nous enfermer dans les notions que nous cherchions. Nous travaillons à partir de la recherche de syntagmes, pour constituer des séquences.

⁸⁷ Cf Annexes p.7

⁸⁸ Unrug, d', M-C. (1974). *Analyse de contenu De l'énoncé à l'énonciation*, Paris, Editions Universitaires, 271 p.

Ce type d'approche s'attache à extraire des syntagmes du discours de l'interviewé. Ce qui consiste à reprendre tout le texte de l'entretien analysé et à en extraire des groupes de mots représentant l'unité de sens constituante de la phrase. Pour notre analyse nous avons donc constitué un premier tableau⁸⁹ pour chaque entretien, qui reprend le texte du discours dans la première colonne, pour en extraire au fur à mesure tout ce que nous avons considéré comme unité de sens dans les phrases. Cette méthode nous permet de négliger le moins possible tout ce qui a été dit par l'interviewé lors de l'entretien. Dans un premier temps nous avons souligné les groupes de mots révélateurs d'unités de sens dans le discours. Ensuite nous les avons extraits du texte pour pouvoir en retenir dans un troisième temps la proposition qui fait sens dans ce groupe de mots. La proposition reprend les termes employés par l'interviewé, elle est constituée par les mots qui font sens dans ce groupe, tout en les sortant du contexte du discours. Elle est donc elle-même un petit groupe de mots nous permettant de considérer une déclaration du discours. Prenons l'exemple de la première phrase de l'entretien avec Emmanuelle, on extrait un syntagme qui constitue l'unité de sens dans le discours: « *à l'origine j'ai fait un BAC STT option commerce, après j'ai fait un BTS négociation relation client E3.19* » on retient comme proposition « *Faire un BAC STT à l'origine.E3.19* »⁹⁰

À partir des propositions extraites avec l'approche syntagmatique, nous avons tenté de les regrouper en catégories en fonction du sujet dont elles traitent, qu'il soit processus ou contenu. À la lumière de Marie-Christine d'Unrug nous pouvons nommer ces catégories des séquences, que l'on reconnaît par un changement de sujet de discussion. En précisant que dans cette méthode d'analyse on part donc des séquences vers les propositions, on s'attache alors à l'apparition de séquences pour découper le texte et à l'apparition de propositions pour constituer des séquences. Dans notre travail, le regroupement des propositions s'est fait selon plusieurs possibilités. Nous classons ensemble les propositions qui impliquent le même vocabulaire, c'est-à-dire des contenus identiques. Puis en fonction du sujet dont qu'elles abordent, cela pouvant être un thème précisément formulé que l'on retrouve dans le syntagme duquel elles proviennent, ou bien auquel elles renvoient logiquement. Dans tous les cas la finalité étant de mettre en valeur les séquences qui ressortent du discours en fonction des propositions qu'elles contiennent. Cela permet dans un premier temps de déterminer

89 Cf Annexes. Exemple avec l'entretien d'Emmanuelle en page.39

90 Cf annexes 4 p.36

visuellement les séquences importantes du discours au niveau quantitatif, en se référant au nombre de propositions par séquences. Ensuite nous avons effectué un classement par thèmes des propositions abordées par les interviewés dans chaque séquence.

Nous effectuons ce travail sur chaque entretien, pour ensuite pouvoir mettre en relation les trois cas présentés dans cette recherche, et laisser émerger des similitudes ou des contradictions. Ce travail sur les séquences et leurs notions aboutit à un grand nombre de catégories différentes, il nous a alors semblé pertinent de regrouper en trois grandes séquences toutes les notions abordées. Nous avons donc pris en considération les séquences qui restent en lien avec la recherche et que l'on retrouve dans chaque entretien, au sein desquelles nous avons regroupé la quasi-totalité des notions abordées dans le discours, y compris celles qui n'étaient pas abordées par les trois interviewés. Cela nous permettant de mettre en avant les différences entre les discours.

8.5.3 Description des tableaux d'analyse

En fonction des différentes étapes de notre analyse, et en lien avec le modèle présenté ci-dessus, nous avons élaboré trois tableaux d'analyse. Nous avons répertorié en annexe les deux premiers tableaux regroupant notre analyse sur une des trois interviews⁹¹, ainsi que le tableau final⁹². La démarche étant identique pour chacun des entretiens.

Première phase: il s'agissait de reprendre le discours des interviewés pour en extraire des unités de sens, que nous clarifions en propositions pour qu'elles soient exploitables. Pour visualiser la méthode voici le premier tableau vierge:

<u>DISCOURS DE L'INTERVIEWE</u>	<u>UNITES DE SENS</u>	<u>PROPOSITIONS</u>
texte	Citation du texte	Proposition retenue

91 Celui d'Emmanuelle, Cf annexes p.?

92 Cf annexes p.?

Dans un second temps nous avons extrait chaque proposition retenue pour les répertorier sur une page entière par entretien. Ce qui nous a permis de les regrouper sous différentes séquences en fonction du thème qu'elles abordaient. Nous avons construit un tableau pour chaque entretien, représentant les séquences et les propositions qui leur correspondent. Ces séquences ont été construites à partir des propositions et en prenant en compte les concepts de la recherche.

<u>SEQUENCES</u>	Intitulé de la séquence	Intitulé de la séquence
<u>PROPOSITIONS</u>	Classement des différentes propositions dans la séquence.	Classement des différentes propositions dans la séquence.

Enfin, le tableau final répertorie les séquences, avec les propositions classées par thèmes et par interviewé. C'est à partir de celui-ci que se constitue le travail d'analyse du contenu, nous permettant de repérer qui a dit quoi et de comparer nos trois interviews.

<u>Intitulé de la séquence</u>			
THEME DES PROPOSITIONS	INTERVIEWE 1	INTERVIEWE 2	INTERVIEWE 3
Thème 1	propositions	propositions	propositions
Thème 2	propositions	propositions	propositions

Chapitre 9. L'analyse, premier regard sur le traitement des données

Les interviewés étant confrontés à la même grille d'entretien, sans prétendre à l'objectivité du chercheur, nous pouvons avancer que la quantité de propositions sur chacun des thèmes dépend en partie des représentations de la personne interrogée, et de son envie ou besoin de s'exprimer sur le thème concerné. Le traitement de l'analyse des données nous permet dans un premier temps de prendre conscience des différences quantitatives (à partir du nombre de propositions par thème) entre nos trois interviewés. Précisons tout de même que si nos trois entretiens à quelques minutes près ont duré autant de temps les uns que les autres, celui de Guylène présente environs deux cent lignes de discours transcrit de moins que les deux autres. Cependant, sur plusieurs thèmes son discours relève autant de propositions que Caroline et Emmanuelle.

Nous proposons d'exposer, à partir des séquences extraites de l'analyse, les disparités qui ressortent entre nos trois discours d'un point de vue quantitatif. Cela au moyen d'un tableau représenté au début de chaque séquence, sur lequel nous avons relevé le nombre de propositions par notion abordée, ce pour chacune des séquences et pour chaque interviewé. Nous abordons ensuite les points communs et divergents dans les discours, à partir de l'exposition des propositions faites par les interviewés selon les trois grandes séquences relevées que sont, la transmission du savoir, l'évolution professionnelle et la reconnaissance.

9.1 La séquence, Transmission de savoirs

Notons que pour aborder la situation de transmission nous avons amené des moments d'explicitations dans l'entretien lorsque les interviewés nous évoquaient des situations de transmission, ces moments pouvaient être aussi bien abordés sous l'angle du vécu de noviciat, que sous l'angle du vécu d'expert. Voici le nombre de propositions par notions, évoquées par nos trois interviewés:

Caroline	Guylène	Emmanuelle
Processus (41)	Processus (18)	Processus (36)
Relation (12)	Relation (12)	Relation (6)
Temps (11)	Temps (1)	Temps (4)
Savoirs (32)	Savoirs (11)	Savoirs (23)
Objectif (9)	Objectif (2)	Objectif (2)
Expert (20)	Expert (13)	Expert (10)
Novice (13)	Novice (11)	Novice (9)
Total = 138	Total = 69	Total = 90

Nous relevons assez clairement que Caroline semble aborder plus aisément la question de la transmission du savoir que les deux autres interviewés. Des trois, c'est Guylène qui nous apporte le moins de propositions à ce sujet. Enfin, de manière un peu plus détaillée, nous remarquons que l'écart est plus ou moins fort entre Guylène et Caroline en fonction des thèmes abordés. Guylène précise moins la question du *processus* de transmission que les deux autres interviewés. Concernant le nombre de propositions toujours, Guylène nous parle que très peu de la notion de *temps* dans la transmission. De la même manière si les *savoirs* sont aisément extrait du discours de Caroline (32) et Emmanuelle (23), on retrouve ici aussi une différence quantitative non négligeable dans le discours de Guylène (11).

D'un autre point de vue nous relevons que sur les notions de processus, de temps, de savoirs et de l'expert, abordées dans les trois entretiens, on relève une masse de données beaucoup plus importante chez Caroline en comparaison des deux autres. Pour entrer dans l'exposition des liens et divergences dans les propositions de nos interviewés, nous allons reprendre la séquence de la transmission du savoirs, à partir de chacune des notions évoquées par les discours.

9.1.1 La transmission de savoirs comme processus

Concernant cette première notion, nous avons pu regrouper les propositions en plusieurs sous-thèmes eux-mêmes abordés par chacun des interviewés.

9.1.1.1 Montrer et voir

Ce qui fait l'unanimité pour commencer, ce sont les propositions qui nous parlent du fait de montrer, voir ou faire voir. Lorsque l'on parle des situations de transmission au moyen de l'explicitation, on en vient rapidement à des propositions telles que : « *Refaire voir exactement comment reprendre les brins.C75.l335* », « *Montrer 2 ou 3 fois en général.C72.l322* », Caroline nous rapporte bien par ses mots la question de la vue du geste par le novice, tout comme Guylène : « *Tu lui dis comment prendre la tête, et tu mets pour qu'elle voit.G49.l278* », « *Elle montrait comment passer le film.G14.l64* ». Enfin, Emmanuelle nous parle aussi de ce qu'elle voit mais de manière plus implicite, elle ne nous parle pas du geste en lui-même mais plutôt de la situation qui permet que l'apprentissage passe par le regard : « *Elle me mettait devant et me demandait d'où vient le problème.E67.l335* », « *Ils surveillent, voir comment ça se passe.E79.l396* ». Elle précise que si le novice voit le geste à effectuer, l'expert est aussi celui qui regarde comment le novice effectue ce geste.

→ Retenons que dans chaque discours est abordée l'idée que le processus de transmission passe par la vision, le regard. Le novice doit voir ce qui est fait et pour cela l'expert doit lui montrer le geste. L'expert dans la transmission de son savoir est aussi là pour regarder ce que fait le novice lorsqu'il exécute le geste, afin de le corriger de prendre conscience de sa manière de faire le geste. Dans tous les cas le geste doit être montré, vu, et donc effectué par les acteurs.

9.1.1.2 Dire et Expliquer

Toujours dans l'explication du processus de transmission, les discours nous montrent qu'il n'y pas seulement le regard ou la vue qui semblent nécessaires. Caroline nous dit ainsi : « *Leur dire si le brin part à gauche ou à droite.C73.l326* », ou encore « *(Je) explique hors production.C66.l283* ». Elle aborde ici la transmission par la parole. Voici ce que nous en dit Guylène : « *Former= il faut dire pareil pour que tout le monde fasse pareil.G65.l361* », mais aussi « *Tu dois trouver les mots pour dire.G43.l240* ». Tout comme Emmanuelle : « *Elle prenait le temps de m'expliquer dès qu'on avait un moment.E63.l315* », « *Je demandais*

pourquoi tu fais ça puis elle m'expliquait.E67.l333 ».

→ Les trois interviewés rappellent que transmettre c'est aussi dire, expliquer, faire usage de la parole. Cependant si le lien est clair pour prétendre à l'usage de la parole dans la transmission, Caroline, Guylène et Emmanuelle, soulignent certains points différents.

Emmanuelle dit que dans sa position de novice on lui expliquait le pourquoi le geste était ainsi effectué : « *Elle explique quand tu as un souci pourquoi tu l'as.E23.l137* » Elle indique que la parole permet de donner du sens au geste, cela semble compter dans son apprentissage. Elle précise également qu'il « *faut le problème pour qu'on t'explique.E26.l150*. Ce que Caroline souligne en disant que transmettre c'est « *faire le geste en disant.C66.l283* ». Nous comprenons dans ces propositions que le geste et la parole ne sont pas dissociés, ils peuvent se manifester dans le même temps, voire ce qui donne du sens au geste, c'est d'y être confronté en situation avec son explication. Pour autant Caroline nous a précisé qu'elle « *explique hors production* ». Ce qui laisse entendre que la situation doit être sortie de son contexte dans un premier temps pour être intégrée par le regard et les explications ou les mots qui l'accompagnent, car elle explique le geste au novice en dehors de la situation de production, c'est à dire en ôtant certaines contraintes telle qu'une cadence à tenir...

La parole et les mots dans la transmission d'un savoir-faire gestuel sont importants, mais ils doivent être accompagnés de la mise en situation qui permet de donner du sens au geste effectué. La mise en situation doit être accessible pour le novice, il est important que celui-ci intègre le geste soit en étant confronté au besoin d'effectuer le geste dans son travail quotidien, soit en créant une situation qui le prépare petit à petit aux contraintes quotidiennes.

9.1.1.3 Faire-faire

Un autre moyen de faire passer le savoir, abordé dans les trois discours, c'est le fait que l'expert fait faire le geste au novice. Voici ce qu'en disent les discours : « *Faire les gestes pour les prendre hors production.C20.l80* » « *Faut prendre le geste.C15.l59* » « *D'abord s'entraîner sur une table.C19.l78* » « *Faire d'eux-mêmes, (je)être à côté à surveiller.C73.l325* » ; « *Ne pas la suivre mais faire des petits trucs.G6.l26* » ; « *Elle m'a laissé faire.E67.l338* » « *(Elle)me laisser, puis le responsable revient près de moi.E13.l81* ». En effet nous relevons plusieurs propositions qui nous amènent à avancer que le processus de transmission passe par le faire du novice. Si l'expert transmet son savoir, c'est aussi par le fait

de laisser la possibilité au novice de s'exercer au geste. Emmanuelle aborde sous l'angle du noviciat le processus de transmission, et on relève à plusieurs reprises l'idée que c'est l'autre en tant qu'expert qui la laisse-faire elle en tant que novice. Plutôt que le « faire » du novice on retient le « laisser-faire » de l'expert. Guylène nous précise par ailleurs que le novice doit « *Avoir les gestes, puis prendre la rapidité.C20.183* », « *S'exercer pour une aisance dans les gestes.C66.1286* ». C'est à dire qu'elle indique que le savoir transmis passe effectivement par l'action de faire le geste, qu'elle confie au novice, mais ce savoir implique un temps d'adaptation, d'intégration du geste, avant d'être effectivement bien réalisé dans le contexte du poste de travail. Elle fait faire le novice, pour qu'il s'exerce, qu'il soit à l'aise avec le geste.

→ Le processus de transmission passe par une attitude de laisser-faire de l'expert, que nous pouvons traduire par une confiance de l'autre, l'expert doit confier l'action du geste à celui qui apprend, le novice doit accepter, et se lancer dans l'action du geste. Mais Caroline nous précise aussi que pour que le savoir-faire du geste soit acquis et effectué correctement en situation, il doit parfois passer par une étape hors du contexte du poste.

9.1.1.4 Le contexte de la situation

Enfin concernant le processus de transmission du savoir, les interviewés abordent la question du contexte accompagnant la situation de transmission et les moyens de transmettre le savoir. Voici ce qu'il en disent : Il faut « *une période de binôme puis d'autoformation.C79.1352* », ou encore dans la transmission « *(je) essaye de former en relativisant, essaye avec des pointes d'humour.C107.1518* ». Guylène nous dit que « *tu parles avec la fille.G49.1277* », et que « *si elle veut recommencer après toi tu l'enlèves.G49.1280* », quand Emmanuelle insiste sur l'idée qu'il « *faut tomber sur le problème pour qu'on t'explique et te montre.E38.1205* » « *t'es pas seule, t'apprend petit à petit.E17.1102* ». Ce que nous relevons de similaire dans ces évocations concerne le fait de se trouver en situation. On perçoit dans chacune de ces propositions que le novice est en situation, il doit essayer pour dire s'il veut recommencer, il doit tomber sur le problème, il doit s'auto-former...

→ Si le novice doit se retrouver dans la situation, s'y confronter, et que cela fait partie du contexte de la transmission du savoir, on repère qu'il ne s'y retrouve pas seul. L'une nous dit qu'elle essaye de relativiser avec l'humour, quand l'autre nous rapporte que l'on parle avec le novice, et la troisième dit qu'on est pas seul en tant que novice... Bref dans ces

propositions les interviewés soulignent que le contexte de la situation de transmission c'est être en situation pour faire soi-même en tant que novice, mais dans la confiance d'une proximité de l'expert, d'un accompagnement qui rassure, seulement par le fait d'être là, à côté.

Il faut préciser que Guylène s'exprime peu sur chacune de ces notions évoquées pour comprendre le processus de la transmission de savoirs. Même si elle aborde les trois idées de voir, dire et faire, elle ne nous a pas précisé ou évoqué autant de situations que les autres, qui nous auraient permis de les mettre en avant.

9.1.2 La relation dans la transmission de savoirs

Pour ce qui est de la relation dans la situation de transmission de savoir, ce thème est lui aussi extrait du discours de manière assez évidente puisque nos trois interviewés nous en parlent aisément. Nous avons regroupé dans cette notion les propositions qui traitaient de l'échange entre l'expert et le novice, ainsi que de l'entente entre ces deux acteurs.

9.1.2.1 L'échange

Caroline nous dit ainsi qu'elle « *revenir avec lui sur certaines choses.C79.l354* », que pour « *former, après il y a un temps de discussion sur la vie privée.C119.l579* », ou encore qu'elle « *discuter ne pas être que formatrice, être collègues.C119.l581* ». On entend dans ces propositions que dans son rôle d'expert Caroline s'attache à être dans l'échange avec la personne à qui elle transmet, au sens où elle sait s'adapter en fonction de la personne en revenant sur certaine chose avec lui en particulier. Ou bien en instaurant par principe des temps d'échange dans sa relation avec le novice, de discussion entre pairs pour aller au delà de l'asymétrie de la relation expert-novice. Guylène nous rapporte également : « *c'est un échange, si elle comprend pas elle me dit on recommence.G53.l293* » « *les collègues m'apprenaient c'était un échange mutuel.G68.l385* ». Là aussi Guylène nous permet de relever l'idée que dans la relation de transmission on est dans un échange entre deux personnes, notamment à travers la parole, mais elle insiste plus sur la notion de réciprocité entre les deux acteurs. Enfin Emmanuelle nous dit : « *elle te met à l'aise, tu parles bien.E8.l43* », « *certaines t'expliquent pas le pourquoi du comment et t'engueule si t'arrives pas.E30.l169* ». Dans l'une des propositions on entend qu'il est important de se sentir à l'aise, de pouvoir parler dans cette relation à l'autre, on comprend qu'une mauvaise communication n'est pas très favorable à la transmission de savoirs.

→ Concernant la relation ,il semble que la transmission de savoirs demande un certain degré d'échange entre l'expert et le novice, que la communication doit bien passer entre les deux acteurs, et que cette relation évoque l'idée de la réciprocité entre deux personnes, chacun écoute l'autre et dit à l'autre.

9.1.2.2 L'entente

Dans la question de la relation nous relevons quelques autres propositions qui se distinguent de l'échange. Notamment lorsque Caroline nous dit : « *bien s'entendre avec les formés.C62.l249* », ainsi que « *former crée des liens.C62.l249* ». On perçoit assez nettement la proximité qui va au delà de l'échange communicatif entre les deux acteurs. On rejoint ici la notion de confiance à travers cette proximité, on retient que la transmission semble se baser sur une relation positive. Guylène insiste beaucoup sur cette notion, voici quelques propositions : « *le contact, le premier abord, si tu sens que le courant va passer c'est plus facile.G63.l346* » « *pas de reproches après parce qu'on s'entendait bien.G71.l403* » « *tu as moins d'appréhension quand t'as plus d'affinités.G68.l387* ». On y retrouve cette idée de proximité, d'affinité entre l'expert et le novice, qui pourrait par exemple apaiser des appréhensions, rassurer sur la question du jugement de l'autre. Enfin Emmanuelle, l'exprime un peu moins que les deux autres interviewés mais elle nous rappelle tout de même, à partir de son expérience de noviciat, qu'il est « *mieux d'avoir la même personne du début à la fin.E40.l220* ». On entend ici la nécessité de la proximité, du lien qui peut se dessiner entre deux personnes qui n'est semble t-il pas négligeable dans la transmission de savoir.

→ L'échange va au-delà de la simple communication. Il implique l'investissement des acteurs, et crée une sphère de transmission qui les rend complice, qui nécessite des affinités... Il semble que transmettre son savoirs c'est aussi choisir à qui on le transmet, pour que l'échange passe bien et pour que des liens se créent...

9.1.3 Le temps dans la transmission de savoirs

Pour la notion de temps, celle-ci est clairement abordée par Caroline dans son discours, un peu moins dans celui d'Emmanuelle, quant à celui de Guylène il n'en ressort qu'une seule proposition. Si elle est abordée par les trois interviewés, cette notion garde tout de même un côté flou, et n'a pas la même importance pour chacune d'entre elles.

9.1.3.1 La durée

Au sujet de la durée de la situation de transmission, Caroline et Emmanuelle soulignent ainsi: « *le temps de formation dépend de l'habileté avec les mains.C24.195* », qu'il faut « *s'adapter en fonction des personnes, ce n'est pas un temps fixé.C71.1315* », mais encore que la « *rapidité de formation dépend si tu tournes ou si tu es toujours au même poste.E38.1208* », « *la formation n'est pas longue, mais on ne nous libère pas de temps pour.E63.1313* ». En abordant la question de la durée de la situation de transmission dans l'entretien, les interviewés mettent en avant l'idée, qu'il n'y a pas de règles précises, de temps fixé pour transmettre. Pour autant, Emmanuelle nous rappelle, qu'il faut des temps de formation, c'est-à-dire des temps détachés de la production, pour prendre le temps de transmettre.

9.1.3.2 Différents temps dans la transmission

Concernant différents temps dans la situation de transmission, c'est surtout Caroline qui aborde ce sujet : « *j'ai toujours cette période dans formation où j'essaie de m'intéresser à.C119.1580* », « *il faut un temps d'adaptation pour comprendre le mouvement.C66.1288* ». Clairement elle nous dit que lorsqu'elle forme, elle prévoit des temps, de discussion, de visite de l'usine. C'est à dire que la transmission, comprend des temps d'échange qui ne concernent pas le savoir transmis, mais qui contribue à l'échange dont nous parlions plus tôt dans l'analyse. De Guylène nous retenons qu'elle dit de la formation : « *formation progressive.G6.127* », quand Emmanuelle nous en parle en disant : « *formation petit à petit selon les situations.E67.1342* ». On perçoit dans ces deux propositions qu'il faut passer par plusieurs étapes pour apprendre, pour être formé, cela ne se fait pas d'un coup, la transmission de savoir se joue sur des périodes différentes, plusieurs temps dans la formation, ce qui explique que l'apprentissage se fait « petit à petit ».

→ Concernant la notion de temps dans le processus de transmission, deux choses sont à retenir, la première concerne le fait que la durée de la transmission n'est pas une durée identifiée, précise, fixée. Mais qu'elle dépend bien du jeu entre les deux acteurs, des situations auxquelles a pu être confronté le novice. La durée ne se compte pas, ce qui se compte c'est l'habileté acquise, qui permet de passer à une autre étape de l'apprentissage. Par ailleurs, au sein du processus de transmission, on comprend qu'il y a différents temps, qu'il faut passer par différentes étapes, rencontrer différentes situations. La transmission ne se calcule pas en terme

de durée, mais plutôt en terme de savoir acquis qui permettent d'évoluer étapes par étapes. Caroline nous précise que l'une des étapes de la transmission, c'est l'échange, et la discussion entre les acteurs, que cela est un temps nécessaire dans la transmission de son savoir.

9.1.4 Le savoirs dans la transmission

Nous avons regroupé ici ce qui est de l'ordre l'objet de transmission, ce qui passe entre l'expert et le novice, mais aussi ce qui est lié à l'un ou à l'autre des acteurs. On parle donc dans un premier temps des savoirs transmis, puis des savoirs de l'expert, et des savoirs du novice, dans ce qu'en disent nos interviewés.

9.1.4.1 Le savoir transmis

Concernant les savoirs transmis, voici quelques unes des propositions relevées. Caroline nous parle ainsi de « *suivre la cadence. C13.l52* » à de nombreuses reprises, elle nous dit que ce qu'il faut atteindre c'est le rythme, la cadence, mais sans négliger le geste, « *le produit n'est pas beau si un brin est mal mis. C70.l309* ». Voilà le type de savoir que Caroline nous raconte transmettre, on y distingue ce qui est de l'ordre de la gestuelle à maîtriser, et ce qui correspond plus à un automatisme du geste alors intégré. Ce qui donne alors un geste vite fait et bien fait... Guylène nous parle du savoir transmis avec des mots différents, nous rappelons également qu'elle en parle beaucoup moins que les deux autres : « *dans quel sens monter les films...c'est pleins de trucs. G46.l257* », « *tous les jours on montre des trucs. G48.l273* », contrairement à Caroline qui identifie clairement le savoir qu'elle transmet, nous pouvons dire de Guylène qu'elle nous parle d'un savoir plus implicite, constitué de « pleins de trucs » mais qu'elle ne distingue pas clairement. Quant à Emmanuelle, voici un extrait du savoir qu'on lui transmet : « *t'expliquer pourquoi on fait les pesées. E22.l131* » « *elle te montre et voit si t'arrive à suivre, t'explique un peu le principe. E22.l127* » « *la formation c'est pleins de trucs. E67.l340* ». Nous comprenons que le savoir peut être de l'ordre de l'implicite, ce sont des « Trucs », et que par ailleurs il est constitué du sens donné aux gestes à apprendre. Nous entendons également que le savoir se constitue de principes, c'est à dire de procédures à effectuer qu'on lui explique et qui sont donc transmis par la parole

→ Le savoir transmis est constitué de différents types de savoirs, certaines choses transmises sont de l'ordre de l'implicite, et ne sont pas clairement identifiables, on parle alors de « trucs ». On retient que ces trucs se montrent, et qu'ils sont constitués de plusieurs

paramètres, on parle des trucs et non pas d'une astuce... Le savoir transmis c'est aussi le sens que l'on donne au geste à effectuer que ce sens, cette explication, réponse à un « pourquoi je fais », permet la transmission et surtout l'acquisition du geste. Dans les trucs transmis, il y a donc la question du sens donné au geste qui est transmise par la parole, l'échange. Mais les trucs sont aussi les principes constituant le geste, les procédures à suivre, qui sont elles aussi expliquées, ou dites par la parole. Enfin il y a l'exercice, le geste est compris, la procédure est acquise, encore faut-il s'exercer à faire le geste, parce que le savoir du geste c'est aussi de pouvoir suivre la cadence, de le faire dans le bon rythme. Pour cela il faut faire, faire et refaire...

9.1.4.2 Le savoir de l'expert

Parlons alors du savoir de l'expert, nous avons distingué le savoir transmis, du savoir de l'expert. Voici ce qu'on nous en dit : « *(je) sais ce que j'ai à dire, j'ai ma façon de faire.C121.l590* » « *pouvoir communiquer, parler facilement avec les personnes.C92.l432* » « *avoir une bonne connaissance des lignes.C89.l418* ». Le discours de Caroline nous fait aborder plusieurs points. D'abord en tant qu'experte elle est consciente de son rôle, et de son savoir. Au sens où elle sait ce qu'elle veut transmettre à l'autre, et elle est consciente de son savoir, de sa connaissance des lignes. Mais le savoir de l'expert nous dit -elle, c'est aussi de savoir communiquer, échanger, parler avec l'autre. Guylène de son point de vue nous dit : « *je sais ce que j'ai à faire.G54.l30* », mais aussi « *ça m'agace de répéter tout le temps les mêmes choses.G53.l295* ». Deux choses, tout comme Caroline elle est consciente du savoir qu'elle porte en elle. Mais elle aborde aussi un autre angle, c'est le fait que dans la transmission, le rôle de l'expert c'est de dire encore et toujours son savoir, et toujours de la même façon. Ce que ne nous disent pas tellement les deux autres. Dans le savoir de l'expert, Guylène nous parle des procédures qu'elle répète, mais pas de son savoir à elle, qui lui est propre et lui appartient. Enfin, Emmanuelle parle du savoir de l'expert qui lui a appris : « *elle sait des choses que je ne sais pas.E70.l354* » « *elle connaît les réglages.E69.l351* » « *elle m'a formé, elle était à la création de la ligne, elle est plus technique.E50.l263* ». La première chose est de nous dire l'asymétrie qui existe dans la relation expert-novice, l'une sait des choses que l'autre ne sait pas, elle nous précise que ce sont principalement des connaissances techniques liée à son vécu, son expérience d'experte (création de ligne). Elle rajoute que les experts, « *elles savent qu'on est nouvelle.E28.l158* ». Ce qui signifie aussi que dans la relation asymétrique,

Emmanuelle considère que l'expert a une longueur d'avance car il est conscient du manque de savoir du novice.

→ Pour ce qui est du savoir de l'expert, les interviewés soulignent plusieurs points, d'abord l'expert est celui qui a conscience de son savoir, qui sait l'identifier, notamment en ce qui concerne la connaissance des machines. Mais le savoir d'un expert concerne aussi la façon d'appréhender la relation de transmission. C'est à dire que l'expert est aussi celui qui saura comment communiquer avec l'autre pour lui dire son savoir. Nous comprenons également que le savoir de l'expert n'est pas le savoir qui s'arrête aux procédures et aux principes, car cela deviendrait « agaçant », mais c'est bien celui qui s'interroge sur la façon de communiquer son propre savoir. Enfin précisons que l'expert dans la relation asymétrique de la transmission est celui qui maîtrise la situation, par ses connaissances, techniques, de communication, et connaissance de la relation de transmission à travers les besoins du novice.

9.1.4.3 Le savoir du novice

Le savoir du novice a donc été lui aussi distingué : Caroline nous parle principalement de ce que le novice ne sait pas « *(elle) manque de rapidité.C96.l455* » « *il n'arrivait pas à tenir.C76.l340* ». Guylène évoque plus un savoir du novice : « *connaître la formatrice en dehors du travail.G18.l97* » « *elle sait, elle prend des initiatives,mais elle vient pourtant me dire.G48.l268* ». Emmanuelle aussi, « *connaître A... parce que c'est une personne ouverteE8.l42* », « *il faut savoir tourner seule.E18.l104* ».

→ Le novice est celui-ci qui ne sait pas, ou peu, en comparaison de l'expert, dans le domaine concerné. Mais le novice n'est pas seulement celui qui reçoit le savoir de l'expert, il prend part dans la relation, l'échange avec l'expert. Un des savoirs du novices, c'est d'être en capacité de prendre des initiatives, de faire seul, de se détacher de l'expert.

9.1.5 L'expert dans la situation de transmission

9.1.5.1 Son rôle, sa fonction

Pour aller un peu plus loin sur la question de l'expertise, au-delà du savoir des experts nous avons pu relever des propositions concernant son rôle. Voici ce que nous en dit Caroline: « *surveiller tant que le geste n'est pas bien pris.C73.l328* » « *(je) leur apprend, (je) a connu ça (je) sais ce que c'est.C107.l517* ». Pour Guylène : « *il faut de la patience, j'en ai pas pour*

ça.G59.l325 » « essayer d'être plus diplomate.G14.l69 ». Enfin, en ce qui concerne Emmanuelle : *« ils surveillent, voir comment ça se passe.E79.l396 » « certaines (heureusement pas toutes) dire tu fais ça mais sans entrer dans le détail.E31.l170 »*

→ Le rôle ou la fonction de l'expert est principalement de surveiller pour pouvoir corriger le « faire » du novice. Caroline le dit à travers son regard d'expert, quand Emmanuelle le confirme à travers son vécu de novice. Mais Guylène nous permet aussi d'aborder l'idée que l'expert c'est également celui qui a une personnalité accessible, communicante au sens où, comme cela a été souligné avant, il est acteur d'une relation d'échange. L'expert doit savoir-être diplomate, ce qui est souligné par Emmanuelle qui rappelle qu'il est bien heureux que l'expert prenne le temps d'expliquer.

9.1.5.2 La motivation de l'expert

Enfin dans la représentation de l'expert de nos interviewés, nous pouvons extraire un autre point important, celui de la motivation de l'expert. Caroline, dans son rôle d'expert nous dit que : *« ça me plaît même partie de pas grand chose.C109.l541 » « (je) aimer le dialogue.C88.l411 ».* Alors que Guylène dans ce même rôle précise que pour elle : *« [c'est] plus facile quand voir l'envie d'apprendre.G72.408 », « c'est plus intéressant, (avec plus d'affinités).G70.l393 »* et concernant sa propre motivation, *« c'est pas mon truc de montrer.G53.l295 ».* Emmanuelle nous dira à partir de son expérience de novice que pour elle : *« certaines aiment les nouveaux.E30.l167 ».*

→ Dans ce passage sur la motivation de l'expert nous apprenons notamment que cela est vécu plus ou moins bien en fonction de nos interviewés. Et qu'il semble que la question de l'amour, du plaisir qui est pris dans l'exercice de ce rôle ,n'est pas négligeable. Par ailleurs Guylène apporte un élément de lien entre la motivation qu'elle n'a pas toujours, et le fait que la relation passe par l'échange, prend en compte l'envie de l'autre le novice, mais également les affinités entre les deux acteurs.

9.1.6 Le novice

9.1.6.1 Personnalité

À partir de situations vécues, voici ce que nous disent les interviewés concernant la posture de novice dans la situation de transmission. Caroline nous parle des novices ainsi :

« (elle) être une personne anxieuse.C70.1306 » « (elle) a besoin de motivation.C97.1466 ». Guylène, elle, raconte que pour le novice : « si elle veut recommencer après toi tu l'enlèves.G49.1280 ». Emmanuelle en tant que novice, dit avoir vécu les choses comme cela : « j'ai laissé sous-entendre que ça m'intéressait.E64.1318 » « être stressé au début, paniquer.E8.143 ».

→ On retient de ces regards sur le novice, d'une part que cette posture est accompagnée d'anxiété, de stress, certainement dû à l'inconnu, la non-connaissance du savoir à apprendre. D'autre part que le novice est aussi celui qui doit manifester sa volonté d'apprendre, de connaître ce nouveau savoir.

9.1.6.2 En situation

D'un autre point de vue intéressons nous à ce que chacun des interviewés a ressenti lorsqu'ils étaient dans cette situation de noviciat. Caroline se souvient surtout de : « se faire rouspéter (mauvaise expérience) fait que tu n'oublies plus.C13.149 ». elle nous parle de la notion d'expérimentation, de rencontre des situations pour intégrer le savoir. Guylène, souligne également que : « si problème on t'engueulait.G18.196 » et que « je suivais la personne.G16.177 ». Alors qu'Emmanuelle précise les raisons de l'aisance, ou des difficultés : « tu es plus à l'aise avec certains qu'avec d'autres.E40.1219 » « on a l'impression de déranger les gens.E40.1217 ». On perçoit dans ces propositions que le stress, l'anxiété du novice, s'explique par le fait qu'il a le rôle de celui qui veut apprendre, mais qui surtout ne veut pas déranger l'autre, ou faire mal ce qu'on lui demande.

→ L'équilibre doit se créer entre l'expert qui veut faire apprendre au novice, et ce dernier qui veut bien faire. Dans cette motivation mutuelle, les deux acteurs s'accompagnent en favorisant l'échange et la communication, la proximité et les affinités, qui permettent de dépasser les premières inquiétudes ou agacements.

9.1.7 L'objectif de la transmission

Il y a principalement deux choses à retenir dans la notion d'objectif ou d'intérêt de la transmission. Caroline précise qu'elle transmet parce que: « être énervée de toujours prendre des lignes sales.C42.1187 » « pour que l'autre puisse s'occuper du produit.C45.1200 ». Guylène, s'interroge sur les raisons de la transmission : « pourquoi apprendre si elle ne veut

pas rester.G72.l412 » « pourquoi lui montrer, elle part et il y en aura une autre à qui faudra redire.G59.l330 ». Emmanuelle explique, à partir de son vécu de novice, que l'expert qui lui a transmis le faisait car : « c'était pour elle un moyen de se reposer sur quelqu'un.E66.l329 ».

→ Deux objectifs, ou intérêts de la transmission de savoirs, sont exposés. D'un côté transmettre c'est donner une part du travail pour se décharger, de l'autre transmettre peut avoir pour but d'améliorer l'organisation actuelle. Soulignons que le don de son travail est très personnel, particulier. Alors que faire avancer l'organisation actuelle, est beaucoup plus généraliste moins intimiste. Il semble que ces 2 types d'objectifs correspondent à des savoirs différents, d'un côté on transmet un savoir-faire propre à chacun, alors que de l'autre ce sont des procédures plus objectives. Précisons qu'à travers son discours, Guylène insiste beaucoup plus sur les raisons de ne pas ne pas transmettre, et notamment elle explique que le manque de manifestation du novice dans l'échange, où le manque d'intérêt concret de la transmission freine son envie de transmettre.

Notons dans cette analyse des données sur la transmission du savoir que les interviewés parlent plus facilement de formation que de transmission. Nous pouvons considérer que cela fait partie de leur vocabulaire professionnel. Mais précisons qu'ils parlent de formation de manière plus globale, alors qu'ils détaillent par l'explicitation des situations de transmission de leurs savoirs. Il faut entendre qu'il y a des situations de transmission dans ces temps de formation. Ayant pourtant précisé lors des entretiens que nous allions parler de la transmission de savoirs, le dialogue c'est construit pour les trois interviewés autour de la notion de formation. Dans le cadre du travail en entreprise, c'est dans les systèmes de formations que se créent des situations de transmission de savoirs.

9.2 La séquence, Évolution professionnelle

Pour la séquence sur l'évolution professionnelle, nous nous sommes appuyés sur le parcours des interviewés tel qu'ils souhaitaient nous le raconter. Nous avons tenté de repérer ce qui était considéré comme une évolution, autant en interne qu'au sein de leur vie privée. Nous proposons un tableau représentant le nombre de propositions par interviewé en fonction de la notion abordée, afin de mettre en avant des possibles divergences quantitatives. Puis nous présenterons chaque notion abordée, avec des précisions concernant les propositions des discours. Voici les notions que nous avons pu extraire pour comprendre l'évolution professionnelle suite au traitement des données.

Caroline	Guylène	Emmanuelle
Transition (11)	Transition (24)	Transition (16)
Changement (14)	Changement (12)	Changement (5)
Formation (7)	Formation (0)	Formation (6)
Parcours (9)	Parcours (19)	Parcours (6)
Fonction/Métier (18)	Fonction/Métier (14)	Fonction/Métier (7)
Apprendre (10)	Apprendre (6)	Apprendre (4)
Total = 69	Total = 64	Total = 44

D'un point de vue quantitatif nous relevons qu'Emmanuelle, s'exprime un peu moins sur ce sujet que les deux autres interviewés. Concernant Guylène et Caroline, si globalement elle nous en parle autant, nous remarquons qu'elles insistent sur des notions différentes. Plus sur le parcours, et la transition pour Guylène. Quand Caroline, nous parle plus facilement de sa fonction actuelle, et de la notion de changement. Emmanuelle s'est plus exprimée sur la transition que sur les autres notions abordées. On en retient que chaque parcours est abordé différemment en fonction de la personne, mais que certaines notions se regroupent pour autant. Précisons ce qu'elles nous disent à partir de chacune des notions abordées dans la séquence de l'évolution professionnelle.

9.2.1 Le parcours

Nous avons extrait la notion de parcours dans les discours, à partir du moment où les interviewés nous parlaient du chemin qu'ils avaient parcouru jusqu'à ce jour. Nous avons extrait deux sous-thèmes de cette notion, le premier concernant le parcours extérieur à la structure. Le second le parcours en interne.

9.2.1.1 Externe à la structure

Si Caroline ne s'exprime pas sur le chemin parcouru extérieurement à la structure, Guylène et Emmanuelle nous en disent quelques mots.

Guylène : Elle nous parle de sa formation de base dans le sanitaire et social, et explique qu'elle n'aimait pas forcément l'école. Qu'elle a fait plusieurs petit boulots avant de travailler dans cette structure... Nous retenons surtout de son récit ces quelques propositions « *Le temps passe, devenir maman de fil en aiguille.G7.l33* », elle insiste sur le fait que le temps passe et que logiquement on avance, qu'elle évolue. Puis elle précise qu'avant il y avait surtout « *le boulot puis sortir un peu, être seule, n'aide pas à s'ouvrir.G35.l193/5* ». Nous nous arrêtons sur cette phrase, car Guylène explique que pour évoluer il faut s'ouvrir aux autres, elle fait un parallèle entre son évolution professionnelle, et le fait de s'ouvrir dans sa vie privée...

Emmanuelle : Elle nous parle elle aussi de sa formation de base, et des boulots qu'elle a pu faire avant d'arriver dans la structure, « *Faire un BAC STT à l'origine.E3.l9* »...

→ Nous retenons particulièrement que dans le récit de leur parcours, les interviewés ont tendance à revenir sur leur formation initiale.

9.2.1.2 Interne à la structure

Concernant le parcours en interne, nous reprenons plusieurs propositions : Si Emmanuelle nous précise seulement que « *(je) commencer en intérim.E3.l14* », probablement parce que cela ne fait que peu de temps qu'elle travaille dans la structure. Caroline et Guylène nous rapportent deux choses : « *(je) dire mon souhait d'avoir des responsabilités.C109.l533* » ; « *(je) avait besoin, envie d'évoluer, j'avais fait le tour.C109.l531* » ; « *j'ai envie d'évoluer, ne pas faire tout le temps la même chose.G40.l223* » ; « *je serais partie si je n'avais pas évolué.G23.l131* ». Elles nous disent toutes les deux que sans la possibilité d'évolution professionnelle elles ne seraient peut-être plus dans la structure, dans leur parcours en interne

arrive un moment où elles ont fait le tour. Et surtout un moment où elles ont eu envie d'évoluer.

→ Nous comprenons dans le parcours interne à la structure, qu'il est important pour les individus de s'épanouir, de « voir autre chose », de construire le chemin. L'évolution dans le parcours interne, se traduit par le fait de ne pas voir toujours la même chose, c'est à dire d'en apprendre encore.

9.2.2 La fonction, le métier

Nos trois interviewés exercent le même métier il semblait intéressant de reprendre la vision de chacune de leur rôle, de leur fonction. Ce qui les a amenés à justifier d'une motivation pour cette fonction.

9.2.2.1 Le rôle dans la structure

Caroline nous dit c'est « *moi qui forme, moi qui apprend.C94.l441* » ; « *formatrice il y a de tout.C109.l537* » ; Guylène de son côté nous dira que « *conductrice = former les collègues avec qui je travaille.G43.l245* » ; Emmanuelle l'exprime ainsi « *un conducteur doit pouvoir expliquer le poste aux nouveaux.E32.l178* ». Bref, on comprend aisément que cela fait partir du rôle qui leur est attribué de transmettre ce qu'elle savent, d'expliquer aux autres... Au-delà de ce rôle elles nous parlent différemment de ce qu'elles font. Guylène dit ainsi « *être là quand il y a un problème pour gérer, mais sinon, on s'ennuie.G66.l372* », quand Emmanuelle parle de « *ma mission : créer de meilleures conditions de travail pour les opératrices.E82.l420* ». Caroline elle insiste plus sur « *important pour le poste de garder le contact avec les collègues.C109.l537* », c'est à dire la façon de gérer son rôle, c'est à dire de ne pas perdre le contact avec les collègues et avec les machines.

→ Nous percevons d'une part qu'il est clair pour les trois que la transmission de leur savoir fait partie de leur rôle. Et d'autre part qu'elles ont une vision, un regard singulier sur l'exercice de leur fonction, si le poste est le même il n'est pas géré de la même manière pour les trois, elles nous en montrent trois représentations différentes.

9.2.2.2 La motivation

Les trois nous parlent de ce qui les intéresse dans l'exercice de cette fonction. Caroline dit surtout « *je) très motivée, (je) ressentir ce poste pour moi.C86.l399* » et que « *ça change*

tout le temps, pas rengaine.C102.l487 », tout comme le ressent Emmanuelle « *gérer une ligne, des personnes c'est beaucoup plus intéressant, moins rengaine.E72.l367* ». Ces deux personnes utilisent le même terme, c'est pas « rengaine », pour dire qu'elles ne s'y ennuiant pas. Alors que Guylène évoque à l'inverse : « *être conductrice aujourd'hui, mais arriver au bout.G24.l141* » « *j'ai fait le tour.G67.l380* ». Si elle ne se plaint pas de son poste, elle a le sentiment de tourner en rond, de ne plus apprendre, ce qui n'est pas le cas pour les deux autres.

→ La question de la motivation dans l'exercice du poste est naturellement abordé lors des trois entretiens, le sentiment que chacun à vis à vis de son poste, reste un point important de l'évolution professionnelle.

9.2.2.3 La réflexivité

Nous ajouterons que dans l'exercice du poste, Caroline nous précise ainsi qu'elle « *(je) se remettre en question, se dire j'ai mal formé.C80.l361* », elle évoque à plusieurs reprise la remise en question dans sa façon de travailler, elle explique qu'elle y réfléchit parfois chez elle. Ce dont ne nous parle pas du tout Guylène et Emmanuelle.

→ Nous dirons de Caroline qu'elle est une praticienne réflexive, au vue de sa remise en cause perpétuelle du travail effectué, et de son sentiment d'en apprendre toujours...

9.2.3 La notion de transition dans l'évolution professionnelle

9.2.3.1 Des passages

Pour commencer, il y a un vocabulaire qui s'extrait aisément dans le récit des parcours et de l'évolution de chacune d'entre elles, c'est l'utilisation du terme de passage. Ainsi, Caroline nous dit qu'elle est « *passée responsable de ligne.C36.l161* » « *passer responsable de ligne entre les 2.C108.l526* » et que « *former les autres : ça s'est fait tout seul.C86.l397* ». Guylène reprend l'idée de passage, « *petit à petit je suis passée conductrice.G29.l172* » et précise que cela se passe de « *de fil en aiguille on me forme sur machines.G16.l82* ». Enfin Emmanuelle dit également, « *(je)être opératrice au début puis passer conductrice.E3.l16* », que cela se fait petit à petit, mais aussi qu'elle « *monter directement à l'échelon de conducteur sans échelon intermédiaire.E81.l410* ».

→ Nous retenons dans un premier temps que l'idée du passage correspond à la

transition, lorsqu'elles changent de rôle dans leur évolution professionnelle. On entend par ailleurs que cela se fait « petit à petit », « de fil en aiguille » ou encore que ça se « fait tout seul », dans ces expressions, nous pouvons comprendre, que le passage dans la transition, le fait de changer, d'évoluer semble presque logique pour nos interviewés. Pour autant, Emmanuelle nous dit dans deux propositions différentes que cela se fait petit à petit, mais qu'elle est montée directement. On relève un paradoxe dans l'expression de sa transition, nous pouvons dire que la marche à grimper peut-être haute et surprenante, mais qu'elle nécessite un accompagnement de transition.

9.2.3.2 La motivation, la volonté

Guylène insiste beaucoup sur cette notion, voici quelques une de ses propositions, « *dire je veux bien apprendre à gérer une autre ligne, à voir autre chose.G66.l370* » « *je veux bien monter en grade, je verrais autre chose.G29.l170* », elle exprime la question de la volonté, il faut dire ce que l'on veut, ce que l'on souhaite pour évoluer. Par ailleurs elle nous explique aussi « *tu t'ouvres vers l'extérieur, avoir plus de facilités pour aller vers les gens ça aide.G35.l199* », « *avoir une bonne ambiance, une bonne équipe, c'est aidant pour se développer.G28.l159* », comprenons que le fait d'échanger avec l'autre, de s'ouvrir vers l'autre aide à dire ce que l'on veut. C'est à dire que l'autre l'aide à identifier ce qu'elle souhaite, et l'encourage à exprimer sa volonté.

Emmanuelle nous dit de son côté en parlant de sa responsable « *elle voulait savoir si ça m'intéressait, j'ai dit pas de soucis.E106.l531* », On retrouve le fait de dire, de s'exprimer comme un moyen important pour évoluer, elle nous dit également : « *on me donne l'opportunité, je me dis pourquoi pas.E60.l298* ». Cela rejoint Guylène sur la question de l'autre, c'est « on » qui donne l'opportunité, qui la motive à s'exprimer et à identifier une possible évolution. Notons que Caroline ne s'exprime pas à ce sujet.

→ On entend à travers ces propositions deux révélations importantes, d'une part que le fait de s'exprimer, de savoir dire ce que l'on veut, sa volonté, est une aide dans l'évolution professionnelle cela fait partie de la transition. D'autre part que l'autre, celui qui nous entoure est une aide pour exprimer cette volonté, parce qu'il leur donne des opportunités, et parce qu'il leur permet de mieux se connaître.

9.2.3.3 Les propositions

Nous avons tenté d'approfondir les éléments déclencheurs d'évolution professionnelle en interrogeant les personnes sur ce qui les a amené à évoluer dans leur parcours, et notamment à transmettre. Nous appelons ce sous-thème les propositions car il s'agit principalement du récit des opportunités qui leurs ont été données et de propositions qu'on leur a faites. Ils nous disent, « *(on) m'a proposé d'être formatrice.C25.1110* », « *on m'a demandé si je voulais être opérateur.G22.1126* », « *(on) m'a laissé deviner.C26.1118* », « *on m'a proposé, ma responsable est venue me voir.E106.1529* ». Dans les éléments déclencheurs d'évolution professionnelle, il y a la notion d'opportunité. Pouvoir évoluer professionnellement c'est être là au bon moment, ce que l'on remarque par ailleurs, c'est que c'est souvent l'autre, « on », qui propose pour que la personne puisse faire le choix. Nous gardons l'idée que l'autre est un personnage important dans l'évolution de chacun. Les interviewés nous expliquent que la proposition d'évolution faite par « on » s'appuie sur différentes choses. Guylène dit ainsi, « *il y avait des besoins.G38.1217* », quand Caroline rappelle que « *ce sont les chefs qui décident.C104.1495* ». Les éléments déclencheurs sont au-delà de leur propre décision, c'est un besoin de la structure, c'est la décision d'un responsable... Emmanuelle souligne *je l'ai remercié et j'ai dit pourquoi pas.E111.1549* », elle « *répondre oui tout de suite, et réfléchir après.E112.1553* », elle rappelle ainsi que c'est une proposition qu'on lui a faite, qui alors l'a amené à réfléchir et faire un choix.

→ Il semble que dans la question de l'évolution professionnelle, les interviewés nous rappellent qu'ils n'en sont pas les seuls maîtres, que là encore c'est l'autre qui donne des opportunités. Elles nous expliquent que cette opportunité donnée correspond à un besoin de la structure, ou à une décision de la hiérarchie, comme si elles n'avaient que très peu d'emprise sur cette évolution.

9.2.4 La notion de changement

Concernant toujours la séquence de l'évolution professionnelle nous avons relevé une notion qui exprime le changement. Les interviewés évoquent des changements dans leur rôle, dans leur personnalité, ainsi que dans la structure.

9.2.4.1 De rôles

Autour des changements dans le rôle, Caroline nous rapporte : « *moins de contact*

qu'avant avec les collègues.C114.1562 » ; « avant j'étais beaucoup sur les postes.C36.1162 ». On retient que dans son parcours, son rôle a changé, elle en parle ici avec un peu de nostalgie. Guylène le souligne elle aussi « *moins d'ambiance qu'avant, rien de comparable.G8.138/40 »* « *maintenant lignes attirées, moins de contacts, on voit moins les gens.G10.14 ».* Là aussi le ton est un peu nostalgique, notamment les deux nous parlent d'un changement d'ambiance, d'un manque de contact. Alors qu'Emmanuelle nous dit : « *avoir plus de contact avec la hiérarchie.E83.1423 » ; « avoir des contact voir avec les autres des évolutions pour la ligne.E83.1425 ».* à l'inverse, elle nous dit que le changement pour elle c'est d'avoir plus de contact avec les gens.

→ Nous rappelons ici, que Guylène et Caroline sont arrivées durant les mêmes années il y a plus de 10 ans dans l'entreprise, alors qu'Emmanuelle n'y est que depuis quelques années. Les unes regrettent le changement d'ambiance de contact qu'il y avait à leur arrivée, pendant que l'autre parle de changement dans sa fonction qui favorisent le contact.... Pourtant le même travail est effectué. Nous devons donc retenir, que l'évolution et le temps qui passe amènent des changements, vécus différemment en fonction des personnes.

9.2.4.2 De personnalités

Autour des changement dans la personnalité, Caroline nous dit « *accepter les critiques pour évoluer.C105.1505 ».* Elle sous-entend que c'est la critique de l'autre qui lui permettra de changer sa personne, pour évoluer. Guylène nous rappelle de son côté que le « *caractère a beaucoup changé.G40.1222 ».* Enfin, Emmanuelle rapporte aussi « *être plus rigoureuse qu'au début.E7.1370 ».*

→ Nous comprenons là aussi que l'évolution dans le monde du travail, avec le temps, amènent des changements intimes, de caractère ou de personnalité. Cela peut passer par l'acceptation de la critique de l'autre sur soi.

9.2.4.3 De la structure, de l'environnement

Nos deux interviewées présentes dans la structure depuis plus de 10 ans, rapportent aussi des changements de l'environnement qui les entoure : « *avant faire d'autre produits avec d'autres machines.G14.161 » ; « avant : pas de règles pas de suivit de formations.C25.1105 ».* Elles nous expliquent que cela fait aussi partie de l'évolution professionnelle, la structure dans laquelle elles travaillent évolue elle aussi, et leur métier avec. Elles nous diront ainsi :

« garder contact avec les machines pour l'évolution.C109.l538 » ; « les machines, pleins de choses ont changé.G14.l60 ». Quand Emmanuelle nous parle des changements de la structure pour expliquer que ce sont eux qui lui ont permis entre autres d'évoluer : « elle avait pensé à moi pour le changement d'organisation.E110.l544 ».

→ Le changement, c'est l'indicateur d'évolution, dans le secteur professionnel, il peut se manifester sur différents paramètres pour les personnes, que ce soit dans leur fonction même, en lien avec des changement structurels, ou encore, des changement dans leur identités. Tous ces changements sont parties prenantes de l'évolution professionnelle, des individus et des structures dans lesquels ils évoluent.

9.2.5 La formation dans l'évolution professionnelle

Quelques propositions de Caroline et d'Emmanuelle évoque la question de la formation. Caroline dit ainsi : « la formation ça apporte.C32.l138 » « Maintenant : leur dire c'est leur permettre d'évoluer.C95.l451 ». Elle insiste sur le fait que la formation apporte quelque chose en plus, qu'elle permet d'évoluer, elle en parle de manière assez générique en indiquant l'apport pour les novices qu'elle forme. Emmanuelle nous confirme cette représentation de la formation : « mais ça peut me permettre d'évoluer,d'apprendre, être intéressant.E117.l576 » « j'ai demandé une formation plus complète.E76.l384 ». Elle demande des formations pour progresser et nous indique elle aussi que ça permet d'évoluer.

→ Nous retenons que la formation est un moyen pour évoluer professionnellement, c'est ce que nous disent Emmanuelle et Caroline. Elle fait évoluer parce qu'on y apprend, elle complète ce que l'on pratique au quotidien, ça apporte personnellement.

9.2.6 Apprendre

9.2.6.1 Par l'expérience

Dans la question de l'apprentissage nous relevons l'apport de l'expérience dans les discours. Caroline dira que : « l'expérience ça m'apprend à évaluer.C65.l269 » . Guylène l'exprime ainsi : « apprendre sur le tas : capter ce qu'il faut faire quand on te montre.G19.l04 » « gérer les gens m'a fait apprendre pleins de choses.G29.l173 ». Enfin Emmanuelle nous dit : « on apprend tout le temps.E42.l229 ». Le fait d'être en situation,

d'expérimenter permet d'apprendre, elle nous le disent toutes les trois. Caroline nous précise également que si elle apprend c'est aussi parce qu'elle se retrouve seule confronté aux problèmes : *« (je) apprend toujours parce que on se sent seul.C105.l502 »* . Enfin Emmanuelle insiste par ailleurs sur la capacité d'apprendre en disant : *« je vais avoir une formation, je peux apprendre.E118.l579 »* .

→ Nous retenons plusieurs choses, d'abord que l'on apprend, on évolue par le fait d'être confronté aux situations, par l'expérience de la situation. Mais aussi que cela reste continu, on peut toujours apprendre. Enfin que l'institution donne une valeur à l'apprentissage, la formation donnée prouve que l'on a appris que l'on a évolué.

9.2.6.2 Ce qui s'apprend

Concernant le contenu des apprentissages dans leur évolution, Caroline nous précise : *« apprendre le tempérament avec les gens, à juger le caractère.C100.l481 » « ça m'a appris à me remettre en question.C65.l271 »*. *« (je) apprend, j'essaye de m'adapter selon les caractères, être patiente.C94.l444. »*. Elle nous dit deux choses, d'abord qu'elle évolue dans son travail par la rencontre de l'autre elle apprend à rencontrer différents tempéraments, mais aussi que cette rencontre lui apprend à se remettre elle-même en question. Cette remise en cause est vécue comme un apprentissage. Le discours d'Emmanuelle rejoint le sentiment de Caroline, lorsqu'elle dit : *« apprendre à être plus diplomate.E74.l379 » « tu apprends à gérer ton caractère, à prendre sur toi, savoir parler aux gens.E72.l368 »*. Elle apprend sur elle-même dans la rencontre de l'autre, cela fait partie de son évolution personnelle. Alors que par opposition Guylène nous rapporte ainsi *« j'ai rien d'autre à apprendre, j'ai évolué, mais là...G66.l375 »*

→ Là encore les représentations ne sont pas les mêmes pour les trois interviewés, Caroline et Emmanuelle semblent toujours apprendre sur elles-mêmes, sur ce qu'elles sont, notamment à travers l'expérience de la rencontre de l'autre et la remise en question. Alors que Guylène ne vit plus ça comme un apprentissage, elle dit bien avoir évolué, mais ne pas avoir le sentiment que ce soit encore le cas aujourd'hui.

9.3 La séquence, Reconnaissance

Pour cette séquence sur la reconnaissance, il ne fut pas simple de recueillir les indicateurs de reconnaissance, notamment pour Guylène qui s'exprime très peu à ce sujet. Nous avons regroupé ici la représentation qu'elles ont de leur statut, leur « capacité »⁹³ qui correspond à leur propositions sur le fait se sentir capable ou non. On retrouve également la question de l'expérience qui semble prendre part dans la reconnaissance. Enfin ressortaient des propositions sur la non-reconnaissance et sur la question de l'autre dans cette reconnaissance.

Caroline	Guylène	Emmanuelle
Statut (3)	Statut (0)	Statut (5)
Capabilité (2)	Capabilité (5)	Capabilité (5)
Expérience (8)	Expérience (0)	Expérience (6)
Non-reconnaissance (7)	Non-reconnaissance (0)	Non-reconnaissance (10)
L'Autre (11)	L'Autre (10)	L'Autre (18)
Total = 31	Total = 15	Total = 44

Avant de préciser chacune des notions abordées à travers l'exposition des propositions de nos interviewés, nous relevons que cette séquence est moins exprimée dans les discours. De manière un peu plus précise, Guylène nous parle moins de la reconnaissance, elle n'aborde que deux notions que sont la capacité et l'Autre. À l'inverse, Caroline et Emmanuelle en plus, mais cette dernière se détache dans le nombre de propositions exprimées.

9.3.1 Le statut dans la structure

Nous avons relevé dans cette notion toutes les propositions autour du ressenti des interviewés concernant leur statut dans l'entreprise. Nous n'avons relevé aucune proposition de Guylène concernant cette notion, il semble que cela ne soit pas un sujet qu'elle aborde de manière spontanée. Caroline de son côté nous dit assez clairement la représentation qu'elle se fait et le sentiment qu'elle a de son rôle dans l'entreprise : « *le poste de formatrice me donne le sentiment d'être valorisée dans l'entreprise.C107.I523* » « *ça me plaît d'avoir ce rôle*

93 Terme repris de **Ricoeur P.** (2004). Op. cit. p.225.

d'accompagnatrice.C59.l241 ». Elle indique ici que le statut qu'on lui a donné à travers l'intitulé de son poste représente une grande valeur à ses yeux. Cela la valorise en tant qu'actrice dans la structure, dans son identité professionnelle. Elle précise que ce rôle, cette place lui plaît. Même si elle indique à l'inverse que par son statut : « *(je) pas avoir le droit à l'erreur.C112.l550* ». Ce statut lui confie une responsabilité, et elle ne s'autorise pas le droit à l'erreur. Emmanuelle nous dit : « *je être vite reconnue au niveau de l'échelon.E85.l435* » « *voir une vrai reconnaissance du statut de conducteur(grille salaire)E80.l403* » « *c'est à moi de régler les problèmes même si je ne sais pas, parce que j'ai le statut.E96.l85* ». Elle distingue le statut de la rémunération, au sens où on peut se voir confier le rôle sans être rémunéré à hauteur du statut dans l'entreprise. Avoir accès au deux c'est « avoir une vrai reconnaissance ».

→ De ces deux interviewées nous retenons qu'elles nous parlent de leur métier en tant que statut, rôle dans l'entreprise, ce que ne fait pas Guylène. Elles en disent particulièrement que ce rôle a de la valeur pour elles, que la reconnaissance des tâches effectuées par le statut accordée dans l'entreprise est importante, parce qu'elle est « vrai », c'est à dire juste... Par ailleurs elle nous amènent également l'idée que ce statut a de la valeur à leurs yeux mais aussi aux yeux des autres, et qu'il leur confère donc une certaine responsabilité qu'elles doivent assumer sans montrer signe de faiblesse.

9.3.2 La capabilité

Les interviewés sont amenés à parler de la notion de capabilité lorsqu'on les interroge sur le fait « d'être à l'aise » dans le travail. Caroline nous dit ainsi : « *(je) pas à l'aise si les collègues m'observent trop.C120.l586* » « *(je) se sentir moins à l'aise avec certaines personnes.C114.l559* ». Ce qui peut la rendre mal à l'aise c'est le regard des collègues sur son travail, mais c'est aussi l'autre (ou novice) dans la relation de transmission, cela dépend des personnes nous dit-elle. Concernant la capabilité, Guylène nous dit de son côté « *je ne me sens pas capable pour le poste d'animateur.G66.l376* », elle annonce qu'elle ne se sent pas capable de devenir animatrice, ce qui correspond au niveau hiérarchique supérieur au sien. Mais elle dit aussi en parlant de son responsable hiérarchique : « *elle a senti le truc (que je être capable) donc elle m'a mise toute seule.G16.l83* », « *il m'en avait parlé, Il me sentait en fait, il avait vu mon comportement changé, il me sentait capable d'être*

conductrice.G38.l216 ». Elle nous dit ainsi que c'est son supérieur qui la sentait capable de tenir un autre rôle dans l'entreprise, et qui lui a dit. Quant à Emmanuelle, concernant la capabilité elle explique : « *avant je ne me sentais pas capable.E122.l588* », mais qu'elle « *se sentir plus capable depuis que j'ai expliqué mon poste à un collègue.E122.l588* ». Elle nous parle ici du fait de transmettre son savoir à un autre et nous dit que c'est dans l'expérience réussie de partage de son savoir avec un collègue qu'elle a pu se reconnaître comme capable. Elle annonce également : « *je vais avoir une formation, je peux apprendre.E118.l579* », on comprend que le caractère officiel d'une formation lui donne le sentiment d'être reconnue comme capable. C'est par le fait de recevoir une formation qu'elle se dit capable d'apprendre, d'évoluer.

→ Il faut comprendre dans ces propositions que la capabilité, c'est le fait de se reconnaître soit même comme capable de faire. C'est un sentiment que l'on a de soi, mais qui se développe notamment à travers le regard de l'autre. L'autre ce sont autant les collègues, que les supérieurs hiérarchiques, ou bien encore le novice à qui elles vont transmettre leur savoir. Caroline précise qu'elle se sent moins à l'aise dans l'exercice de son travail quand ses collègues la regarde faire, Guylène nous permet de dire que c'est son supérieur hiérarchique dans la confiance qu'il lui donné en la « sentant capable de tenir un autre poste », qu'elle a pu elle-même se sentir capable et évoluer. De la même manière Emmanuelle précise que c'est dans l'expérience réussie de partage de son savoir avec un collègue qu'elle a pu se sentir capable de transmettre son savoir, mais également à partir du fait qu'on lui propose une formation pour transmettre. Le caractère officiel de la formation, lui permet de dire si j'apprends en formation je serais capable de faire. Nous retenons que l'autre est important dans le sentiment de capabilité que l'on peut avoir sur soi, si l'autre nous sent capable, on pourra se sentir capable de faire. Mais également le fait d'avoir expérimenté et que cela se soit bien passé permet de se sentir capable. L'autre et l'expérience les aide à se sentir capable.

9.3.3 L'expérience reconnaissante

Si nous avons relevé quelques propositions sur l'expérience comme aidante dans la reconnaissance de ses propres capacités, nous avons pu regrouper par ailleurs plusieurs propositions qui nous parlent de cette expérience et de ce qu'elle permet de savoir de soi. Soulignons que Guylène ne s'exprime pas à ce sujet. Par contre, Caroline annonce ainsi :

« j'ai participé à tous les postes, je connais bien les lignes.C88.l414 », « être opérateur plusieurs années = connaître les postes.C36.l160 ». Son expérience sur les différents postes lui permet de dire qu'elle connaît bien les lignes, c'est à dire que l'expérience lui permet de se reconnaître un savoir. Elle nous dit aussi que : « l'expérience remet en question, c'est bien de réfléchir parfois.C91.l426 ». Dans cette expérience, elle devient réflexive sur son travail, elle se remet en question et elle évolue en tant que praticienne. Emmanuelle rejoint Caroline lorsqu'elle nous dit de sa collègue qu'elle lui demande lorsqu'elle a un problème parce que : « elle est conductrice depuis 2 ans sur la ligne.E69.l349 », elle souligne la reconnaissance du savoir de sa collègue (qui l'a formé) à travers l'expérience que cette dernière a accumulé. Concernant sa propre expérience elle raconte : « être la dernière et la plus jeune de ma ligneE113.l561 ». Elle nous dit cela lorsqu'elle parle du regard de ses collègues sur le fait qu'elle soit choisie pour former les nouveaux, elle nous dit bien que son manque d'expérience, (la dernière et la plus jeune), l'inquiète sur le regard que ses collègues peuvent porter sur le fait qu'elle transmette son savoir Mais elle indique aussi qu'« un boulanger est resté (pour apprendre) avec moi pendant 2 heures.E122.l590 », et nous dira ensuite qu'à partir de cette expérience elle s'est sentie plus capable (E122.l588). De la même manière lorsqu'elle apprenait le travail, elle nous dit que « ma collègue me laissait la taille parfois.E79.l394 », c'est à dire que l'autre lui donnait sa confiance pour effectuer seule le travail, cette confrontation à la situation est une expérience qui lui a permis de devenir ce qu'elle est aujourd'hui, parce que l'autre lui a fait confiance et lui a donné l'occasion d'expérimenter.

→ Si Guylène n'aborde pas cette notion d'expérience, les deux autres interviewés soulignent le lien entre l'expérience et la reconnaissance de ses savoirs, reconnaissance par soi ou par l'autre. Le fait que l'autre les laisse expérimenter, leur permet de se sentir capable de faire. C'est à dire que le fait d'être confronté à la situation et de la gérer seul permet là aussi de se sentir capable, de se reconnaître cette capacité. Nous comprenons là aussi que la reconnaissance de ses savoirs passe par l'autre et par l'expérimentation des situations. La reconnaissance des savoirs est un va et vient permanent entre la confiance que nous donne l'autre et le regard que l'on de soi, l'expérience fait le lien entre ces deux regards.

9.3.4 La non-reconnaissance

Concernant la notion de non-reconnaissance, nous nous sommes attaché aux propositions négatives qui abordaient le regard de l'autre sur soi. Ici encore nous n'avons pas pu relever ce type de propositions dans le discours de Guylène. Nous avons regroupé les propositions en deux catégories.

9.3.4.1 De l'autre

Caroline nous en dit ceci, « *(je) manquer d'assurance parce qu'on nous dit jamais rien.C105.l500* » « *jamais personne pour dire 'continue' ou 'évite'.C105.l504* » « *(on) nous dit pas si bien ou pas bien.C105.l501* ». Nous relevons de nombreuses propositions, qui nous permettent d'avancer que dans le non dire de l'autre se crée un manque de reconnaissance de soi. Au sens où il est plus compliqué pour Caroline de s'identifier des savoirs car « on » ne lui dit pas son savoir, ne lui dit pas si elle fait bien ou pas. Il semble que ce « on » corresponde aux supérieurs hiérarchiques qui nous dit-elle devraient dire ce qui est bien fait ou mal fait, ce ne sont pas eux qui lui ont annoncé directement qu'elle allait transmettre son savoir « *(on) m'a pas dit ce sera toi.C86.l398* », c'est une collègue qui lui a annoncé. On relève que Caroline est en demande d'une reconnaissance de ses supérieurs quant au travail qu'elle effectue. Emmanuelle aborde ainsi la question de la non-reconnaissance de l'autre: « *elles savent pas si je connais ou pas.E28.l158* », elle parle ici des formatrices et de sa position de novice, avoir affaire à différentes personnes dans sa formation faisait que personne ne savait ce qu'elle avait déjà vu ou non, c'est-à-dire que personne n'identifiait clairement son savoir de novice. Concernant le travail qu'elle effectue aujourd'hui et notamment le poste qu'elle tient, elle en dit ainsi, « *Certaines font le même travail sans être reconnues officiellement.E85.l437* » « *officieusement = on leur donne les responsabilités du poste mais pas la paie qui va avec.E86.l440* » « *ne pas être officiellement mais pouvoir aider.E64.l320* ». Elle souligne l'importance d'une reconnaissance officielle sans quoi on tombe dans la non-reconnaissance de l'autre, l'autre en tant qu'institution.

→ On retrouve ici la question de l'autre dans la non-reconnaissance, en précisant que l'autre représente dans tout les cas ici la hiérarchie. La non-reconnaissance exprimée, est celle d'un statut qui ne correspond pas au rôle effectué dans l'entreprise, ou d'un manque d'identification du travail effectué par les interviewés, ce qui représente une non-

reconnaissance de leurs savoir au sens où, elles ne peuvent pas identifier leur savoir car les supérieurs ne disent pas ce qui est bien fait ou mal fait.

9.3.4.2 De soi

On parle ici du regard porté par les interviewés sur le travail qu'ils effectuent, Caroline nous dit ainsi « *(je) me sens exclue de la production.C115.1566* » « *ne pas savoir pourquoi moi.C39.1177* », elle exprime le fait de ne pas trouver sa place au sein de la production, mais aussi la non identification de ses savoirs, lorsqu'elle dit ne pas savoir pourquoi on lui proposé à elle de transmettre son savoir. Emmanuelle parle d'elle même avec ces mots : « *je dirais que je n'ai pas les compétences.E116.1574* » « *j'ai pas trop confiance en moi.E120.1584* ». Ici aussi on relève une non-identification de ses propres compétences, elle n'a pas confiance en elle et pense ne pas « avoir les compétences ».

→ Si nous avons relevé au dessus une non-reconnaissance de l'autre, notamment des supérieurs hiérarchiques, nous pouvons mettre également en avant une non-reconnaissance de soi, notamment de leurs savoirs, concernant deux des trois interviews. Il semble là aussi qu'il y ait un lien entre ce que l'autre reconnaît chez nous et ce que nous pouvons alors reconnaître de soi. Dans les deux cas les discours nous exposent un manque de reconnaissance à travers la non-identification des savoirs, et du rôle dans l'entreprise.

9.3.5 L'Autre

Nous avons beaucoup entendu parler de « l'Autre » tout au long de cette analyse, voici les propositions que nous avons pu regrouper en ce qui concerne l'autre dans la reconnaissance. Ces propositions sont regroupés en deux catégories elles aussi, à savoir, d'une part les propositions concernant les responsables hiérarchiques, et d'autre part celles qu'on nous parle des pairs, collègues de travail...

9.3.5.1 En tant que responsable hiérarchique

Caroline nous dit ainsi, « *les chefs se sont servis de mes plans.C43.1191* » « *(les chefs) ont trouvé une facilité pour moi ? C88.1409* » « *(ils) penser à moi = reste une reconnaissance.C36.1163* » . Elle nous parle de « ses chefs », qui expriment une reconnaissance de ses savoirs, à travers le fait qu'ils aient pensé à elle pour le poste de formatrice Mais aussi parce qu'ils ont utilisé un outil qu'elle avait conçue elle-même, où

encore elle reste en question sur ce qu'ils ont identifié chez elle pour lui proposé le poste de formatrice, mais cela amène Caroline à faire des propositions positives concernant la décision qu'ils ont pris vis à vis d'elle. Cela montre bien qu'elle le vit comme une reconnaissance positive de sa personne, de ses savoirs, de la part de ses supérieurs. Guylène de son côté nous dit : « *avoir des animateurs sympas aide à se sentir mieux.G36.l205* » « *ça passe bien avec D... ça aide à dire ce que tu penses.G66.l367* » . Ce qu'elle nous indique ici, c'est la bonne relation avec ses supérieurs, la bone entente, qui lui permet de se sentir bien elle-même, et qui lui permet églement d'affirmer xce qu'ele est, son point de vue (dire ce que tu penses). Enfin, Emmanuelle relève certaines paroles de ses supérieurs : « *elle m'a dit : t'es agréable, motivée, patiente, donc je te vois bien.E111.l548* » « *elle a dit qu'elle avait pensé à moi.E107.l535* », elle souligne que l'Autre a pensé à elle, qu'il l'identifie comme un potentiel. Mais elle ajoute, : « *je me suis demandé si elle voulait se racheter (d'un conflit)ou si j'avais les compétences.E115.l567/72* ». Une relation un peu tendue remet en cause la reconnaissance exprimée par ses supérieurs, Emmanuelle hésite à considérer cela comme une reconnaissance de ses savoirs, ou à le voir comme un règlement de conflit.

→ Dans l'ensemble l'autre en tant que responsable hiérarchique, aide à la reconnaissance de ses propres savoirs, cela est très positif pour les interviewés. Mais, il semble qu'une condition demeure dans l'acceptation de cette reconnaissance, c'est la confiance que l'on accorde à l'Autre (responsable hiérarchique). Guylène nous dit bien que la bonne relation avec les supérieurs aide à se sentir bien et assumer ce que l'on est, quand Emmanuelle insiste en soulignant qu'une mauvaise relation remet en question les intentions des supérieurs quant à la reconnaissance exprimée.

9.3.5.2 En tant que collègue, que pair

Concernant les pairs, c'est à dire les collègues de travail, Caroline nous rapporte ainsi : « *(je) entends des choses.C116.l569* » « *(je) me libère des réflexions.C112.l553* ». Elle dit qu'elle cherche à se distancier des réflexions, ou paroles des collègues qui pourraient nuire à son travail. Elle n'en parle que très peu car cela n'est pas forcément agréable pour elle on sent que les paroles des collègues ont de l'importance pour elle. Guylène de son côté exprime cette reconnaissance de l'autre notamment en parlant du novice dans la relation de transmission de son savoir : « *à l'inverse elle me disait aussi.G71.l402* » Elle dit pouvoir transmettre à une

collègues car à l'inverse la collègues lui dit aussi des choses, on trouve la question de la réciprocité comme une reconnaissance, et qui facilite la transmission de savoirs. Comme elle nous dira dans cette même relation en parlant d'une personne qu'elle forme, « *on sent qu'elle attend mon accord pour savoir.G48.l270* », cette relation est une forme de reconnaissance de la légitimité de Guylène dans la transmission. Par ailleurs cette dernière nous dit plus loin être inquiète en parlant du novice « *elle va peut-être dire que ce n'est pas à moi de lui dire.G58.l319* ». Si Guylène souligne la reconnaissance d'une novice qui attend son accord pour faire, elle doute par ailleurs de sa légitimité en se demandant ce que le novice va penser de l'exercice de son rôle d'expert. Cela montre un manque de reconnaissance de son rôle, de ses savoirs. Emmanuelle quant à elle dit en parlant de son rôle dans l'entreprise sans avoir le statut correspondant: « *des conductrices pourraient se dire que je vole le poste sans avoir la reconnaissance.E99.l499* ». Pour elle, cela laisse la porte ouverte à une incompréhension de l'autre quant à son rôle au sein de la structure. Pour autant lorsqu'elle possède le statut elle s'interroge toujours sur le regard des collègues « *mais création de tensions avec les collègues.E95.l479* » « *les collègues me disent c'est à toi de faire c'est toi qui est capable.E95.l480* », elle dit qu'à partir du moment où on lui a confié le statut, les collègues lui demandent d'être parfaite dans l'exercice de son travail. Là encore le regard des pairs sur le rôle et le statut dans l'entreprise a beaucoup de valeur à ses yeux. Enfin elle aborde un autre point de vue en parlant d'un collègue à qui elle a dû transmettre son savoir, « *il me dit qu'il a compris, ça me valorise, je me dit que je peux y arriver.E122.l593* ».

→ Le regard des pairs sur leur propre travail est un point important dans la reconnaissance de leurs savoirs. On remarque que ce regard est tout aussi important que celui des supérieurs hiérarchiques. Il faut comprendre que pour se sentir à l'aise et capable de faire, elles s'interrogent sur leurs propres savoirs à travers le regard de l'autre, cette reconnaissance des savoirs par l'autre et notamment la reconnaissance des pairs à un rôle crucial dans l'identification de leurs propres savoirs par elles-mêmes.

L'Autre joue un rôle non-négligeable dans la reconnaissance de soi et dans l'identification de son savoir, l'Autre pouvant représenter la hiérarchie, tout autant que les collègues ou les pairs. Ces derniers semblent avoir une place particulièrement importante car nos trois interviewés sont en demande de reconnaissance de leurs pairs, plus que de leur supérieur hiérarchique.

9.4 Regard sur l'analyse

Après avoir extrait et analysé les propositions des interviewés en fonction des séquences et des notions extraites des discours, nous prenons conscience tout d'abord de la quantité de données qui nous a demandé de faire des choix quant aux propositions qui sont présentées dans l'analyse. Nous avons tenté le plus possible de respecter chacun des points abordés par les interviewés. Cependant pour une question de lecture certaines propositions se retrouvant dans d'autres nous avons fait le choix de ne pas réécrire toutes les propositions. Celles-ci sont par ailleurs accessibles dans les annexes dans le troisième tableau d'analyse qui regroupe les séquences avec les propositions de chacun des interviewés.⁹⁴

Tout au long de l'analyse du discours, nous avons relevé que Guylène s'exprimait de manière moins précise sur plusieurs sujets en comparaison aux deux autres interviewées. Nous soulignons ce point sans négliger qu'il peut y avoir un biais dans la conduite de l'entretien ce qui est difficilement repérable. Nous nous permettrons cependant de mettre en lien dans l'interprétation certaines idées sorties de son discours pouvant potentiellement expliquer ce manque de précisions.

Retenons que si le travail d'analyse demande beaucoup de temps et de précision, il permet néanmoins de mettre en avant les points forts et lacunes d'une partie de la recherche. Notamment que le thème de la reconnaissance est difficile à aborder dans les entretiens, c'est en effet la séquence comportant le moins de propositions. Par ailleurs, cette difficulté rend compte de la complexité de la reconnaissance, relevée en partie ici comme un processus d'identification des savoirs.

Nous gardons en tête le caractère subjectif dans la présentation de l'analyse, en effet il se retrouve dans les choix de présentation autant que dans le regroupement par catégories dans les séquences. Cependant ces choix font aussi partie du travail du chercheur comme nous le rappelle Raymond Quivy : « Combien de thèses inachevées dorment ainsi sur le bureau de chercheurs [...] auxquels il manque une qualité essentielle: savoir trancher à un moment donné et aller de l'avant »⁹⁵. Nous soulignons ici qu'elle est une analyse du traitement des données (la notre) mais qu'elle ne doit pas être fermée à notre présentation, de la même manière que nous allons maintenant aborder l'interprétation des résultats de l'analyse.

94 Cf Annexes p. 72

95 Quivy, R. Van Campenhoudt, L. (2006). op. cit. p.97.

Chapitre 10. Interprétation des résultats

Suite à la phase d'analyse que nous venons de présenter, entrons maintenant dans l'interprétation de ces résultats. Dans un premier temps nous choisissons de mettre en avant les liens forts entre les différentes séquences extraites des discours, pour en venir à la confrontation de nos hypothèses de départ et de cette étude de terrain.

Notre recherche questionne les représentations des experts dans l'entreprise quant aux situations de transmissions de leur savoirs, nous nous intéressons à la reconnaissance de leurs savoirs et à l'impact de celle-ci dans leur évolution professionnelle, notamment dans ce qui les a amené à transmettre leurs savoirs. Rappelons les quatre hypothèses qui soutiennent cette recherche : D'abord nous avançons que la reconnaissance par l'expert de son propre savoir, passe par trois « angles »(sphères) que sont le soi, l'autre, et l'organisation ou la structure. La seconde hypothèse s'attache au fait que pour transmettre l'expert doit être capable de reconnaître ses savoirs, c'est à dire de les identifier. Puis, au delà de l'identification nous interrogeons l'identité de l'expert en avançant que l'individu doit se considérer comme expert pour transmettre. Enfin nous ouvrons le questionnement avec la dernière hypothèse qui considère que la transmission de savoirs est une étape dans l'évolution professionnelle des individus. Avant de revenir sur la vérification de ces hypothèses nous avons extrait certains liens entre les trois grandes séquences qui repérées dans l'analyse de notre étude de terrain. Pour laisser émerger ces liens il nous a semblé utile de revenir de manière plus globale sur chaque séquence évoquée dans les discours.

10.1 Le point sur les séquences

10.1.1 Transmettre du savoir

Les résultats de l'étude confirment les représentations des travailleurs quand à la situation de transmission des savoirs que nous avons repérées lors d'une recherche précédente. Nous avons alors proposé un schéma du processus de transmission⁹⁶, que nous affinons aujourd'hui, en nous intéressant plus aux détails de la situation de transmission. Notamment en représentant plus clairement la question de l'échange, de la réciprocité et de la relation à l'autre, qui sont des notions importantes extraites des discours.

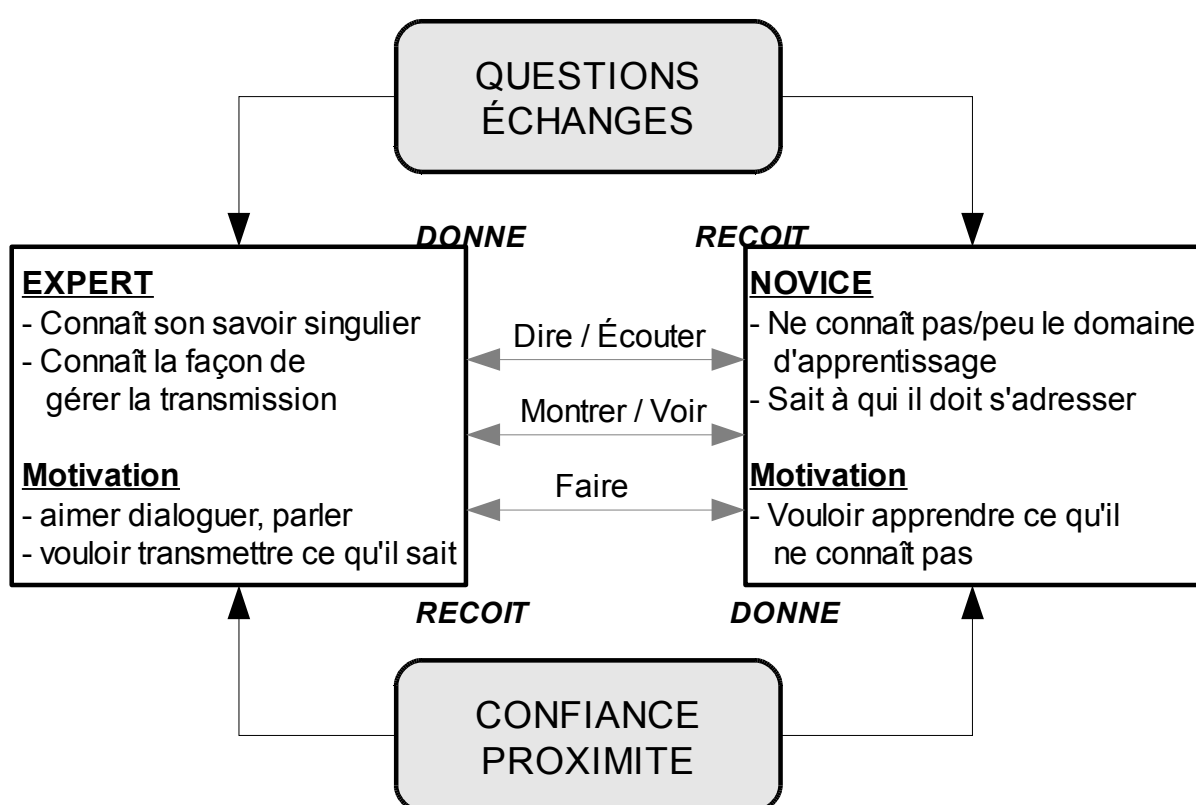


Figure 5: *La relation de transmission de savoirs.* Coffineau Hélène.

Nous retrouvons l'idée que la transmission de savoirs, passe par trois types de canaux:

96 Cf annexes « processus de transmission p. Coffineau, H. (2009). Op cit. p.88

- D'abord le regard, qui permet aux acteurs de voir et de montrer. L'expert est celui qui montre, le novice étant celui qui voit. Mais il nous semble aujourd'hui que la question de l'échange et de la réciprocité entre les acteurs est trop importante pour ne considérer que cette vision de la transmission. En effet, les discours rappellent que les experts « *surveillent, voir comment ça se passe.E79.l396* » ou « *surveiller tant que le geste n'est pas bien pris.C73.l328* ». Ce qui prouve que l'expert est lui aussi celui qui voit, qui regarde comment fait le novice. L'intention est différente mais l'expert est aussi là pour observer le novice, ce qui permet de dire que le novice est aussi celui qui montre comment il fait à son formateur.

- Puis la parole, qui permet de dire, d'expliquer, d'écouter. Là encore, si nous nous étions arrêté au fait que l'expert dit au novice qui lui-même écoute, nous rajoutons la notion de réciprocité. En effet lorsque Emmanuelle dit de sa formatrice « *elle me mettait devant et me demandait d'où vient le problème.E67.l335* ». C'est bien sa position de novice qui lui permet de dire à l'expert (qui l'écoute) d'où vient le problème. Si l'intention de l'écoute n'est pas la même que lorsque c'est le novice qui écoute l'expert, on peut tout de même dire que la parole va dans les deux sens, ils s'écoutent et se disent l'un à l'autre.

- Pour ce qui est de faire, le novice et l'expert font le geste tout les deux l'un pour montrer, l'autre pour s'exercer, la réciprocité se retrouve dans le fait qu'ils doivent, tout les deux, montrer à l'autre comment ils font. L'expert pour montrer comment faire, le novice pour faire voir à son tour comment il fait.

La réciprocité est représentée par les flèches à double sens n'apparaissant pas dans notre précédente représentation de la transmission de savoirs. Au delà des canaux de transmission, nous insistons particulièrement sur cette question de la réciprocité possible qu'à travers une relation de confiance entre les deux acteurs. Le novice confie son apprentissage à l'expert, tandis que l'expert confie son savoir singulier au novice. Cette confiance nécessite une certaine proximité entre les deux acteurs, proximité physique et d'affinités. La situation de transmission implique d'échanger aisément l'un et l'autre ensemble, il faut pour cela respecter l'autre, le considérer. Mais aussi se sentir à l'aise dans l'échange pour pouvoir s'exprimer et pouvoir faire. Cette proximité, et la réciprocité qu'elle permet, sont parties prenantes de l'apprentissage du novice. Il acquiert son savoir parce qu'il fait seul mais toujours dans l'accompagnement de proximité de l'expert. Ce dernier lui reconnaît la capacité de faire seul, il a confiance en lui.

10.1.2 Évoluer professionnellement

Pour ce qui est de l'évolution professionnelle, nous avons distingué dans la partie conceptuelle, l'évolution de la structure, et l'évolution de l'individu dans la structure. Ce qui nous intéresse particulièrement dans cette recherche c'est l'évolution individuelle interne à la structure, que nous cherchions à mettre en lien avec la transmission du savoir et l'expertise. À partir de l'analyse, nous comprenons que s'intéresser à l'évolution individuelle, c'est aussi prendre en compte le parcours de l'individu extérieur à la structure. En effet, nous avons pu relever dans les discours l'idée du parcours, du trajet de vie, les interviewés donnent du sens à leur parcours dans sa globalité. Il nous parlent aussi bien de leur évolution professionnelle en interne « *être formatrice depuis peu de temps.C100.1478* », que d'une évolution dans la vie privée « *Le temps passe, devenir maman de fil en aiguille.G7.133* », mais aussi en passant par leurs formations initiales « *formation de base Sanitaire et social.G2.18* ».

Plusieurs notions sont à extraire de l'analyse, d'abord pour parler de l'évolution les interviewés comparent des temps différents, passé et présent, qui révèlent les changements, les modifications. Qu'ils soient personnels, professionnels, structurels. S'intéresser à l'évolution, c'est regarder une même chose en des temps différents, repérer ce qui change, ce qui se bouge, ce qui n'est plus pareil. À partir de la notion de changement nous avons pu repérer que l'évolution professionnelle concernait aussi bien la structure, que les individus. Les interviewées nous disent changer au long de leur parcours, mais elles évoluent aussi en fonction de la structure, « *les machines, pleins de choses ont changé.G14.160* » « *elle avait pensé à moi pour le changement d'organisation.E110.1544* » « *avant : pas de règles pas de suivit de formations.C25.1105.* ». Il y a des évolutions individuelles, induites par l'évolution de la structure, cela leur demande de s'adapter au changement. Pour certaines c'est une opportunité pour évoluer personnellement, pour d'autres c'est une contrainte qu'elles subissent. On en vient à renforcer l'importance de la motivation individuelle, qui s'appuie sur l'envie et les besoins de chacun.

Concernant l'évolution des individus, nous avons regroupé notamment beaucoup de propositions dans la notion de transition, c'est à dire que nous repérons ici les moments, instants de passage entre deux changements. Nous utilisons volontairement le terme de passage car c'est celui qui est employé dans les discours, il faut comprendre que la transition ne se fait pas brutalement, d'un seul coup, « *petit à petit je suis passée conductrice.G29.1172* »

« *petit à petit(je)être tout le temps sur posteE79.l398* ». L'évolution en interne correspond principalement à un changement de rôle et un changement de statut dans l'entreprise. Ce que nous apporte les discours c'est l'importance, l'enjeu, de la motivation individuelle dans l'évolution interne.

La motivation est liée particulièrement à l'autre et au besoin d'épanouissement. Au sens, où ce sont d'un côté les opportunités que nous donne l'autre, notamment la hiérarchie, « *(on) m'a proposé d'être formatrice.C25.l110* », « *on m'a demandé si je voulais être opérateur.G22.l126* », « *on m'a proposé, ma responsable est venue me voir.E106.l529* », qui déclenchent des questionnements et une motivation pour évoluer en interne. D'autre part le fait d'avoir le sentiment de tourner en rond dans son travail « *être conductrice aujourd'hui, mais arriver au bout.G24.l141* », « *(je) avait besoin, envie d'évoluer, j'avais fait le tour.C109.l531* », de ne plus avancer, est également déclencheur d'une motivation pour évoluer. Nous comprenons que le sentiment de « tout » connaître de son métier, c'est-à-dire d'en être expert, leur donne envie d'aller vers autre chose, d'apprendre de nouveau sur elle-même, de s'épanouir. Mais attention, si le sentiment de motivation peut-être présent il faut qu'il s'accompagne d'un environnement facilitant son expression

En effet, l'autre point important dans la motivation concerne l'idée de l'environnement facilitant l'expression, l'ouverture, « *avoir une bonne ambiance, une bonne équipe, c'est aidant pour se développer.G28.l159* ». Au sens où pour évoluer, il faut pouvoir exprimer sa motivation, son envie, pouvoir le dire, « *elle voulait savoir si ça m'intéressait, j'ai dit pas de soucis.E106.l531* » « *l'entretien individuel aussi permet de dire vraiment.G37.l208* ». Il faut comprendre que la motivation, la volonté est un point important dans l'évolution des individus, qui se développe par une bonne connaissance de soi, de ses intérêts, mais aussi par un environnement permettant l'expression de cette motivation, notamment par le biais de propositions, d'opportunités. La formation dans l'entreprise peut être vécue ainsi, comme une opportunité que la structure leur donne, un moyen de progresser, de s'épanouir, d'avancer. Évoluer c'est continuer à « apprendre sur soi », à « se remettre en question », et cela peut se faire par la formation, mais surtout par « l'expérience », « sur le tas », « tout le temps ».

Une des interviewées n'a plus le sentiment d'apprendre sur elle-même aujourd'hui dans l'exercice de sa fonction contrairement aux deux autres. Par ailleurs, concernant la transmission de son savoir, elle est celle qui dit « toujours la même chose », c'est-à-dire

qu'elle transmet plutôt des procédures, que son savoir particulier. Il semble que cela révèle un paradoxe, tel qu'elle se décrit par son discours, Guylène ne semble pas être experte au sens où l'expert se reconnaît un savoir singulier, au sens où il peut accompagner l'autre, mais pour autant elle a le sentiment d'avoir fait le tour. Nous comprenons que l'on touche à la question de la motivation, Guylène n'est pas clairement intéressée par l'expertise dans son domaine, ou la réflexion sur sa pratique. Elle aime « faire son truc seule », mais trouve cela agaçant de le transmettre, elle n'en a pas envie, là encore c'est la question de l'envie personnelle qui influe sur la motivation et donc sur l'évolution professionnelle, le parcours qui va se dessiner.

Nous avons trois interviewés qui exercent sur le même poste dans l'entreprise, celui-ci impliquant la transmission de leur savoir. Mais le vécu de cette fonction n'est pas le même pour aucune des trois. Deux d'entre elles sont dans l'entreprise depuis plus de 10 ans, comme nous l'avons souligné plus haut, Caroline est celle qui a toujours le sentiment d'apprendre dans sa fonction, de se remettre en question. Il lui était plus simple de parler sur la situation de transmission, sur les savoirs transmis (quantité de propositions relevées), sur le rôle de l'expert, que pour Emmanuelle et Guylène. Cette dernière étant la seconde interviewée travaillant dans l'entreprise depuis plus de 10 ans, mais elle n'a pas l'envie, le besoin de transmettre son savoir, elle préfère « faire son truc ». Il lui a été plus difficile de s'exprimer sur ces notions, de formaliser le savoir, les situations de transmission. Enfin Emmanuelle exprime clairement son envie d'évoluer, notamment par l'acceptation des opportunités qu'on lui présente, mais elle a moins de recul sur le travail qu'elle exerce car elle est en poste depuis moins de temps. Néanmoins elle se sent plus capable de transmettre son savoir depuis qu'elle a expérimenté cette situation, et depuis qu'on lui a proposé une formation pour former les autres. Nous comprenons, que sur nos trois interviewés Caroline est une véritable experte au sens où elle est aujourd'hui capable de formaliser son savoir, et d'accompagner l'autre dans l'apprentissage du travail. Guylène est au même niveau, mais ne semble pas avoir envie d'évoluer sur ce créneau, ce n'est pas ce qui l'intéresse, ce qui donne sens à son parcours. Elle voudrait du changement mais pas nécessairement devenir experte (dans la définition proposée) dans son domaine. Quand à Emmanuelle, on comprend qu'elle n'est pas encore une experte au sens d'une réflexion sur sa pratique, et d'un accompagnement de l'autre, mais pour autant elle est motivée par cette évolution qu'on lui propose, et se reconnaît petit à petit par l'expérience une capacité à le devenir.

10.1.3 Se sentir reconnu

Enfin concernant la reconnaissance, nous retenons particulièrement deux grandes notions, celle de l'expérience ainsi que la question de la relation à l'autre. Avant d'y revenir, soulignons que la reconnaissance est exprimée notamment par la question du statut (Caroline et Emmanuelle), une vraie reconnaissance du travail correspond alors à un statut représentant réellement le travail effectué dans l'entreprise, « *avoir une vrai reconnaissance du statut de conducteur(grille salaire)E80.1403* ». Cela implique une place admise par l'autre (structure et collègues), mais implique également que le niveau de rémunération accordé soit celui correspondant au statut qui représente réellement le travail effectué. « *Officieusement = on leur donne les responsabilités du poste mais pas la paie qui va avec.E86.1440* ». Lorsque ce n'est pas le cas Emmanuelle parle d'une reconnaissance officieuse. Le fait de confier le travail à la personne signifie la reconnaître comme capable de le faire, mais cette reconnaissance n'est pas officialisée aux yeux des autres par le statut. Cela est abordée comme une non-reconnaissance de l'autre dans l'analyse, au sens d'une méconnaissance, elle n'est pas dépréciative mais ne correspond pas à la demande réelle de reconnaissance. Nous relevons que les deux interviewées qui nous parlent de cette non-reconnaissance de l'autre, évoquent quelque propositions que l'on comprend comme une non-reconnaissance de soi, notamment sur la question de leurs savoirs. « *ne pas savoir pourquoi moi.C39.1177* » « *je dirais que je n'ai pas les compétences.E116.1574* ». Caroline ne formalise pas les raisons pour lesquelles « on » lui a donné à elle cette opportunité de formation des nouveaux, quand Emmanuelle accepte l'opportunité sans pour autant se considérer comme compétente en la matière. Nous comprenons que la reconnaissance de leur savoir par l'autre, est suffisante pour qu'elles aient envie de le faire, même si elles ne nous disent pas s'identifier elle-même des compétences pour ce nouveau rôle.

On en vient à aborder la question de l'autre dans la reconnaissance, point important dans la reconnaissance au vue de l'analyse. La reconnaissance identitaire, passe par le regard de l'autre sur soi. C'est dans l'échange avec l'autre que l'on a conscience de soi, dans le cadre de leur travail, les interviewées nous ont principalement parlé de l'Autre, soit en tant que hiérarchie, soit en tant que collègues ou pairs. Le regard porté sur ce qu'elles font est interprété comme une reconnaissance, « *(ils) penser à moi = reste une reconnaissance.C36.1163* », le fait que l'autre en tant que hiérarchie pense à elles pour un poste est une reconnaissance du

travail qu'elle font. « *On sent qu'elle attend mon accord pour savoir.G48.l270* », le fait que le novice demande son accord est une reconnaissance d'un savoir sur le travail. « *Il me dit qu'il a compris, ça me valorise, je me dit que je peux y arriver.E122.l593.* », et quand un pair dit qu'il a compris ses explications, Emmanuelle se sent valorisée. Les interviewées nous font comprendre que les paroles de l'autre, son regard, est une reconnaissance d'une part de leur existence, mais plus profondément un jugement de leur travail qui compte pour elles. Nous remarquons que ce sont principalement des paroles et la communication qui permettent de faire circuler cette reconnaissance. On retrouve notamment cette reconnaissance de leur travail et de leurs compétences dans les propositions d'évolution professionnelle qui leurs sont faites. Cette reconnaissance communiquée a un impact sur le sentiment de capacité de nos interviewées, « *il m'en avait parlé, Il me sentait en fait, il avait vu mon comportement changé, il me sentait capable d'être conductrice.G38.l216* », c'est l'autre qui la juge capable de faire, qui lui donne la possibilité, et qui lui permet d'évoluer. « *C'était flatteur, une reconnaissance qui me motive.E95.l478* », la proposition d'évolution est vécue comme une reconnaissance et elle a un impact sur la motivation. « *(Je) pas à l'aise si les collègues m'observent trop.C120.l586* », le regard de l'autre sur son travail met Caroline mal à l'aise car elle a peur de ce jugement de l'autre, il compte pour la reconnaissance de soi.

Le second facteur de reconnaissance ayant un impact sur leur sentiment de capacité, et donc sur la reconnaissance de leur savoirs professionnels, c'est l'expérience. En effet, deux des interviewées nous disent clairement que le fait d'avoir de l'expérience, c'est avoir de la connaissance, « *j'ai participé à tous les postes, je connais bien les lignes.C88.l414* ». Emmanuelle dit ne pas être à l'aise face à la proposition qu'on lui a faite pour transmettre son savoir car elle « *être la dernière et la plus jeune de ma ligneE113.l561* ». Autrement dit elle n'a pas cette reconnaissance de son savoir, de ses capacités par l'expérience. De la même manière elle s'est sentie plus capable lorsqu'elle a eu l'expérience, « *un boulanger est resté (pour apprendre) avec moi pendant 2 heures.E122.l590* », cela l'a rassurée de se retrouver en situation, elle s'est prouvée par l'expérience qu'elle pouvait faire.

10.2 Les liens entre séquences

Concernant ces séquences, nous avons pu repérer trois grandes idées qui font lien. D'abord, nous comprenons que les séquences analysées correspondent à des niveaux différents qui construisent le parcours de la personne. L'évolution professionnelle représente un point de vue assez global du versant professionnel d'un parcours. Mais on perçoit que le parcours se compose de tout type d'expérience, en effet le sens donné à leur parcours oblige nos interviewées à raconter au delà de leur seule profession, ou fonction. Nous comprenons que dans ce parcours composé en partie de l'évolution professionnelle, peuvent intervenir des moments de transmission de savoirs. Nous nous y intéressons dans le contexte professionnel sans négliger que ces situations peuvent exister dans d'autres sphères du parcours (vie privée). Ces moments de transmission sont en effet révélateurs d'un chemin parcouru, de l'acquisition d'un savoir-faire dans un domaine. On en vient à préciser qu'ils peuvent être des moments vécus comme une reconnaissance du chemin parcouru. Ce qui nous intéresse, c'est de reprendre ce système entonnoir dans le sens inverse, sont-ce les moments de reconnaissance qui permettent de transmettre un savoir et de donner un sens au parcours?

La première idée mise en évidence dans l'analyse, c'est la question de l'expérience qui fait lien entre la reconnaissance, la transmission du savoir, et l'évolution professionnelle. L'expérience, le vécu est considéré comme une certaine reconnaissance des savoirs de la personne. Lorsque l'on a déjà beaucoup pratiqué, on nous reconnaît un savoir, celui d'avoir rencontré de nombreuses situations. L'expérience est aussi condition de l'expertise, on ne devient pas expert sans expérience, on ne peut donc pas transmettre un savoir sans l'expérimentation du geste effectué, du savoir-faire. L'expérience de la situation est aussi celle qui fait apprendre, qui permet d'évoluer, de progresser notamment dans l'évolution professionnelle.

La seconde idée reprise comme construisant du lien entre les séquences, est celle de la rencontre avec l'Autre. D'abord l'Autre est celui à travers lequel on se regarde, pour mieux se connaître, s'identifier. Il représente la hiérarchie, les collègues avec qui l'on communique pour mieux se connaître soi. Dans cet échange existe le soi alors différencié de l'autre. On retrouve cet échange dans les instants de transmission, par la relation qu'ils impliquent entre les deux acteurs. Le novice est celui qui fait prendre conscience à l'expert qu'il sait des choses qu'il

peut lui apporter, quand l'expert est celui qui fait confiance au novice pour qu'il prenne conscience de ses capacités à faire seul. Chacun prend conscience de soi à travers l'autre et la confiance qu'on lui donne. Enfin l'autre est aussi celui qui va donner des opportunités pour évoluer professionnellement, qui va permettre au soi de s'exprimer, pour qu'il puisse évoluer, progresser.

La troisième idée s'appuie sur les deux précédentes, c'est la notion de motivation de l'individu. En effet la reconnaissance de ce que nous sommes lorsqu'elle est juste, est une valorisation de notre existence, et un regain de motivation pour agir de nouveau, tenter d'aller plus loin, puisque l'on se sent alors reconnu. La motivation est également liée à la transmission de savoirs, car cette dernière ne peut se faire sans l'envie, la volonté de partager, de donner de soi. Enfin la question de la motivation renforcée par l'expérience reconnue, accentuée par la considération et les propositions de l'autre est un point déterminant pour l'évolution professionnelle individuelle.

Ce qui nous intéresse c'est donc un retour sur le chemin parcouru par nos interviewés. Nous comprenons que les moments de reconnaissance, souvent communiqués par la parole, sont source de motivation et de conscientisation de nos propres savoirs. Ils sont déterminants dans le regard porté sur soi, et dans la motivation d'une progression professionnelle.

10.3 La remise en question des hypothèses

10.3.1 La reconnaissance des savoirs de l'expert passe t-elle par trois angles que sont le soi, l'autre et la structure ?

Concernant cette première hypothèse sur la question de la reconnaissance il n'a pas été simple de recueillir les données. Après le traitement de celles-ci nous pouvons cependant avancer que dans la reconnaissance des savoirs de nos trois interviewés, la structure tout d'abord joue un rôle important. Notamment dans la place qu'elle leur donne au travers de leur statut dans l'entreprise. En effet ce statut peut être considéré comme une vraie reconnaissance mais uniquement dans le cas où il officialise effectivement le travail réellement exercé. Nous repérons cela notamment à partir des discours sur la non-reconnaissance qui évoquent, une méconnaissance, ou une reconnaissance qui n'est pas juste si le statut ne représente pas réellement ce travail fourni par les personnes. Nous repérons également que l'autre en tant

que collègue joue lui aussi un rôle important dans la reconnaissance des savoirs des interviewées, notamment par le regard qu'il porte sur leur travail, et par les discours qu'il peut tenir sur celui-ci. Mais aussi par le simple fait de sa présence, les interviewés nous disent avoir peur que l'autre ne reconnaisse pas leur savoir, ce sont pourtant uniquement des représentations qu'ils se font, et non des paroles clairement dites par l'autre.

Nous revenons alors sur la question de la reconnaissance des savoirs vue par soi, étonnamment nous repérons que les interviewés ne parlent pas précisément de leur savoir, elles nous disent ce qu'en pense l'autre, mais disent d'elle-même qu'elle ne savent pas, qu'elles n'ont pas les compétences. Elles sont pourtant capable d'identifier que l'autre a reconnu leur savoir. Nous distinguerons alors deux choses dans la question de la reconnaissance des savoirs. Si les interviewés peuvent identifier les savoirs que l'autre leur a reconnu, nous pouvons dire qu'elles sont conscientes de ce savoir. Par contre, elles ne reconnaissent pas ces savoirs au sens de la valorisation. C'est-à-dire qu'elle ne valorise par leur savoir, même si elle peuvent l'identifier.

Nous infirmons nettement l'hypothèse de départ que nous proposons. Si la reconnaissance des savoirs peut signifier d'un coté la valorisation et de l'autre l'identification de ces savoirs, nous ne pouvons pas dire ainsi qu'elle passe par trois angles. Mais plutôt qu'elle passe par l'Autre, celui-ci pouvant être soit la structure (l'organisation, la hiérarchie), soit les pairs (collègues). D'abord la reconnaissance de l'autre est une valorisation de ces savoirs, et cette valorisation permet l'identification des savoirs, leur conscientisation par les interviewés. Mais au delà de l'autre, c'est aussi l'expérimentation, la rencontre avec l'environnement qui induit cette reconnaissance des savoirs. Est considéré comme une reconnaissance le fait d'avoir de l'expérience et que l'Autre nous admette cette expérience. Cette reconnaissance passe toujours par l'autre, dans la communication avec l'autre, et s'appuie sur notre propre expérience. Ces deux types de rencontre, de l'autre et de l'environnement, sont des moyens pour que l'individu s'identifie des savoirs.

==> Nous retenons alors de cette étude que **la reconnaissance des savoirs passe par l'autre et par l'expérimentation avec l'environnement. Ces rencontres permettent de construire une reconnaissance de soi, notamment dans l'identification de son propre savoir.** Il faut comprendre que les personnes ont une meilleure reconnaissance identitaire lorsqu'elles confrontent leurs savoirs à l'autre et dans l'expérimentation de l'environnement.

10.3.2 L'expert doit-il être capable de reconnaître, dans le sens d'identifier, ses savoirs pour pouvoir les transmettre ?

Nous souhaitons aborder à travers cette hypothèse la question d'une condition à la transmission de savoirs. Cela reste assez complexe de repérer clairement l'identification de leurs savoir par nos interviewés. Cependant ils expriment clairement la valorisation de leur savoir par l'autre. Nous comprenons que les interviewés nous parlent de leur savoir (l'identifient), parce que l'Autre l'a valorisé. Nous repérons dans les discours que pour Caroline, on lui a reconnu une expérience qui valorise son savoir, pour Guylène on lui a reconnu sa capacité à accéder à ce poste de conductrice de ligne, ou encore pour Emmanuelle, l'accès au statut de conducteur lui reconnaît son savoir-faire. Ainsi que pour les trois, dans la proposition qu'on leur a faite de transmettre leur savoir, on leur reconnaît une capacité à transmettre. Mais cette « simple » reconnaissance ne fait pas le lien avec la transmission de leur savoir. Nous repérons concernant la transmission, que Guylène nous parle moins facilement du savoir qui est transmis, elle l'identifie moins que les deux autres et évoque plutôt des généralités, des procédures. Caroline nous parle plus clairement du savoir qu'elle transmet, quand à Emmanuelle elle nous parle aisément du savoir qu'on lui a transmis.

À partir de ces trois constats, nous avons relevé une autre notion qui différencie Guylène des autres interviewés, c'est l'idée de la motivation ou de la volonté de transmettre. En effet Caroline, qui identifie clairement son savoir, est une personne très motivée par la transmission. Emmanuelle qui débute dans les situations de transmission nous dit clairement que cela l'intéresse, que cela la valorise. Quand à l'inverse Guylène nous dit ne pas apprécier cette situation. Nous retenons donc que la motivation de l'expert est point non négligeable dans la situation de transmission.

Pour aller un peu plus loin concernant cette motivation, nous remarquons, que ce qui motive Caroline, c'est que la situation de transmission lui plaît particulièrement, elle s'y sent à l'aise, elle apprend toujours de nouvelles choses sur elle-même. Ce qui motive Emmanuelle, c'est la proposition, qu'on lui a faite, la confiance qu'on lui donne par cette proposition, et la reconnaissance d'une expérience réussie, où elle a dû expliquer son travail à un collègue, Emmanuelle se sent plus capable depuis cette expérience. Alors que ce qui dé motive Guylène, c'est principalement le manque de proximité et d'affinités (avec le novice) dans la situation de

transmission, elle nous dit qu'elle n'y voit pas d'intérêt quand on ne sait pas à qui on transmet et que le novice va partir au bout de quelques jours de l'entreprise. Un point déterminant dans la motivation à la transmission de son savoir, c'est encore ce que nous renvoie l'Autre. Caroline apprend de l'autre dans cette situation de transmission, Emmanuelle s'y intéresse par la confiance que l'autre lui donne. Caroline s'y déplaît par le manque de proximité avec l'autre. Nous retenons que la relation avec l'autre et l'image qu'il leur renvoie semble importante dans la motivation à la transmission de nos trois experts. Nous relevons donc deux points concernant la capacité à transmettre ou le « pouvoir transmettre ». D'abord l'importance de la reconnaissance du savoir-faire dans le travail et de la capacité à transmettre, par l'autre. Mais aussi, l'importance de l'envie de transmettre de l'expert qui peut être liée au deux premiers point sur la reconnaissance...

==> Sans infirmer totalement l'hypothèse de départ, nous devons la préciser. Il y a d'abord une distinction importante entre le fait de pouvoir transmettre et celui de vouloir transmettre. **S'il est vrai que pour pouvoir transmettre son savoir il est important que l'expert l'est identifié**, notamment par la reconnaissance du savoir de l'expert par l'Autre (structure et pairs). Il faut noter que **la motivation, l'envie de transmettre de l'expert est importante pour une bonne transmission de son savoir**. Ce qui est nécessaire à la bonne transmission du savoir c'est principalement la volonté de transmettre de l'expert, et la volonté passe par la reconnaissance de la capacité de transmission que l'autre lui communique. Nous comprenons que cette reconnaissance communiquée induit l'identification par l'expert de son propre savoir. Il faut retenir que pour la transmission des savoirs on ne doit pas négliger l'envie, la motivation de l'expert.

10.3.3 L'individu doit-il se considérer comme expert pour pouvoir transmettre son savoir ?

Pour répondre à cette hypothèse nous avons cherché à savoir si nos trois interviewés se considéraient comme des experts. Nous relevons que parmi les interviewées, une seule se révèle en tant que véritable experte au sens de la définition proposée (en capacité de formaliser son savoir pour accompagner un novice dans son propre apprentissage du domaine). En effet Caroline porte en elle une certaine expérience, qui continue de la remettre

en question jours après jour, et qui lui permet d'accompagner l'autre dans l'apprentissage du travail effectué. Guylène a autant d'expérience mais n'est pas dans une démarche de remise en question de sa pratique et n'en éprouve à ce jour pas le besoin. Si elle maîtrise son travail, elle ne se plaît pas pour autant dans l'accompagnement de l'autre à l'apprentissage. Quand à Emmanuelle, si on lui reconnaît son savoir-faire, nous ne pouvons pas avancer à ce jour qu'elle formalise clairement son savoir pour accompagner un novice dans son apprentissage, elle s'interroge encore sur sa capacité à transmettre parce qu'elle n'a pas beaucoup d'expérience de ces situations. Pour autant sa motivation et son envie d'apprendre montre qu'elle est en chemin pour devenir une véritable experte.

Or ces trois personnes se trouvent dans des situations de transmissions par le rôle qu'elle ont dans l'entreprise, ce qui nous montre que même si l'individu ne se considère pas totalement comme un expert il peut pour autant avoir à transmettre son savoir. Là encore nous soulevons la distinction entre le fait de pouvoir transmettre son savoir, et le fait de vouloir transmettre. Nous retenons que nos trois interviewés peuvent transmettre leur savoir, la structure leur impose ces situations, mais Guylène nous rappelle que ce n'est pas ce qu'elle préfère dans son rôle, et nous relevons que ce qu'elle transmet dans les situations ce sont surtout des procédures, des généralités. Emmanuelle aussi ne formalise pas clairement son propre savoir, et nous rappelle qu'elle n'a que peu d'expérience de transmission. Mais dans les situations de transmission elle est capable d'expliquer le travail qu'il faut faire même si elle ne souligne pas des techniques, des astuces qu'elle pourrait transmettre. Alors que Guylène précise plus facilement le savoir qu'elle transmet, le sien. Nous dirons que chacune détient un savoir sur la structure, sur le travail, et est capable de transmettre ce savoir formel, mais Caroline se détache dans la transmission de son propre savoir qu'elle formalise.

Deux choses sont à retenir de cette étude, pour une bonne transmission de son propre savoir, il faut l'expérience de la transmission, et l'expertise sur le travail effectué. Mais il faut également une envie de transmettre, de donner, de partager son propre savoir.

==> L'individu peut transmettre son savoir sans pour autant se considérer comme expert. Notamment si on l'y oblige, **mais pour une bonne transmission de son propre savoir, il est important qu'il atteigne l'expertise dans son domaine, et qu'il ait envie, qu'il souhaite partager ce savoir.**

10.3.4 La transmission de savoirs est-elle une étape dans l'évolution professionnelle des individus ?

Suite à l'étude menée nous affirmons que la transmission de savoirs est effectivement une étape pour nos trois interviewés au sein de leur évolution professionnelle interne à la structure. Au sens où, elles sont toutes les trois passées par d'autres paliers avant d'atteindre celui-ci. Elles ont d'abord été novice, puis ont eu accès à un premier statut d'opérateur dans l'entreprise et ont atteint petit à petit le poste qu'elles occupent aujourd'hui et qui implique des situations de transmission de savoir. Nous précisons bien que nous parlons ici de leur évolution professionnelle en interne, non pas de leur évolution professionnelle individuelle dans sa globalité. Elle transmettent leur savoir dans cette structure, à ce poste et dans un domaine bien précis. Mais si elles changent de domaine elles devront repasser par le noviciat pour progresser vers l'expertise et la transmission. Nous retenons que transmettre son savoir ne peut se faire qu'à partir d'une expertise dans un domaine, au sens où il faut avoir l'expérience des situations et être capable d'en extraire des savoirs formalisables. Transmettre son savoir correspond à un certain niveau de compétence acquis et ne concerne que le domaine d'expertise. Nous relevons que cette étape est un passage impliquant un changement de rôle. Ce passage se fait petit à petit et dans une logique de progression de l'individu. Cependant ici aussi nous soulignons que les envies et les motivations des individus sont décisives dans cette progression, on accède à ce palier dans le domaine d'expertise parce que cela nous intéresse, parce qu'on en a envie. Nous repérons effectivement que la transmission du savoir par injonction n'a pas d'intérêt pour l'individu, pour son évolution personnelle. Nous soulignons qu'elle n'est pas forcément intéressante pour la structure dans ce cas, puisqu'elle néglige la part de motivation individuelle importante pour une bonne transmission de savoir.

==> La transmission de savoir constitue bien une étape dans l'évolution professionnelle individuelle, qui intervient suite à une certaine expérience acquise et formalisable. Mais cette progression, si elle semble logique, ne doit pas être imposée mais voulue, motivée par l'envie de l'individu. C'est une étape mais pas un passage obligé. Pour que l'évolution professionnelle soit considérée comme progression par et pour l'individu lui-même, elle doit être voulue par la personne. Cette motivation individuelle est par ailleurs liée à l'environnement et à l'autre, par la reconnaissance des capacités communiquée à l'individu.

Chapitre 11. Les préconisations

À la suite de l'étude proposée et dans l'objectif de rendre plus concrets les résultats obtenus, il nous semble intéressant d'en venir à l'exposition de quelques préconisations. Avant de les présenter, nous souhaitons rappeler le contexte de cette recherche, et par voie de conséquence, les limites des préconisations qu'elle propose.

Cette étude s'est construite autour d'un terrain de recherche singulier. La structure dans laquelle nous avons mené notre étude est une industrie agro-alimentaire située dans le département de la Vendée. Cela implique donc que notre recherche sur la transmission des savoirs, aborde des parcours individuels et des situations de transmissions dans ce cadre de travail, et plus précisément, les métiers mis en évidence sont des métiers de production industrielle. Par ailleurs il faut rappeler que les circonstances ont fait que nous avons interviewé trois femmes, cela peut être considéré comme un biais dans la recherche tout en restant assez représentatif des salariés de production qui sont en majorité des femmes dans ce type de structures. Ces préconisations s'adressent à toute personne désireuse de consulter un regard sur la transmission de savoirs, tout en précisant que notre créneau de recherche s'est constitué autour d'un thème, la reconnaissance au travail, impliquant la prise en compte des parcours individuels. Elles ont pour objectif de rendre compte d'une concrétisation des résultats obtenus, mais également de proposer du « grain à moudre » à tout un chacun s'intéressant à la mise en place de dispositif de transmission de savoirs. Ou bien même, de manière plus générale, pour creuser la réflexion autour des notions de reconnaissance au travail, de parcours professionnels et de transmission de savoirs.

Pour construire ces préconisations nous sommes partis de l'interprétation et de la remise en cause des hypothèses. La proximité qui s'est construite avec notre terrain de recherche nous amenait plus facilement vers des préconisations opérationnelles, situationnelles. De celles-ci il semblait intéressant de les considérer à partir d'un regard plus large, plus théorique, et d'en extraire des préconisations conceptuelles. Pour autant nous choisissons de présenter nos préconisations à l'inverse de notre démarche de construction, cela nous paraît en effet plus pertinent d'exposer des préconisations conceptuelles et de pouvoir en découler ainsi les préconisations plus opérationnelles, plus proches du terrain.

11.1 La prise en compte de la reconnaissance individuelle au travail

D'un point de vue assez global, la question de la reconnaissance identitaire, effectivement traitée dans de nombreuses recherches, est à évoquer une fois de plus. Nous avons perçu à travers les discours que la reconnaissance de l'existence de chacun, de son identité, est un sujet qui n'est pas évident à aborder pour les interviewés, et ce très certainement parce qu'il touche profondément l'intimité de chacun. Pour autant, nous avons relevé que les systèmes du monde du travail, impliquant des hiérarchies et des échanges interindividuels, induisent un besoin de reconnaissance de soi, par l'autre qui nous entoure. Besoin accentué par la culture française qui révèle des notions de prestige et d'utilité sociale entre les différents métiers, certains sont plus « socialement reconnus » que d'autre, plus « nobles »... Il faut comprendre qu'en France, le statut social est corrélé au statut professionnel. Ce qui signifie pour le travailleur, que son « utilité sociale » est en partie déterminée par l'activité qu'il exerce, son rôle au sein d'une société. Nous devons alors comprendre que la reconnaissance sociale identitaire, passe par une reconnaissance de l'activité au travail, et une reconnaissance de la personne qu'il exerce. Nous abordons ici une première préconisation concernant le fait de ne pas négliger le poids de cette reconnaissance au travail dans les parcours individuels. Nous souhaitons mettre en avant dans ce point le lien entre les parcours individuels et l'évolution professionnelle, en tant que facteurs d'une reconnaissance identitaire. Nous avons repéré que la question du sens donné aux parcours de chacun est importante, et que la reconnaissance individuelle par l'autre (structure et pairs) n'est pas négligeable dans cette recherche de sens. Pour préciser nos préconisations concernant cette reconnaissance au travail, faisons quelques propositions plus opérationnelles.

11.1.1 Laisser place à l'expression de soi

D'abord dans une gestion des évolutions professionnelles individuelles, nous rappelons que le terme « individuel » signifie considérer chaque parcours comme unique et singulier. Il faut traduire, dans l'objectif d'une reconnaissance identitaire, qu'il est important pour chacun de prendre conscience, de donner du sens à son propre parcours et d'en être acteur. Ce qui implique d'avoir la possibilité d'être acteur de son évolution interne. Prendre en compte les besoins individuels de progression, d'évolution, c'est aussi limiter le turn-over pour la structure. Concrètement nous traduisons la possibilité d'être acteur de son parcours, en

favorisant la communication interindividuelle, entre pairs et avec les hiérarchies. En créant par exemple des temps d'échanges, formels et informels qui favorisent l'expression de chaque individu. Mais également en favorisant la proposition, plutôt que l'injonction en ce qui concerne les évolutions individuelles.

11.1.2 Accompagner les évolutions de la structure

Mais aussi en accompagnant les personnes aux évolutions professionnelles de la structure ou de l'organisation. Cela signifie plus concrètement, faire évoluer les métiers et les statuts en fonction des évolutions techniques et économiques liées à la structure. Reconstruire les « fiches-métiers », proposer des formations aux nouvelles techniques, permettre à chacun de faire évoluer son parcours professionnel de manière pertinente au sein d'une société qui elle-même évolue.

11.1.3 Assurer la corrélation entre le statut accordé et l'activité réelle

Un autre point sur la gestion des évolutions individuelles concerne le fait de reconnaître de manière « juste » le travail effectivement exercé. Cela contribue à donner du sens aux activités réalisées, aux évolutions, et donc au parcours. C'est s'assurer le plus possible de la corrélation entre le statut attribué à une personne dans l'entreprise et le travail effectivement réalisé. C'est ne pas négliger ce travail dans une méconnaissance qui consiste à ne reconnaître que « officieusement » les tâches réalisées. Cela peut jouer un rôle dans la relation entre pairs, et dans la reconnaissance identitaire pour les individus.

11.1.4 Développer la communication et les échanges inter-individuels

Nous reprenons ici un point déjà abordé mais qu'il est important de souligner. En effet nous avons repéré que cette reconnaissance passe par l'autre, en tant que structure, et l'autre en tant que pair. Il est important pour chacun d'avoir la possibilité de communiquer et d'échanger avec cet Autre. C'est dans cet échange que l'on apprend de soi, que l'on prend conscience de soi, et l'échange réciproque signifie aussi la reconnaissance de l'autre en tant qu'un autre soi. C'est développer des temps d'échanges formels et informels, avec la hiérarchie (entretiens individuels, salutations quotidiennes, temps de pauses, formations...) et avec les pairs (temps de pause, réunions d'organisation, passage du travail en cours,...). Plutôt que de réduire ces

temps pour augmenter une cadence, c'est aussi prendre conscience de leur importance et de leurs conséquences sur le travail quotidien.

Mais c'est également accorder équitablement à tout le personnel des temps d'échanges formels, ne pas négliger cette équité qui permettra paradoxalement la prise en compte de la singularité de chacun dans l'échange particulier qui se produit.

11.2 La réflexion sur une ingénierie de transmission des savoirs

Dans un second temps il nous paraît intéressant de revenir sur les situations de transmission de savoirs, en tenant compte des facteurs nécessaires à une bonne transmission relevés par les discours. Nous parlons d'abord des situations de transmission, pour aborder ensuite l'étape « transmission de savoirs » dans un parcours... Nous proposons ici à partir des notions révélées par les discours, d'insister sur certaines caractéristiques de la situation de transmission qui ne sont pas négligeables dans l'ingénierie de la mise en place d'une logique de transmission de savoirs au travail. Ces préconisations s'inscrivent dans un contexte économique européen où l'on cherche à redonner une place aux « seniors ». À partir de l'étude proposée nous apportons un regard sur cette transmission, regard qui s'appuie sur des parcours en industrie agro-alimentaire mais qui pour autant amène à réfléchir aux situations de transmission dans leur globalité. D'un point de vue théorique, nous souhaitons souligner ici que les situations de transmission demandent un réel investissement des acteurs, qu'au-delà d'un constat économique les situations de transmission doivent aussi répondre à des demandes individuelles. On ne doit pas seulement choisir de pérenniser un savoir pour des raisons économiques, mais savoir également prendre la question dans l'autre sens pour être à l'écoute des aspirations individuelles, notamment ici nous nous sommes intéressé à l'expert acteur de cette situations. La préconisation conceptuelle, dans l'optique de la mise en place d'une logique de transmission de savoir dans une structure, c'est de s'intéresser aux différents facteurs qu'implique la situation. C'est-à-dire de **prendre en compte des besoins économiques pour la structure, sans négliger l'enjeu de l'implication des parcours individuels dans cette pérennisation des savoirs.**

11.2.1 Favoriser la Proximité et l'échange.

D'abord, l'un des facteurs prégnant dans la situation de transmission, c'est le sentiment de proximité, qui favorise l'échange entre les deux acteurs. En effet nous avons vu que la relation de transmission de savoirs est une relation de réciprocité, chacun apporte à l'autre tout en apprenant sur soi. Cette réciprocité n'existe d'une part que dans la proximité physique (parler/écouter l'autre, montrer/voir...), il semble en effet difficile de transmettre ce savoir à distance. Mais on parle aussi de proximité psychique, au sens des affinités. Ce que nous mettons en avant ici c'est l'importance d'une bonne entente entre les deux acteurs, la réciprocité implique une confiance entre les deux, ils se confient mutuellement l'un son apprentissage, l'autre son savoir. On comprend que cela ne se fait pas avec n'importe qui... Ce qui nous amène à proposer des temps d'échange entre les deux acteurs, qui vont au delà du savoir à transmettre. Il est important qu'ils apprennent à se connaître et à se faire confiance, à travers des discussions. Concrètement cela signifie par exemple, **être accompagné tout au long de son apprentissage, de sa formation au savoir, par la même personne**. Afin que dans cette dualité se dessine des affinités, une proximité qui permet la confiance et la réciprocité. Pour favoriser une bonne transmission de savoirs, l'important est de **ne pas casser cette dualité**.

11.2.2 Accompagner à la conscientisation, formalisation des savoirs.

Nous avons perçu dans les discours, l'importance de la conscientisation de son savoir par l'expert. Cela nous ramène à la question de la reconnaissance du savoir en tant qu'identification. Nous retenons qu'il est important pour l'expert dans la situation de transmission, d'avoir conscience de son savoir, de l'identifier. C'est la formalisation du savoir qui nous permet d'évaluer le degré de conscientisation. Plus l'expert formalise son savoir et s'en distancie, plus il produit un savoir expérientiel transmissible à l'autre. Ce qui nous permet d'avancer que dans une ingénierie à la transmission des savoirs en entreprise, il est intéressant de penser **un accompagnement à la formalisation des savoirs de l'expert**. Cela signifie pour lui d'être en capacité de formaliser sa pratique, de parler sur son activité. C'est dans l'expérience des situations de transmission que nos experts ont appris à formaliser leur savoir. Ce qui nous amène à proposer de faire expérimenter des situations de transmission aux experts, pour les amener vers la formalisation de leur pratique. Il est important de considérer

ce rôle de transmission comme une nouvelle étape dans un parcours, étape qui doit être accompagnée dans la transition, et notamment en favorisant la formalisation de la pratique. Par exemple en proposant des formations à la transmission, mais surtout en **proposant aux experts d'expérimenter des situations de transmission et de réfléchir sur celles-ci, pour les aider à formaliser leur savoir.**

11.2.3 Valoriser le savoir des experts pour favoriser la conscientisation de ce savoir.

Nous avons mis en évidence le lien entre le fait que l'expert identifie son savoir, et le fait que l'autre lui reconnaisse des savoirs. De manière plus concrète, il faut comprendre que l'expert doit sentir qu'on lui reconnaît des savoirs (par les pairs ou les responsables hiérarchiques) pour admettre, et se reconnaître lui-même comme porteur de savoir. Cette reconnaissance peut passer par les **propositions d'évolutions en interne** qu'on peut lui faire. Si la hiérarchie lui propose de transmettre son savoir, l'expert est alors capable de dire que l'autre lui reconnaît des savoirs. Proposer une évolution c'est reconnaître des capacités de progression individuelles. Mais cette reconnaissance (valorisation) peut aussi passer par les **formations proposées aux experts pour qu'il se forment à la transmission**. D'une part c'est une proposition reconnaissante, et d'autre part la finalité de la formation est une reconnaissance officielle de la capacité de transmission. Ce sont deux moyens de reconnaissance des savoirs, la proposition d'évolution interne est une reconnaissance plus intime, quand la formation est un système de reconnaissance qui officialise un statut, le rend visible à tous les autres. **Ces moyens de reconnaissance du savoir, favorisent l'identification de son savoir par l'expert et donc sa transmission.**

11.2.4 Favoriser les conditions à la transmission de savoirs

Nous avons abordé cette question à travers les points précédents, mais nous souhaitons souligner cette préconisation. C'est dans la proposition (plutôt que l'injonction) que l'on responsabilise chaque individu, qu'on laisse place au sens dans la gestion du parcours. Si l'évolution interne est généralement une proposition plutôt qu'une injonction, il faut aussi s'assurer que les différents rôles d'une nouvelle fonction sont souhaités par la personne. Dans

le cadre d'une évolution vers la transmission de son savoir notamment, il est important de considérer la motivation individuelle quant à ce rôle. Nous dirons que la transmission de savoir doit être considérée comme un rôle à part entière et non comme dépendante d'un statut qui confie plusieurs rôles à la personne dans la structure. Nous voulons dire par là qu'il semble important que la transmission de savoir ne devienne pas une injonction dissimulée par un statut convoité dans la structure. Les personnes doivent être amenées à transmettre leur savoir parce qu'elles en ont la réelle motivation, parce que c'est pour elles la prochaine étape de progression dans leur parcours. Et non pas parce qu'elles souhaitent changer de statut. Cela signifie **respecter les choix individuels et les motivations qui donnent du sens aux parcours, c'est à dire proposer plutôt qu'imposer un rôle dans la structure**. Reconnaître la transmission de son savoir comme un rôle à part entière dans la structure, comme une **fonction qui ne s'applique pas à tous mais seulement à ceux qui le désire, et qui, forts de cette motivation, induiront une bonne pérennisation des savoirs**.

CONCLUSION

Nous avons débuté ce projet avec l'idée d'avancer sur nos questions autour de la formation de soi. Les opportunités et rencontres au long du parcours nous ont amené à nous intéresser plus particulièrement à la relation de transmission de savoirs, particulièrement dans ce que cet échange peut apporter aux uns et aux autres.

L'étude s'est déroulée au sein d'une industrie agro-alimentaire qui fut un terrain riche d'apprentissage notamment par la découverte de multiples moyens de transmission de savoirs. Elle nous aura permis de creuser dans ces implicites et de mettre en avant certaines caractéristique de la relation de transmission du point de vue de l'évolution professionnelle et de la reconnaissance au travail.

Si nous abordions au départ la transmission comme une étape de l'évolution professionnelle individuelle nécessitant une certaine reconnaissance de son savoir, nous la posons également comme un moyen de reconnaissance au travail. Il est important que l'autre nous ait reconnu un savoir pour transmettre, mais c'est aussi dans l'expérience des situations de transmission que se joue la reconnaissance des savoirs de l'expert.

Nous avons mis en avant dans cette recherche l'enjeu de l'expérimentation des situations et de l'échange avec l'autre dans la reconnaissance des savoirs individuels. Une expérience et des rencontres formatrices et qui tiennent alors un rôle important, notamment motivationnel, dans les évolutions professionnelles individuelles. Cette reconnaissance de l'autre (pairs et hiérarchie) est aidante aussi quant à la formalisation des savoirs de l'expert. Enfin nous retenons que la motivation de l'expert à transmettre son savoir, est une condition pour une transmission de savoir efficace, notamment parce que cette motivation est moteur dans l'évolution professionnelle des individus, la transmission de savoir pouvant être considérée comme une étape dans les parcours.

Nous avouons avoir soulevé autant de nouvelles questions que de possibles réponses à nos interrogations. C'est bien là que nous mène la recherche, à constater que l'échange de savoirs est producteur de nouveaux savoirs. Chaque démarche de résolution d'un questionnement se révèle source de nouvelles interrogations, ainsi se définit la dynamique du mouvement d'électron libre.

ANNEXES

Index des annexes

I-Guide d'entretien.....	139
II-Transcription des entretiens.....	140
II.1 – Entretien n°1.....	141
II.2 – Entretien n°2.....	155
II.3 – Entretien n°3.....	169
III-Tableau d'analyse n°1, Emmanuelle.....	179
IV-Tableau d'analyse n°2, Emmanuelle.....	203
V-Tableau d'analyse finale, croisement des entretiens.....	210
VI- Schéma du processus de la transmission de savoirs.....	231

I- Guide d'entretien

« Nous allons nous entretenir autour des situations de votre travail, je m'intéresse particulièrement aux situations de transmission de savoir. Dans l'entretien je peux être amenée à m'arrêter plus précisément sur une situation que vous avez vécu, pour vous demander de faire comme si vous y étiez et de me décrire. Seriez-vous d'accord pour que pendant l'entretien je m'attarde parfois de cette manière sur une situation ? »

(Parcours/évolution professionnelle)

- ***Vous voulez bien pour commencer me raconter votre parcours, depuis combien de temps travaillez-vous ici, par quelle(s) fonction(s) êtes-vous passée ? Quelles ont été les étapes importantes dans votre fonction ?***

(Apprentissage/transmission/savoirs)

- Situation de formation. ***Dans votre travail, avez-vous l'occasion de faire apprendre de nouvelles choses à vos collègues, à des nouveaux... ? expérience proche...*** Si oui, alors la creuser : vous en souvenez d'un moment comme cela en particulier, pourrions nous en discuter ? Quel jour c'était ? Comment a-t-il débuté ? Ensuite ? Savoirs ?

- ***Que faut-il connaître pour exercer cette fonction, que faut-il être capable de faire ? Tout le monde peut-il le faire ?) est-ce que vous auriez pu former plus tôt, avant ?***

- ***Apprenez-vous de nouvelles choses dans votre travail ? Comment vous verriez-vous évoluer ?*** Pour l'avenir ? Que pensez-vous avoir acquis durant ces années ?

(Relation/reconnaissance)

- ***Diriez-vous que vous avez évolué dans vos fonctions ? Qu'est-ce qui a fait que vous avez évolué ?***

- Situation de la demande. ***Comment en êtes-vous arrivé à former ?*** Vous souvenez-vous du jour où l'on vous a demandé de former ? Seriez-vous d'accord pour me raconter ce moment ? Quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez accepté ou refusé ?

- ***Concernant vos collègues, ont-ils la même fonction que vous, quelles sont les différences ?*** Que font-ils lorsqu'arrive une nouvelle personne dans le service ? (Pourquoi vous et pas vos collègues ?)

(Relation/reconnaissance/transmission)

- ***Vous sentez-vous à l'aise dans cette fonction ?*** Est-ce que ça a toujours été le cas ? Sinon, qu'est-ce qui vous rend à l'aise ou mal à l'aise ?

II- Transcription des entretiens

Pour chacun des entretiens, en introduction, nous avons brièvement exposé à l'interviewé le sujet de la recherche. Chacun nous a confirmé son autorisation pour être enregistré et retranscrit dans le cadre de cette recherche.

Codification admise pour lecture des entretiens:

- Les noms de produits sont répertoriés ainsi « produit + n° ordre d'apparition dans le texte ».
- Les noms des personnes par une lettre de l'alphabet suivie de pointillés, la lettre correspondra à l'ordre d'apparition dans le texte en commençant par la lettre A.
- Lorsque l'interviewé cite la société dans laquelle il travaille nous écrivons « Société ».
- Lorsque l'interviewé cite des lieux ou services qui ne le rendraient plus anonyme nous avons fait le choix d'utiliser des termes plus génériques, ils sont écrits en italique dans le discours.

II.1 – Entretien n°1 :

Prénom⁹⁷ : Emmanuelle

Poste : conductrice de ligne

Durée : 47mn

1 ***e1- Sans vouloir euh... je voudrais pas t'exposer mon sujet, mais en gros je souhaite parler***
2 ***de la transmission du savoir dans l'entreprise...***

3 E1- D'accord

4 ***e2- On va commencer au début si tu veux bien juste par parler un peu de ton parcours,***
5 ***euh, que tu m'expliques, euh, ce que tu fais aujourd'hui, ce que tu faisais avant,... me dire***
6 ***un peu tout ça...***

7 E2- Par rapport à ma formation initiale ou par rapport à mon travail lui-même ?

8 ***e3- Tu peux dire les 2, c'est intéressant de voir les 2...***

9 E3- Alors..., à l'origine j'ai fait un BAC STT option commerce, après j'ai fait un BTS
10 négociation relation client, j'ai réalisé 2 stages, donc un dans une banque, j'étais à l'accueil je
11 m'occupais de mettre en place un produit de vente par téléphone et la deuxième année j'étais
12 dans une entreprise qui commercialisait des panneaux solaires photovoltaïques, suite à ça
13 donc j'ai travaillé dans une société pendant un an, sauf que ça n'a pas fonctionné, donc
14 licenciement économique. Et aussitôt après donc j'ai trouvé à *Société à Ville A*, où j'ai
15 commencé donc en intérim, je suis rentrée le 15 septembre, en CDD le 11 octobre et au 1^{ER}
16 juillet je suis passée en CDI. Donc au début j'étais opératrice et puis ensuite je suis passée
17 conductrice.

18 ***e4- Donc là ton poste actuellement c'est opératrice euh...***

19 E4- conductrice...

20 ***e5- C'est quoi comme euh, comme type d'entreprise euh, enfin qu'est-ce qu'ils font dans***
21 ***quel secteur ils sont ?***

22 E5- C'est tout ce qui est viennoiserie, *produits4*, *produits2*, euh, ils fonctionnent beaucoup
23 avec l'étranger, bon après ils travaillent avec la grande distribution en France, et puis voilà...,
24 je sais plus quoi dire...

25 ***e6- Donc du coup là, c'était quelle année, ça fait combien de temps que tu y travailles ?***

26 E6- Depuis l'année dernière, euh non, je suis rentrée en 2008, Septembre 2008, je suis en
27 train de réfléchir, oui c'est ça...

28 ***e7- Okay, alors ça va peut-être te paraître un peu loin tout ça..., mais est-ce que tu te***
29 ***souviens de, du premier jour quand tu es rentrée dans la société ?***

30 E7-Ben avant de rentrer c'est l'agence d'intérim qui m'a fait visionner euh..., fait visionner
31 une vidéo, en expliquant les règles d'hygiène de sécurité, la société en soi expliquer ce qu'ils
32 faisaient, expliquer les postes, et puis ensuite je suis arrivée à « Société » donc euh..., donc
33 y'a « A... » qui m'a accueilli. Donc forcément elle explique qu'il faut avoir la charlotte,
34 euh..., la tenue vestimentaire, et puis ensuite donc elle m'a fait visiter la société. Donc
35 notamment tout ce qui est salle de pause euh, après toutes les lignes, la boulangerie, voir
36 comment ça fonctionnait. Voilà... Donc après, elle m'a mis sur poste, donc au début c'était

97 Les prénoms des interviewés ont déontologiquement été modifiés

37 sur la ligne A, c'était pour tourner mettre les *produits*⁴ dans la *machine A*...

38 **e8- D'accord, et euh..., tu dis « A.... », c'est parce que tu la connais bien? si tu dis son**
39 **prénom...**

40 E8 – Ben je la connaissais oui, parce que j'avais déjà travaillé à *société* mais dans un autre
41 service donc quand j'avais 19 ans et j'avais eu un CDD de 3 mois, donc je la connaissais déjà
42 à ce moment là et puis c'est vrai que c'est une personne assez ouverte. Forcément quand elle
43 te forme au début, t'es un peu stressé, tu paniques un peu, donc elle te met à l'aise puis tu
44 parles bien... Puis c'est vrai que c'est une personne avec qui on parle de tout, donc autant de
45 ses petits enfants que on va parler boulot...

46 **e9- Donc tu avais déjà bossé avant, là-bas?**

47 E9- Ouais!

48 **e10- Et donc t'as refais quand même quand t'es rentré donc en septembre 2008... ? tu as**
49 **refais une procédure d'accueil, ou bien quand tu me parles du premier jour c'était celui**
50 **de...**

51 E10- C'était celui de euh...de plutôt ouais..., que j'ai fait avant, je suis en train de me
52 rappeler, parce que quand je suis venue, ben vue que je connaissais déjà, ils m'ont quand
53 même après expliqué les postes et puis les lignes...

54 **e11- D'accord alors si tu veux bien, ça va peut être te faire remonter un peu loin, mais est-**
55 **ce que précisément tu pourrais te remettre un peu dans la situation de, en gros, quand tu as**
56 **ouvert la porte de l'entreprise...**

57 E11-ouais...

58 **e12- Enfin, comment ça s'est passé concrètement, à la limite si ça fait loin pour toi on peut**
59 **reprendre l'accueil de quand t'es revenue en 2008**

60 E12- Ben l'accueil que j'ai eu c'est euh...ouais, jte dis elle m'a fait visionner, enfin elle m'a
61 montré l'entreprise. Euh... elle m'a expliqué les heures par poste euh, les règles d'hygiène qu'il
62 fallait avoir... alors après comment ça s'est déroulé exactement? (elle réfléchit)... j'essaye de
63 me souvenir... Je suis arrivé donc dans le vestiaire, elle t'explique que t'as un casier, où t'as ton
64 pantalon, ta blouse. Où sont rangée les charlottes, qu'il faut se laver les mains avant de, d'aller
65 prendre le poste. Euh, ensuite, ah si elle m'a montré, quand on rentre dans l'accueil, enfin
66 l'accueil entre guillemet, nous dans notre hall, on a un tableau qui montre l'efficacité de
67 l'entreprise en général, l'organigramme de la société, avec tous les numéros tout ce qui est
68 appels d'urgence tout ça. Elle m'a expliqué ça. Ensuite on a été, donc elle m'a montré, si, on
69 est passé dans le condi... Donc euh, quand on est rentré en boulangerie, donc elle m'a
70 présenté, donc qu'il y a avait d'abord les pétrins, savoir comment ça fonctionnait, plus ou
71 moins. Donc ensuite elle m'a emmené sur une ligne. Elle m'a montré, donc au pétrin on prend
72 une cuve on met les ingrédients après on pousse la cuve on l'emmène sur une ligne, cette cuve
73 monte et ensuite...

74 [une personne entre et interrompt notre discussion...]

75 **e13- Alors attend j'ai noté un petit mot, t'étais en train de euh..., t'étais en train de raconté**
76 **le principe des pétrins, enfin qu'elle a du te montré euh...**

77 E13- Oui comment ça marchait le processus. Donc les pétrins donc ensuite sur la lign puis
78 qu'on voyait le fonctionnement quand ça va sur la colline, le four. Donc voilà, donc ensuite
79 elle m'a présenté donc un des animateurs qui étaient sur place, puis ben c'est lui après bon ben
80 qui m'a mis sur poste. Puis elle est restée avec moi pour m'expliquer ben comment ça
81 marchait, ce qu'il fallait faire. Et après euh donc elle m'a laissé et puis c'était le responsable de
82 la ligne qui est revenu près de moi, qui surveillait quand même ce que je faisais, qui

- 83 m'expliquait plus en détails, exactement ce qu'il fallait faire, les contrôles à faire, mon rôle et
84 puis voilà
- 85 ***e14- Alors du coup par rapport à ça tu m'as dis y'a un animateur, enfin c'est un animateur***
86 ***qui m'a positionné... En fait ça correspond à quoi, enfin il a fait quoi exactement ?***
- 87 E14- Donc en fin de compte un animateur c'est un, c'est ton responsable qui te dis sur quelle
88 ligne est-ce que tu vas, euh le poste que tu vas occuper, ce que tu vas faire... et puis ensuite il
89 te dis si tu vas en pause ou pas, il s'occupe aussi des plannings
- 90 ***e15- Et donc la personne qui était avec toi depuis le départ, A..., euh... donc elle t'as suivi,***
91 ***elle t'as montré un peu au début c'est ça...?***
- 92 E15- Ouais
- 93 ***e16- Et donc qu'est-ce qu'elle t'as montré, elle?***
- 94 E16- Euh, alors là, va falloir faire preuve de mémoire..
- 95 ***e17- Euh c'est au mois de septembre 2008 là, qu'elle t'as fait faire ça ou c'est...***
- 96 E17- Donc au condi elle m'a montré un peu juste vite fait les différentes lignes, donc elle
97 montré la ligne A, elle me disait quels produits ils faisaient dessus, donc euh les *produits1* les
98 trucs comme ça, *produits2*. Donc ensuite la ligne B, donc elle me disait que c'était les
99 *produits3* qui se faisaient, donc la C. Après ouais elle m'a montré juste les lignes comme ça
100 puis ensuite elle m'a positionné comme je te dis sur la ligne A, parce que quand on arrive en
101 général on commence toujours sur la ligne A. C'est là où tu tournes pas toute seule en fin de
102 compte, donc euh...t'apprend petit à petit à mettre soit *produits4* dans les *machines* ou...
- 103 ***e18- Tu tournes pas toute seule en fait ça veut dire que t'as quelqu'un avec toi?***
- 104 E18- Oui, mais par contre au bout d'un certain temps faut savoir tourner toute seule. Ça arrive
105 des fois que la personne peut avoir à intervenir sur les *machines*.
- 106 ***e19- Et euh tu fais le même... enfin quand c'est le cas tu fais le boulot de 3 personnes à la***
107 ***fois ou c'est que...***
- 108 E19- Oui
- 109 ***e20- Okay donc tu dis c'est, donc on t'as positionné sur ce poste là pour commencer?***
- 110 E20- Ouais
- 111 ***e21- Et là c'est A... qui t'as montré?***
- 112 E21- Ben elle m'a juste montré que fallait mettre les *produits4* entre les taquets, par contre
113 c'est la responsable de ligne après qui m'a enfin ils viennent te prendre en charge et ils
114 t'expliquent plus en détails petit à petit, si t'as la *machine A* qui s'arrête pourquoi elle s'arrête,
115 on fait au fur à mesure.
- 116 ***e22-...Alors du coup, entre euh, entre euh...ce que te montre A.. et ce que te montre la***
117 ***respons... enfin te montre ou pas je sais pas ce que fait exactement la responsable de ligne***
118 ***faudrait que tu m'expliques un peu plus... Mais c'est quoi, enfin c'est quoi pour toi la***
119 ***différence entre les 2. Qu'est-ce que A... fait, te montres, que qu'est-ce qui est fait plus par***
120 ***le responsable de ligne quoi...?...Dans ton accueil à toi...c'est peut-être pas pareil pour tout***
121 ***le monde...***
- 122 E22-Ben A... va juste former plus, t'expliquer, quand t'es à l'intérieur, notamment de la 2 ou
123 de la 3, elle va juste te dire bon ben grossomodo euh ça marche comme ça, donc ça marche tu
124 mets les *produits4* entre les taquets faut que tu mettes par 10, elle voit si tu t'en sort bien.
125 sinon elle te forme en bout de ligne. donc en bout de ligne faut mettre en fin de compte les
126 sachets qui arrivent dans les cartons puis programmer l'ordinateur. Mais c'est juste elle te
127 montre elle voit si t'arrives à suivre, elle t'explique un petit peu euh, le principe des pesées euh
128 la feuille de l'OF. Mais après la responsable de ligne elle va vraiment t'expliquer euh pourquoi

129 euh... Comment dire? Pourquoi c'est marquage sachet marquage plateau, pourquoi, pour qui
130 c'est, le marquage plateau c'est tout ce qui est d..., l'étiquetage c'est pour B... ça elle le dit pas
131 A... Après elle t'explique qu'en fin de compte quand on fait des pesées, elle t'explique ben les
132 pesées pourquoi on les fait euh, elle t'explique aussi le cumul, t'as le cumul sur plat et le
133 cumul de toute tes pesées...

134 **e23- Ouais...**

135 E23- Elle t'explique tout ce qui est les sous poids et qu'à ce moment là faut que tu l'avertisse...
136 Je pense plus que A... ça va être former globalement, et les conductrices qui te prennent en
137 charge t'expliquent au détail, dès que t'as un souci, qu'il y a quelque chose, elle va t'expliquer
138 vraiment « ça c'est pour ça, ça c'est pour ça »...

139 **e24- Okay, et du coup celle qui s'est occupée de toi, la conductrice de ligne, ça a duré**
140 **combien de temps, ça a duré toute a journée? C'était sur 2 mois? Enfin c'est...**

141 E24- Ah non c'est quand t'es sur poste dès qu'il y a quelque chose qui t'arrives, et ben tu poses
142 la question et elle t'explique. Donc ça se fait facilement comme ça euh

143 **e25- Donc ça correspond pas forcément au 1er jour ce que tu racontes...**

144 E25- C'est les premiers jours... Mais en fin de compte le 1er jour ils t'expliquent pas tout, faut
145 qu'en fin de compte tu sois sur le moment donné, que par exemple il y ait une machine qui
146 s'arrête parce que euh les sachets se mettent mal, toi tu connais pas t'arrives juste. Et ben ça
147 t'arrives dès ce moment là, c'est le 1er jour tu connais pas, c'est le conducteur qui va te dire
148 tiens c'est ça le problème, voilà comment on remet en route.

149 **e26- D'accord!**

150 E26- Il faut que tu aies le problème en fin de compte pour qu'on t'explique.

151 **e27- D'accord, et sur les... Du coup, admettons que ça se passe sur 2/3 jours, t'as eu**
152 **toujours la même personne à qui t'as demandé ou qui t'as...**

153 E27- Non , ça change, ça dépend les lignes où on tourne, parce que les conductrices ne sont
154 pas les mêmes sur toutes les lignes...

155 **e28- D'accord, et c'était à ta demande? C'est à dire que elles elles savent que t'es nouvelle**
156 **et qu'elles vont avoir à te demander? Ou c'est parce que toi tu te retrouve confrontée et du**
157 **coup tu poses la question, enfin..**

158 E28- Ben elles savent qu'on est nouvelle après euh...elles savent pas si j'ai eu enfin si je
159 connais ou pas. Doc euh, des fois il y en a qui vont quand même prendre les devants et venir
160 t'expliquer, et d'autres ça va être ben faut que tu aies le problème, pour que ben quand tu poses
161 la question elle puisse te répondre... ça dépend en fait...

162 **e29- D'accord, ça peut changer des choses en fait selon...**

163 E29- Oui, oui énormément...

164 **e30- Tu peux m'expliquer un peu, enfin essayer de me détailler... (silence), ça n'a rien de,**
165 **enfin c'est vraiment, euh tu n'es pas obligé de me dire des noms quoi, c'est plus pour**
166 **essayer de comprendre pourquoi des fois tu dis ça peut être euh plus ou moins bien quoi...**

167 E30- Ben c'est qu'il y en a qui aiment les... Les nouveaux quoi! Il y en a c'est il faut tout
168 savoir, faut tout savoir tout de suite, et puis (le son de la voix diminue fortement nous n'avons
169 pas pu récupérer toute la phrase)... c'est une petite chef et puis « fait ça », « fait ça », « fait
170 ça » , et puis elle t'explique pas le pourquoi du comment et puis si t'arrives pas ben tu te fais
171 engueuler quoi..

172 **e31- D'accord, euh, dans ce que tu dis euh elles auraient pour euh, le truc qui te manquent**
173 **un peu c'est qu'elles te disent mais sans t'expliquer c'est ça?**

174 E31- Ouais, il y en a ça va être ben tu fais ça, mais elles vont pas rentrer dans le détail, mais

175 heureusement elles sont pas toutes comme ça!

176 **e32- D'accord, euh, c'est le boulot de n'importe quele, euh enfin toute personne qui est**
177 **conducteur de ligne doit être capable de euh, renseigner une nouvelle personne qu'arrive?**

178 E32- Ben euh... Normalement on doit pouvoir euh quand t'es conducteur expliquer le poste à
179 un nouveau, mais normalement c'est le poste à A... et C... Donc normalement quand quelqu'un
180 vient sur ta ligne, il est censé en savoir un maximum et t'as pas entre guillemets à le prendre
181 en charge parce qu'on a déjà beaucoup de travail en soi en tant que conductrice. Et notamment
182 donc on m'a proposé, la semaine dernière ma responsable m'a proposé une formation en
183 bureau pour former les opérateurs, notamment les nouveaux intérimaires qui arrivent,..., pour
184 euh former une personne sur la ligne.

185 **e33-D'accord, donc euh, mine de rien, ils sont en train de changer... Parce que**
186 **normalement pour toi c'était euh plus A... ou C... ?**

187 E33- Mmh...

188 **e34- Et euh aujourd'hui, ça va être un peu plus le poste de...**

189 E34- Normalement elles doivent euh (pas compris)

190 **e35- Comment ça ?**

191 E35- Normalement elles doivent se mettre sur poste, vu qu'il y a de moins en moins de
192 nouveaux. Donc euh comme nous tourner tout seul euh...

193 **e36- D'accord elles ne seront plus formatrices en fait ?**

194 E36- Ben elles accueilleront les gens... après vrai ou pas vrai, à voir,... amis apparemment
195 elles accueilleraient juste les nouveaux et ensuite ce seraient les conducteurs qu'ont reçu la
196 formation qui euh...formeraient les nouveaux.

197 **e37- Et euh...J'étais en train de penser à un truc euh... Le fait que ce soit des personnes**
198 **différentes qui t'expliquent euh... parce que, euh... Est-ce que tu serais capable de me dire**
199 **déjà si ça a duré euh 3 jours, euh au bout d'1 mois, ou si encore aujourd'hui tu rencontre**
200 **des trucs qui t'obligent à poser la question à quelqu'un...euh**

201 E37- Aujourd'hui c'est différent parce que en tant que conductrice ça va être plus sur des
202 réglages euh, sur euh, c'est va être plus précis, plus technique.

203 **e38- D'accord.**

204 E38- Alors que quand t'arrives, que t'es opératrice, ça dépend c'est que, faut vraiment...Enfin je
205 pense qu'il faut que tu tombes sur le problème pour qu'on t'explique et puis qu'on te montre.
206 Vu que c'est pas, que t'as pas la même personne qui te suis de A à Z, personne sait ce que tu
207 sais vraiment et ce que tu sais pas. C'est l'inconvénient. Mais sinon, au niveau de la formation
208 ça va assez vite, parce que finalement on tourne vite sur les lignes. On tourne donc euh,
209 pendant 4 heures on peut être sur une ligne, après la pause on va sur une autre ligne...

210 **e39- D'accord, et euh par rapport à ce que tu me disais tout à l'heure donc le fait d'avoir**
211 **des personnes différentes... si euh, enfin toi qu'est-ce que ça t'as changé, par rapport peut**
212 **être à ton apprentissage, enfin ce que tu comprends ou pas. Comment tu m'expliquerais un**
213 **peu... tu vois entre les personnes différentes, est ce que tu as eu le sentiment d'apprendre**
214 **moins, d'apprendre plus ou... ou je me fais peut-être aussi des...**

215 E39- Ben euh...

216 **e40- Est-ce c'est peut-être un avantage d'avoir des personnes différentes ?**

217 E40- Je pense pas, parce qu'on a l'impression des fois qu'on peut déranger les gens, on a
218 l'impression d'être euh, enfin vraiment de ne rien savoir... Et puis euh il y a des personnes où
219 t'es plus à l'aise qu'avec d'autres, donc euh, c'est pas forcément évident non plus. Moi
220 personnellement j'aurais eu la même personne du début jusqu'à la fin ça aurait été mieux.

221 *e41- ouais. Quand tu dis que t'es plus à l'aise avec des personnes ou d'autres c'est parce*
222 *que il y a des liens qui se créent sur les 3 jours ou c'est parce que euh...dans la manière*
223 *dont la personne te parle au tout départ enfin...*

224 E41- Ben c'est dans la manière dont la personne t'accueille, t'expliques les choses, ben par
225 rapport même à leur personnalité, il y en a qui sont plus calme, d'autres qui sont plus speed,
226 euh... Par contre c'est pas forcément sur 3 jours...

227 *e42- Oui je dis 3, parce que..., en fait je dis 3, alors euh... parce que tu m'a pas forcément*
228 *dis euh...y'a pas de... ?*

229 E42- Ben on apprend tout le temps en fin de compte. Je sais pas combien de temps... Mais au
230 bout de 2/3 semaines normalement t'es censé savoir pas mal de choses.

231 *E43- Ouais, donc sur ces 2/3 semaines tu as tout ?*

232 e43- Je suis large mais bon après ça dépend si on te laisse tout le temps au même poste ou si
233 tu tourne...

234 *e44-Okay*

235 E44- Je sais pas si je suis très claire...

236 *e45- T'es pas parfaitement claire, moi je le suis un peu moins quand je te pose des*
237 *questions, mais toi tu l'es (rire)... Mais euh... Alors du coup aujourd'hui, est-ce que déjà*
238 *tu rencontre toujours des trucs, qui peuvent te tilter aujourd'hui, un problème que tu peux*
239 *rencontrer, est-ce que il y a toujours desmoments dans ton travail quotidien où ça*
240 *t'arrives de te dire tiens ben là je ne sais pas forcément comment ça se passe ou euh ?*

241 E45- Ah ben oui...

242 *e46- Alors, quand tu te retrouves dans cette situation, je sais pas dernièrement t'as une*
243 *situation en tête où ça t'es arrivé ?*

244 E46- Alors attend, je réfléchis, euh... Si on a eu des problèmes, parce que, enfin là je vais
245 rentrer un peu dans mon...

246 *e47- Tu peux rentrer dans..., tu peux même parler technique, moi ça m'embête pas, même*
247 *si je comprends pas tout c'est pas...*

248 E47- Bon parce qu'on a des *machines B*, donc en fin de compte qui permettent de mettre les
249 produits en poches

250 *e48- Ouais...*

251 E48- Et en fin de compte donc on met des liasses de poches dans les *machines B*. Et on avait
252 un souci en fin de compte, c'est que les poches elles volaient trop.

253 *e49- Ouais...*

254 E49- Et euh ça faisait, euh, on avait souvent ce problème, donc on avait beau essayer de
255 toucher les réglages que ce soit (elle rentre dans les détails et ne parle pas fort, pas compris),
256 on avait beau jouer à faire pas de mal de réglages ben ça marchait pas. Et en fin de compte
257 c'était un problème que c'est une de mes collègues qui l'a trouvé, qui est conductrice, et
258 notamment qui m'a formé. C'était un problème de table c'est ce qui permet fin de compte que
259 quand la liasse elle diminue, ça remonte en fin de compte pour que ça tombe pour que la
260 liasse tombe pile poil en face des « confos ». Et c'est vrai que moi je connaissais pas, et elle,
261 elle le savait donc elle m'a expliqué, donc euh maintenant ben je sais où il faut toucher...

262 *e50- Okay, donc euh du coup, j'ai envie de te demander pourquoi tu lui as demandé à elle ?*

263 E50- C'est elle qui m'a formé et elle était là au début de la ligne. Et puis c'est vrai qu'elle a,
264 enfin elle est plus technique. C'est quelqu'un d'assez technique...

265 *e51- Mmh, continue, c'est elle qui t'as formé...?*

266 E51- ...Au poste de conducteur de ligne.

- 267 **e52- Oui, parce que on était sur la formation opératrice au début...**
268 E52- Voilà...
- 269 **e53- Donc ben à la limite, ça m'intéresserais de savoir ça, c'est peut être un peu moins loin**
270 **pour toi, ce moment là ?**
271 E53- (rire) Ouais...
- 272 **e54- Il y a peut être 6 mois de moins non ?**
273 E54- Ben, alors attend, parce que dès le début en fin de compte quand j'ai signé mon contrat,
274 donc au mois d'octobre on m'a dit que je viendrais à être formée en tant que conductrice...
- 275 **e55- Ah, tu le savais dès le début ?**
276 E55- On m'avait dit normalement que je serais, enfin,...pas vraiment... Non, Non, je te dis
277 des bêtises... Pas en tant que conductrice mais assister celle qui était conductrice... donc
278 euh... Et euh, en fin de compte ben elle m'a formé pour l'aider et puis vu que je voulais en
279 savoir plus, parce que bon c'est sympa de l'aider mais en savoir plus c'est toujours plus
280 intéressant...Donc elle m'a formé au poste de conductrice. Pourtant elle avait pas la
281 qualification, parce qu'il y a des personnes sur ligne, qui sont et conductrices et formatrices.
- 282 **e56- D'accord. Elle n'était pas formatrice...?**
283 E56- Non,
- 284 **e57- Et euh... est-ce que tu sais pourquoi à toi on t'a dit particulièrement, tu assisteras**
285 **sans doute, euh la conductrice de ligne euh...**
286 E57- Parce que à ce moment là, il manquait du monde,
- 287 **e58- ouais**
288 E58- Et que sur cette ligne là c'était une des dernières lignes, et il y avait pas mal de
289 problèmes sur cette ligne et c'était pour euh, soutenir un peu, parce qu'il y en avait 2
290 conductrices. Une dans chaque équipe, et elles étaient que toute seule... Et euh avoir 8 heures
291 la taille, avec des personnes qui tournent tout le temps qui ne connaissent pas forcément le
292 poste et sur qui tu peux pas te reposer, c'était trop... oppressant pour elles donc euh...
- 293 **e59- Mais euh, à la limite, ils auraient pu demander à une autre opératrice, pareil ?**
294 E59- Oui ben oui...
- 295 **e60- Est-ce que, est-ce que euh tu serais en mesure de me dire euh, tient, ils m'ont pris**
296 **euh... Enfin est-ce que tu t'es posé la question de savoir « pourquoi ils m'ont demandé à**
297 **moi ? » ou euh...ou pourquoi pas à quelqu'un d'autre, est-ce que tu t'es dis ça ?**
298 E60- Ben oui je me suis posée la question, mais c'est vrai que euh bon on me donnait
299 l'opportunité donc euh je me suis dis ben pourquoi pas. Et puis j'étais souvent sur cette ligne
300 là aussi mais dans une autre équipe.
- 301 **e61- Ouais**
302 E61- Enfin bon ils savaient que j'étais ouverte à tout, que je voulais travailler, et puis
303 notamment A... qui connaissait ma situation euh...personnelle, elle savait qu'il fallait
304 absolument que j'aie du travail. Donc je sais que par derrière elle a poussé un petit peu pour
305 que je sois prise en...
- 306 **e62- D'accord, okay, euh... (Petit silence). Du coup si on prend plus la situation de ta**
307 **formation en tant que conductrice de ligne, est-ce que tu peux me raconter un peu ce**
308 **moment là de, de... Enfin je ne sais pas qui t'as formé, mais comment ça s'est passé.**
309 **C'était quoi le principe, combien de temps ça a duré ?**
310 E62- Alors euh...(silence)
- 311 **e63-Je suis embêtante un peu... ?**
312 E63- Non mais, euh (rires) c'est que des fois j'ai des problèmes de mémoire... Ben en fin de

313 compte c'était pas vraiment très long mais c'était... On ne nous libérait pas du temps pour
314 que... elle me forme, parce que c'est elle qui a bien voulu me former, et on était sur ligne, et
315 dès qu'elle avait un moment que ça marchait bien hop elle prenait le temps de m'expliquer
316 certaines choses donc euh...

317 **e64- On lui avait demandé de le faire ?**

318 E64- Non. C'est moi qui ai laissé sous-entendre que ça m'intéressait et puis euh... Pour elle
319 ça lui permettait aussi de se reposer sur quelqu'un, donc ça veut dire que si après j'étais
320 cond... enfin pas conductrice officiellement mais en bout de ligne... (Rires) donc voilà enfin
321 que je pouvais l'aider...

322 **e65- En fait ça s'est joué entre vous 2... ?**

323 E65- Voilà c'est moi qui...

324 **e66- Est-ce que tu peux m'expliquer un peu comment..., enfin si c'est possible, je sais bien**
325 **que je suis en train de te demander des trucs assez précis mais... Comment à un moment**
326 **donné elle, elle s'est dit ça quoi... ?**

327 E66- Ben c'est qu'en fin de compte elle a vu que j'étais motivée, ça ce sont ces propres mots
328 parce que je lui en avais parlé. Elle me fait « ben je voyais que t'étais motivée, que t'avais
329 envie d'apprendre », et puis pour elle c'était un moyen aussi de se reposer sur quelqu'un et
330 puis... même elle disait « quand je vais partir en vacances ce sera plus simple... » Des choses
331 comme ça.

332 **e67- D'accord**

333 E67- Donc des fois elle faisait un réglage je disais tiens pourquoi tu fais ça, ça change quoi,
334 puis elle m'expliquait et puis au fur à mesure et ben... des fois elle me disait « bon ben hop,
335 tiens je te laisse la ligne, t'essaye de voir il y a un problème euh... donc elle me mettait
336 devant la *machine A*, elle me fait « à ton avis d'où ça peut venir ? », elle me laissait faire et
337 puis bon ben j'essayais de dire « ben ça peut-être ça, ça ça... », elle me fait « ouais essaye
338 d'être plus précise, essaye de voir », puis ben des fois elle m'a laissé faire comme ça et puis
339 quand je faisais un réglage, elle me dit « bon, t'es sur le bon chemin, mais je serais toi je
340 ferais pas ça comme ça parce que il y a ça, ça, ça ! Donc voilà, donc euh c'était plein de petits
341 trucs comme ça en fait. C'était pas... Une formation euh, dans un bloc où en une journée elle
342 m'explique tout de A à Z et puis après débrouilles toi. C'était petit à petit selon les situations.

343 **e68- D'accord. Et du coup c'est vers cette personne que tu t'es tournée quand tu me parles**
344 **de la situation, je sais pas quand ça s'est passé mais la dernière, avec la machine B... ?**

345 E68- Ouais (suspicieuse)

346 **E69- Donc c'est vers elle que tu t'es tourné pour demander. Est-ce que, donc tu me disais**
347 **c'était plus par rapport à..., parce qu'elle est un peu plus forte en technique ou parce que?**

348 E69- Ben parce qu'elle est là depuis le début de la ligne C, et puis qu'elle a été conductrice
349 pendant alors euh... ça va faire bientôt faire 3 ans qu'elle est là, ça doit faire pas loin de 2 ans
350 qu'elle est sur la ligne en tant que conductrice. Donc forcément quand il y a des problèmes sur
351 la ligne, elle connaît les réglages. Et si elle n'aurait pas su, à ce moment là j'aurai vu avec la
352 maintenance.

353 **E70- D'accord, Mais tu demandais d'abord à elle dans tes...**

354 E70- Voilà, parce que vu qu'il y a des choses que je ne sais pas et qu'elle elle sait, c'est
355 toujours ça en plus

356 **E71- Okay... (Silence). J'ai envie de te demander mais cette question elle est un peu**
357 **large...**

358 E71- (rire) vas-y ...

- 359 *E72- Je voulais te demander, Est-ce que tu peux me dire les différences que tu trouves*
360 *entre le poste que tu tiens aujourd'hui et puis les premiers moments quand t'es arrivé, est-*
361 *ce que tu pourrais m'expliquer un peu ce qui s'est passé entre les 2 ? Enfin si on fait un*
362 *petit bilan, qu'est-ce que tu retiens un peu de cette évolution, ou pas,... Est-ce que t'as eu*
363 *le sentiment que bon t'as appris 2/3 trucs euh... Que t'as appris pleins de choses que euh*
364 *au niveau perso... ?(Silence)...*
365 *En gros..., si tu devais me dire une différence entre il y a 1 an et demi et aujourd'hui ?*
366 E72- Ben déjà... Le poste, en fin de compte maintenant j'ai un poste à responsabilités, donc
367 j'ai des fois à gérer des personnes, à gérer une ligne, euh, ben c'est beaucoup plus intéressant,
368 c'est moins rengaine. et puis forcément ben... (Elle tousse) même au niveau du caractère
369 t'apprends à gérer des fois, à pas trop t'énervé, à prendre sur toi, à savoir parler aux gens.
370 Et puis euh, T'es plus rigoureuse par rapport au début
371 *e73- D'accord... Et tu me dis beaucoup, tu vois quand je te demande juste une bride*
372 *comme ça, c'est pour toi important cette histoire de relationnel, enfin pas de relationnel*
373 *mais de façon d'être*
374 E73- Mmh
375 *e74- t'as appris beaucoup là-dessus ?*
376 E74- Ah ben oui, t'as pas le choix, t'as intérêt d'être bien comme il faut sinon tu t'en prends
377 « plein la gueule », entre guillemets. Enfin c'est pas forcément évident quand t'es une des
378 plus jeunes à devoir entre guillemet « être plus haut » que des personnes qui sont plus âgées
379 que toi. Donc il faut apprendre à être plus diplomate... (Silence) c'est pas évident (rires)...
380 *e75-Je veux bien te croire...Je pense que j'ai fais à peu près le tour...*
381 E75- Ben toute façon même au niveau de la formation, j'en ai encore une la semaine
382 prochaine hein, sur les *machine B* en plus approfondis...
383 *e76- C'est en lien avec ton poste ?*
384 E76- Ouais. Pendant un entretien individuel, j'ai demandé une formation plus complète sur
385 ça...
386 *e77- Oui c'est pas dans le cadre de la formation « de base » de conducteur de ligne quoi.*
387 E77 Ben il y a certaines choses qu'on va revoir, sur le poste de conducteur, sur les réglages
388 qu'on est censés faire. Mais on va essayer d'être plus poussé, d'être plus pointilleux.
389 *e78- D'accord... Oui mais en fait il y a un truc qui m'intrigue, parce que ta formation, elle*
390 *n'a pas été très formelle, de conducteur de ligne ? Mais par contre elle a été validée ?*
391 E78- Oui
392 *e79- Il y a eu un moment entre en gros l'informel et la validation où t'as eu une formation*
393 *un peu plus euh... (Geste : dessinant les contours d'un cadre)*
394 E79 Non, pas du tout, c'est qu'en fin de compte dès que ma collègue enfin des fois elle me
395 laissait la taille. Et petit à petit donc les animateurs voyaient que je m'en sortais pas trop mal,
396 et petit à petit ils m'ont laissé prendre la conduite de la ligne. Ils surveillaient quand même
397 voir comment ça se passait. Et puis plus ça allait, plus ils me mettaient à ce poste là, et puis
398 petit à petit j'étais tout le temps sur poste effectivement.
399 *e80- D'accord donc le reste à suivi... Ton statut de responsable à suivi mais parce que*
400 *c'était logique quoi, c'était pas... T'as pas eu une évaluation je veux dire un truc*
401 E80- Non. Mais par contre, t'es considérée comme conducteur de ligne, j'avais la taille,
402 euh...j'ai du commencer à l'avoir au mois de Décembre. C'est quand je suis passée en CDI au
403 mois de juillet que là j'ai vraiment eu une reconnaissance du statut de l'échelon en fin de
404 compte comme conducteur de ligne, il y en a qu'on attendu 10 ans avant de l'avoir alors

405 qu'elles avaient le poste

406 **e81- Du coup euh, en gros... Qu'est-ce que ça change pour toi entre Décembre et ton**
407 **CDD, euh CDI ?**

408 E81- Ben le poste, mon échelon au niveau de la paie. Parce que quand je suis rentrée en CDD
409 au mois d'Octobre en (elle donne le chiffre correspondant à un échelon), Et maintenant t'as
410 (elle nous indique des échelons intermédiaires), donc je suis directement montée à (échelon de
411 conducteur)...

412 **e82- Mais euh...au niveau du reste, j'entends bien que la paie change, est-ce qu'il y a**
413 **d'autre chose, j'ai envie de dire, extérieures, soit les collègues, soit le boulot en lui-même,**
414 **soit toi... Est-ce qu'il y a d'autres choses qui changent, enfin à partir du moment où on te**
415 **donne un statut ?**

416 E82- Ben oui parce que notamment lors de mon entretien individuel, quand t'es conductrice
417 de ligne, t'as une mission à réaliser, t'as un an pour réaliser la mission. Donc notamment donc
418 moi c'est voir avec la boulangerie pour faire en sorte d'avoir des produits plus réguliers, donc
419 enfin voir tout ce qui est problème de poids, tout ce qui est la qualité des produits, la forme
420 des produits, l'aspect... Donc il y a c'est les *machine B*, les...Faire en sorte que les conditions
421 de travail soient bien pour les opératrices, donc on a ça en plus

422 **e83- Ouais**

423 E83- Euh... Qu'est-ce peut avoir en plus, ben forcément euh...on a plus souvent de contact,
424 notamment ben avec le directeur de site pour savoir, ben comment marche la ligne, s'il y a des
425 problèmes particuliers notamment il faut lui en parler. Après on a des contacts avec euh *D*...
426 En boulangerie, donc on voit avec lui les évolutions de la ligne, ils ont mis en place
427 notamment des tableaux où on voit l'efficacité, on voit le rendement, les pertes...

428 **e84- Et ça... ? Parce qu'en fait moi je te demande la différence par rapport en gros au jour**
429 **où l'on t'a dit « Emmanuelle tu es devenue responsable de ligne »... ça c'est des choses**
430 **qu'on t'aurait pas demandé avant entre guillemets parce que t'étais pas officiellement**
431 **responsable de ligne ? Ou bien on aurait pu te demander même si t'étais pas**
432 **officiellement...**

433 E84- On aurait pu me demander

434 **e85- C'est pas le fait d'avoir le statut qui t'as permis d'accéder à ces missions ?**

435 E85- Pas forcément non. Ben pff, on va dire que j'ai eu de la chance parce que j'ai été très
436 vite entre guillemets « reconnue » au niveau des échelons, il y en a qui faisaient le même
437 travail que moi mais qui ne l'étaient pas... « Reconnues », enfin elles l'étaient officieusement,
438 mais pas officiellement.

439 **e86- Alors, qu'est-ce que tu entends par « reconnue officieusement »**

440 E86- Ben en fin compte on leur laissait la responsabilité de la ligne et on voyait avec elles les
441 problèmes quoi que ce soit, mais après elles avaient pas une reconnaissance dans le, enfin on
442 revient toujours au même truc au niveau de l'échelon, enfin au niveau de la paie.

443 **e87- D'accord, ça c'est un point qu'est vraiment important dans cette histoire de**
444 **reconnaissance ?**

445 E87- Ben, ça joue beaucoup...

446 **e88- ça joue sur quoi ? Ça peut avoir quoi comme euh...**

447 E88- Ben par rapport (pas compris elle parle tout bas) avec les collègues, enfin, (pas compris
448 elle parle tout bas)

449 **e89- Mais tu peux balancer hein, (rires)! Non mais vaut mieux que tu sois le plus honnête**
450 **possible, c'est aussi ça qui nous permet de comprendre le vrai fond des choses...**

451 ***Du coup...En gros, c'est tu m'as parlé de reconnaissance officieuse... Et je t'ai dit est-ce***
452 ***que ça change quelque chose que ce soit officieux ou officiel, et voilà...***

453 E89- Donc ben au niveau de la direction pas forcément, parce que pour eux ben, si enfin
454 officieusement, enfin c'est pas pareil pour tout le monde, parce que moi je suis un peu
455 différente...

456 ***e90- En quoi tu es différente ?***

457 E90- Enfin ça va être un peu prétentieux... enfin c'est ce qu'on m'a dit...

458 ***e91- Non, non...***

459 E91- Oui voilà c'est ce qu'on m'a dit que j'étais assez rapide à prendre le poste vu que c'est
460 une ligne des plus compliquées, et que je me suis investie, que j'ai cherché à comprendre le
461 pourquoi du comment... C'est pour ça que je suis montée plus vite en échelons

462 ***e92- D'accord.***

463 E92- Et puis euh... Comment dire... Y'en a qui font le poste de conducteur de ligne, mais qui
464 doivent pas remplir certains critères et qui ne le sont pas officiellement. Après les critères ça
465 va être les animateurs qui...Eux seuls le savent...

466 ***e93- Eux seuls le savent mais n'empêche qu'ils t'ont dit des choses quand ils t'ont dit toi***
467 ***plus que quelqu'un d'autre...***

468 E93- Ben ils m'ont dit...que... Enfin même par rapport à mon CDI en tant que conductrice
469 que j'étais la première sur la liste pour être (pas compris)

470 ***e94- Et euh qu'est-ce ça t'apporte euh non pas t'apporte, mais plutôt que ça te change en***
471 ***fait pour toi ? Est-ce que qu'on te dise ça ou qu'on te considère comme ça, qu'est-ce que ça***
472 ***change ce niveau là à un moment donné, qu'on te dise « tiens voilà ce qu'on a compris de***
473 ***toi Emmanuelle euh... »***

474 E94- Ben c'est flatteur, ça fait plaisir. Après tu vois que, t'a bataillé pas mal de mois pour t'en
475 sortir et puis, ben en fin de compte que y'en a qu'il l'ont vu. C'est vrai que oui, ouais ça m'a
476 fait plaisir de savoir que bon ben d'accéder aussi vite euh...

477 ***e95- Euh c'est surtout sur cette question de timing en fait***

478 E95- Oui puis si c'est, pour moi c'était flatteur, c'était une reconnaissance, moi ça me
479 motivait... Par contre après ben les collègues c'est autre chose, ça crée des tensions des
480 jalousies. Forcément ben « T'es passée conductrice, nous on l'est pas donc t'es capable de
481 faire ci, t'es capable de faire ça... »

482 ***e96- Qu'est-ce que tu veux dire par « t'es capable de faire ci, de faire ça... » ?***

483 E96- Ben par exemple si jamais il y a un problème, et puis ben imaginons que ben forcément
484 des fois c'est technique je suis pas de la maintenance, je suis pas capable de savoir d'où ça
485 vient « ben oui mais bon t'es conductrice nous on l'est pas donc euh... »Va falloir faire en
486 sorte que ça marche...

487 ***e97- Donc là on te parle de ton statut quand on te dit ça ?***

488 E97- Ouais ouais...

489 ***e98- On te parle pas d'Emmanuelle on te parle de ton statut...***

490 E98-Ouais ouais, ben ça fait parler hein !

491 ***e99- Et euh, c'est une question, un peu euh... Enfin...Si t'avais pas eu la reconnaissance***
492 ***statutaire, et paie, ce serait quoi à ton avis les différences dans le boulot que tu fais***
493 ***aujourd'hui ? S'il y en a. Mais est-ce que tu penses que ça changerais des choses sur le***
494 ***boulot. Sur le boulot ou les relations aussi***

495 E99- Ben plus au niveau relationnel, les gens euh, ben comment dire, m'attendent vraiment au
496 tournant, dès qu'il y a un petit truc, on peut dire tiens ça y est ben imagine « elle a eu un mot

497 de travers », « elle prend la grosse tête » des choses comme ça. Donc ça ça joue, après au
498 niveau du poste euh... Ben je pense que ça aurait crée des, qu'il y a des personnes qui..., qui
499 sont là depuis un petit moment qui sont conductrices, donc qu'aurais peut-être vu le fait que
500 je vole le poste sans avoir la reconnaissance, donc ça servirait à rien que je prenne le poste là

501 **e100- D'accord, ça c'est autre chose dont tu ne m'avais pas parlé encore**

502 E100- ouais, c'est assez complexe... euh attend...

503

504 (elle doit s'absenter : Pause de 4mn)

505

506 **e101- Je sais pas si on va retrouver ce que tu étais en train de dire, tu t'en souviens**

507 E101- Euh...

508 **e102- Il me semble que... euh, je sais que c'était quelque chose que tu m'avais pas dit**
509 **avant. Je crois que c'était par rapport au fait que les collègues qui sont déjà conductrices**
510 **de ligne...**

511 E102- Ah oui que je pique euh leur place... Enfin j'en ai une, parce que c'était une personne
512 ben je pense qui doit avoir un manque de confiance en elle, puis qui voyait une compétition
513 entre nous, alors ben que, pas du tout... Et puis elle avait peur, ben que je lui pique son boulot,
514 alors que pas du tout y'en avait pour tout le monde. Et puis elle c'est une personne qu'est tout
515 le temps d'après-midi, donc euh, enfin elle tourne entre les 2 équipes en fait...

516 **e103- Ouais...**

517 E103- Et euh, donc c'est pour ça qu'au début ça c'est pas très bien passé parce que ben...

518 **e104- Et du coup le fait que t'étais pas conductrice de ligne, faisais qu'elle pouvait plus**
519 **avoir peur ? Enfin je veux dire du jour où t'es devenu conductrice de ligne, elle s'est plus**
520 **posé la question, c'est ça ?**

521 E104- Ben si mais bon, vu qu'il y avait une reconnaissance elle savait que bon je serais tout le
522 temps à ce poste là et que...

523 **e105- Que tu lui piquerais pas sa place en fait ?**

524 E105- ouais voilà, puisqu'on serait au même niveau.

525 **e106- D'accord, je comprends... (Silence)**

526 **Je pensais à autre chose aussi, parce que du coup tu m'a dis tout à l'heure, que là on te**
527 **proposait de faire une formation pour être formatrice. Est-ce que tu peux me dire en fait,**
528 **enfin du coup c'est on te propose, ou c'est toi qu'a demandé ?**

529 E106- On m'a proposé, c'est ma responsable qu'est venue me voir sur ligne, qui m'a dit qu'ils
530 cherchaient des personnes sur chaque ligne pour euh, former les opérateurs. Pour savoir si ça
531 m'intéressait, et puis moi j'ai dit « ben y'a pas de soucis ». Donc elle m'a dit là dans le
532 premier trimestre t'iras à une formation dans les bureaux, pour euh former les opérateurs,
533 donc je ne sais pas à quel moment, je ne sais pas trop... quoi...

534 **e107- Elle a demandé à d'autres ?**

535 E107 Ben pour le moment j'en ai pas entendu parler, mais elle m'a dit qu'elle avait pensé à
536 moi et puis que...

537 **e108- Et tu m'as dit que c'est ta chef d'équipe ou c'est...**

538 E108- Ma chef de ligne, le chef de ligne de la (n° de ligne)

539 **e109- Ta chef de ligne ?**

540 E109- ouais, on en a une sur chaque ligne, alors je sais pas si c'est une par ligne ou une par
541 équipe...

542 **e110- D'accord, donc tu me dis bien qu'elle te propose, mais euh elle t'a proposé en te**

543 *disant « si ça t'intéresse », quoi c'est pas une obligation ?*

544 E110- Donc elle m'a dit ça comment... ? (Silence) Elle m'a dit donc euh...qu'à partir de
545 maintenant il y allait avoir des formatrices sur chaque ligne pour former les opérateurs, et
546 qu'elle avait pensé à moi, et elle venait voir si ça m'intéressait.

547 *e111- Et elle t'a dit pourquoi elle avait pensé à toi ?*

548 E111- Elle m'a dit euh « t'es une personne agréable euh, t'es motivé et t'es patiente donc je
549 pense que ça passera bien avec les gens donc je te vois bien... ». J'ai dit « c'est gentil merci,
550 donc euh pourquoi pas... » (Rires)

551 *e112- D'accord, et euh..., ça c'est quelque chose qui... Euh...T'as répondu oui tout de*
552 *suite, ou tu t'es dit je vais peut être y réfléchir à 2 fois enfin... ?*

553 E112- Ben j'ai répondu oui tout de suite, puis après c'est vrai que j'ai réfléchi... Je me suis
554 dit le problème c'est que ça va encore euh, enfin la situation fait que ça crée beaucoup de
555 jalousies au niveau de la société... Et puis je me suis dit « merde euh, comment il y en a qui
556 vont prendre ça : la dernière arrivée, la petite jeune elle forme les gens... ». Ça ça m'a
557 travaillé surtout par rapport à ma collègue euh, qui m'a formé au poste de conductrice... Puis
558 je lui en ai parlé, puis elle m'a dit « ben non, y'a pas de soucis...fonce... »

559 *e113- D'accord...Et euh, c'est intéressant ce que tu me dis là parce que tu me dis en fait*
560 *que c'est la petite nouvelle qui forme les nouveaux...*

561 E113- Mmh, ben je suis la dernière arrivée...

562 *e114- Et ça, ça te paraît pas cohérent ?*

563 E114- Ben c'est que je suis une des dernières arrivées, et je suis même la plus jeune de ma
564 ligne...

565 *e115- et euh, qu'est-ce que tu penses toi de ça, qu'on te demande à un moment donné à*
566 *toi ? Enfin il y a peut être une raison ?*

567 E115- Ben la première chose que j'ai pensé, enfin, j'ai eu un petit différent avec ma
568 responsable de ligne en l'occurrence, il y avait eu un petit accro, on avait eu une réunion par
569 rapport à la ligne... et puis j'avais plus l'impression que c'était un règlement de compte où je
570 m'en prenais plein la gueule. Et euh, lors de mon entretien je lui ai dit... Et puis après je me
571 suis dit est-ce qu'elle s'en veut qu'elle a eu un mauvais comportement et puis qu'elle veut se
572 racheter, ou est-ce que c'est parce que j'ai les compétences ?

573 *e116- D'accord, tu ne sais pas si tu as les compétences ?*

574 E116- Ben moi personnellement je dirais que pas forcément, mais euh...

575 *e117- Mais t'acceptes le poste ?*

576 E117- Ouais parce que je pense que ça peut être un moyen d'évoluer d'apprendre pas mal de
577 choses et puis ça peut être intéressant...

578 *e118- Mais tu va être incompétente... (Rire)... ?*

579 E118- (éclats de rires), je sais pas peut-être, ben si j'ai une formation donc euh...je suis pas
580 plus con qu'une autre, je peux apprendre...

581 *e119- Je dis ça en rigolant hein...*

582 E119- oui oui je sais bien...

583 *e120- Mais c'est que dans un sens c'est ce que tu me dis...*

584 E120- Mais c'est que j'ai pas trop confiance en moi...voilà...

585 *e121- Est-ce que du coup tu te sens capable demain de former des gens ?*

586 E121- Oui, parce que... enfin...

587 *e122- oui...*

588 E122- Avant j'aurais dit non, mais c'est que cette semaine en fin de compte, on a du recevoir

589 des boulangers, pour euh, qu'on leur explique en fin de compte les soucis qu'on a sur la ligne,
590 euh notre poste. On est resté pendant 2 heures euh, un boulanger avec moi, et euh c'est le truc
591 qui me...euh...je stressais trop, parce que je pensais pas être capable, et puis euh. Et puis en
592 fin de compte ça s'est bien passé. Et puis ben je lui ai demandé après ce qu'il en pensait, si
593 j'avais été trop brouillon, trop rapide euh... Et puis il m'a dit que non dans l'ensemble qu'il
594 avait bien compris, que ça allait. Donc ça m'a, ça m'a un peu valorisé, je me dis tiens peut-
595 être que je peux y arriver...

596 *e123- D'accord, et euh, j'ai bien entendu tu m'as bien dit, avant entre guillemets cette*
597 *situation là, t'aurais pensé ne pas être capable, et le fait d'avoir vécu ça tu te dis que t'es*
598 *plus capable ?*

599 E123- Oui c'est ça...

600 *e124-bon, (silence) je pense qu'on peut s'arrêter là, parce que après j'aurais trop de pages*
601 *à réécrire...(rires)*

602 E124- comme tu veux...

603 *e125- Est-ce que t'as d'autres choses que t'aurais envie de dire ? Qui sont...enfin...par*
604 *rapport à la conversation qu'on a eu du coup tu te dis tiens...j'avais pas pensé...soit...*

605 E125- Euh....enfin je sais pas... Non, je pense que... j'essaye de voir, mais euh...

606 *e126- C'est un peu perturbant ?*

607 E126- Non, mais parce que on a été sur plein de trucs en même temps et puis euh...après voir
608 euh...

609 *e127- T'as eu ce sentiment d'aller sur plein de trucs en même temps ?*

610 E127- Ben c'est moi, enfin d'un coup je pense un truc, après je vais sur un autre truc euh...

611 *e128- C'est aussi moi qui te fais...*

612 E128- Oui mais c'est qu'aussi des fois dans ma façon de penser je vais te dire un truc après ça
613 va venir sur autre chose et puis... Mais euh... non euh je pense que dans l'ensemble, euh...tu
614 euh, non mais c'est bien...

615 *e129- Bon, Ben, je vais éteindre..., merci Emmanuelle*

II. 2 – Entretien n°2

Prénom⁹⁸ : Caroline

Poste : conductrice de ligne

Durée : 51mn

- 1 ***c1- Pour commencer ben juste on va reprendre les choses dans l'ordre, euh que tu me***
2 ***racontes un peu ton parcours, euh ce que tu fais aujourd'hui...je te laisse euh...***
3 C1- D'accord. Donc euh, je suis arrivée il y a, à peu près 12 ans dans l'entreprise...
4 ***c2-D'accord...***
5 C2- Euh donc euh, j'ai commencé par quelques mois d'intérim, donc suite à ça j'ai eu un
6 CDD d'1 an, euh... Donc euh, suite à ce CDD, j'ai eu un CDI, donc des postes d'opérateur,
7 et euh donc euh depuis quelques temps euh, je m'occupe de formations opérateurs.
8 ***c3- D'accord, alors euh, les postes que tu avais quand tu es rentré, c'était des postes***
9 ***opérateurs aussi en intérim ?***
10 C3- Oui, des postes opérateurs voilà, donc euh *machine A*, ligne *A*, la ligne *B* existait pas à ce
11 moment là encore, tressage, euh sortie de four, four *A*, ligne *C* après par la suite...
12 ***c4- D'accord... tout ce que tu me dis ça a été appris au fil du temps... Est-ce euh, il y a***
13 ***quelque chose que j'voulais te demander, est-ce que ça t'embête si je te fais « creuser » un***
14 ***peu***
15 C4- Ben non parce que justement je sais pas trop quoi dire et puis sur quoi...
16 ***c5- Si tu reprends, si tu veux bien te remettre un peu en arrière, juste euh m'expliquer euh***
17 ***comment ça s'est passé, toi quand tu es arrivé alors soit quand t'étais intérimaire, soit***
18 ***quand tu es passée en CDD, ce que tu te souviens.***
19 C5- D'accord...
20 ***c6- Tu vois peut-être essayer de partir d'une journée***
21 C6- Mmh
22 ***c7- Et de me dire comment on t'a appris, qu'est-ce qu'on t'a appris, euh... ce que tu...***
23 C7- D'accord, ben je vais prendre la première journée, parce qu'elle était assez euh
24 marquée... Donc, il y a quelques années de ça, la formation euh ils connaissaient pas...hein.
25 Donc t'étais sur poste on t'expliquait pendant ¼ d'heure comment ça se passait, et au bout
26 d'1/4 d'heure c'était « débrouilles toi » (rires)...Voilà. Donc c'est vrai que c'est quelque
27 chose qui a bien évolué, heureusement, donc euh, ben en fin de compte euh c'est l'expérience
28 qui fait que tu apprends, à euh gérer ta ligne, euh, les différents postes. Euh, et puis voilà...
29 ***c8- Et quand tu dis par exemple, euh, ils m'ont appr...euh...expliqué pendant ¼ d'heure***
30 C8- Voilà..., ce que j'avais à faire, ouais
31 ***c9- Est-ce que tu te souviens, euh peut-être euh qui c'était, euh comment ils t'expliquaient***
32 C9- Oh ben oui, ouais, c'était « Il » euh, il est plus dans l'entreprise maintenant, donc euh
33 voilà il m'a fait voir euh, donc la cuve, comment on accrochait une cuve sur la *machine A*,
34 qu'elle montait automatiquement, euh, les contrôles à faire au niveau des poids... Euh la
35 surveillance de la dépose, à ce moment là c'est pareil, il n'y avait pas de caméras, il y avait
36 beaucoup moins de suivit, moins de surveillance. Donc euh, donc voilà, l'approvisionnement
37 des farineurs en farine... Voilà...
38 ***c10- Et ça tu me dis : il t'a « fais voir » ?***

98 Les prénoms des interviewés ont déontologiquement été modifiés

39 C10- Oui

40 **c11- Donc c'est-à-dire euh, il l'a fait devant toi ?**

41 C11- Oui, pendant ¼ d'heure

42 **c12- Pendant ce quart d'heure là c'est lui toujours qui...**

43 C12- Mmh

44 **c13- Et toi après comment ça s'est passé pour euh**

45 C13- ça a été quand même je pense dans l'ensemble ! Euh...donc euh, ben au fur et à mesure
46 je faisais... De toute façon les... euh par exemple un « farineur » qui n'est pas rempli tout de
47 suite euh tu vas vite t'en rendre compte la pâte va coller... Donc là automatiquement tu vas
48 avoir des conséquences sur la ligne, tu t'en rendra vite compte. Et puis ces petites expériences
49 « mauvaises expériences! », parce que bon on se faisait rouspéter bien sûr hein... Ben font
50 que au bout d'un moment t'oublies plus hein(rires !). Donc euh donc voilà. Ça c'était sur la
51 machine A, après au niveau de la tresse déjà c'était différent, parce qu'il faut un peu plus de
52 temps, il faut s'adapter au rendement de la ligne il y a une certaine cadence à suivre, donc là
53 faut un peu plus de temps en formation et euh... Ben il y a avait peut-être un meilleur suivit
54 quand même hein...

55 **c14- Et euh... Alors, 2 choses, est-ce que tu peux m'expliquer euh pourquoi il faut plus de**
56 **temps, selon toi**

57 C14- Pour la tresse ?

58 **c15- Oui pour la formation**

59 C15- Bon déjà il faut prendre le geste et euh, ensuite comme je te dis il y a une certaine
60 cadence à tenir...euh, donc euh, il y a quelque années c'était de la 800 Grammes, donc là on
61 était 2 personnes l'un à coté de l'autre, et fallait qu'on arrive à tout les 2, à tresser tous les
62 brins. Donc il faut 3 brins pour faire un produit2...

63 **c16- Ouais...**

64 C16- Et euh, donc voilà donc après, par la suite ça a changé. C'est de la 700 ou de la 600
65 maintenant et c'est sur 2 machines. Donc on est chacun de notre côté, donc là c'est pareil
66 hein, il y a tout un rendement... Donc euh, si tu fais mal tes produits2 elles seront non-
67 conformes, et euh puis bon ben voilà, la cadence à tenir... Absolument

68 **c17- D'accord, et euh...Pour euh cette formation là tu t'en souviens un peu aussi ?**

69 C17- Un petit peu oui

70 **c18- Et euh tu peux me dire, par exemple quand t'es arrivé, le moment où on t'a dit euh,**
71 **essaye juste de te remettre tu vois dans la situation ?**

72 C18- Mmh...

73 **c19- Quand tu es arrivée sur la ligne où qu'on t'a dit « bon ben voilà on va te mettre au**
74 **tressage » Est-ce que tu peux me dire par quoi ça a commencé, comment...**

75 C19- Ben déjà on m'a fait voir...euh...comment procéder, euh, ce qu'il faut savoir c'est que
76 nous les filles on a un avantage on sait tresser par rapport aux cheveux... Il y a juste le haut
77 qui est plus difficile à fermer... Euh, donc euh, ben là c'est un petit temps d'adaptation . Donc
78 là on s'entraîne sur une table d'abord...

79 **c20- D'accord...**

80 C20- ...Pour prendre le geste correctement, faire les gestes correctement les effectuer. Et
81 ensuite une fois qu'on a les gestes, donc là c'est hors euh, c'est hors production en fin de
82 compte, et une fois qu'on a les gestes on va se mettre donc sur la ligne, là on sera donc en
83 production. Et là ensuite les gestes ben c'est la rapidité qu'il va falloir prendre. Donc la c'est
84 pareil c'est... Une fois que le geste est mieux maîtrisé, l'assurance vient tout de suite, et

- 85 euh... la rapidité avec hein.
- 86 **c21- D'accord... Donc ça c'était la formation tress...**
- 87 C21- ça avait été assez rapide quand même hein pour moi, enfin c'est pareil ça dépend des
- 88 personnes... Il y a des personnes il faut un peu plus de temps que d'autres...
- 89 **c22-D'accord... Tu sais de quoi ça peut venir ? comme tu disais tout à l'heure... peut-être**
- 90 **entre garçons et filles... C'est toujours des filles qui y sont d'ailleurs sur ces postes ?**
- 91 C22- Ah non..., non non, tout le monde, n'importe qui peut y aller...
- 92 **c23- Donc ça...peut être le temps ça peut être différent entre garçon et fille ?**
- 93 C23- Non, non plus hein...
- 94 **c24- ça dépend vraiment des personnes, alors ?**
- 95 C24- L'habileté avec les mains...euh
- 96 **c25- Okay... euh. Alors ensuite tu m'as dit par rapport à ton parcours : quand t'es arrivé**
- 97 **donc euh t'as commencé intérimaire, t'es passé CDD puis CDI, et euh... à la fin tu me dis**
- 98 **voilà il y a peu de temps, on m'a proposé formatrice, ou je suis formatrice, alors euh...est-**
- 99 **ce que tu peux être plus précise, me dire « il y a peu de temps » c'était quand, et m'expliqué**
- 100 **un peu là aussi ce qui s'est passé, c'est-à-dire est-ce que c'est toi qui as demandé, est-ce**
- 101 **qu'on t'a dit euh... ?**
- 102 C25- D'accord ! Donc il y a déjà, il y a quelques années, il y a des choses qu'avaient été
- 103 mises en place pour des formations. Parce que vraiment on s'était rendu compte que ça
- 104 manquait de formations, c'était un peu du euh... du n'importe quoi, tout le monde n'en faisait
- 105 qu'à sa tête euh... Il n'y avait pas de, de règles, aucun suivit par rapport aux personnes
- 106 qu'étaient sur les lignes, en tant qu'opérateur de poste opérateur. Donc là suite à ça il y avait
- 107 des petites choses qui avaient été mises en place. Malheureusement il y avait pas eu de suivit.
- 108 Donc euh, c'est tombé un petit peu à l'eau. Et euh..., donc il y a quelques, euh, ouais il y a un
- 109 an et demi à peu près, donc il y a une personne qui est venu en stage et euh donc qui a relancé
- 110 un petit peu les plans de formation. Et donc euh, c'est suite à ça moi qu'on m'a proposé d'être
- 111 euh formatrice pour les postes opérateurs, voilà.
- 112 **c26- D'accord, et alors quand tu dis « on m'a proposé », c'est qui et quand et...**
- 113 C26- Euh ben, on me l'a pas forcément demandé, on m'en a pas forcément parlé, mais euh...
- 114 en même temps euh, ben je suis bien contente que ce soit moi parce que c'est quelque chose
- 115 qui me convient tout à fait. C'est une personne conductrice de ligne qui m'a dit « c'est toi qui
- 116 formera les opérateurs », voilà, donc euh... Ben c'est vrai que j'étais super contente, et euh
- 117 mais c'est vrai qu'en même temps on m'a pas forcément dit « est-ce que tu veux », ou euh..
- 118 « ce sera toi ». On me l'a laissé deviner du coup.
- 119 **c27- D'accord c'est venu un peu euh...**
- 120 C27- Ouais, ouais...
- 121 **c28- Et le conducteur de ligne par rapport à toi c'est quelqu'un qu'est euh, au niveau**
- 122 **hiérarchique, elle est comme toi ?**
- 123 C28- oui, oui
- 124 **c29- En fait c'est une collègue euh,**
- 125 C29- Voilà
- 126 **c30- Et tu sais comment elle l'a su ?**
- 127 C30- Oui parce que elle, elle avait été convoquée, euh pour euh, ben pour lui demander
- 128 qu'elle soit euh, quand il y aura des formations au niveau de ce four, c'est elle qui sera
- 129 chargée de s'occuper de ces formations. En fin de compte il y a plusieurs responsables de
- 130 ligne sur un four...

131 **c31- Ouais**

132 C31- Et il y a qu'une personne qui a été chargé de s'occuper des formations

133 **c32-D'accord... Donc elle, elle a été chargée de son four**

134 C32- Voilà, et euh donc c'est cette personne qui m'en a parlé, que je m'occupais des
135 formations opérateurs. Il y a eu du suivit quand même après par la suite, euh, donc on m'avait
136 demandé de mettre en place des plans de formations sur ligne, et donc voilà après c'est moi
137 qu'ai euh... Qui ai un peu enchaîné parce que la stagiaire est partie, et euh... Je trouvais ça
138 dommage de perdre un peu ce qui avait été lancé parce ben moi ça apporte, je crois qu'il y a
139 pas photo, et donc euh je me suis dit « faut pas laisser tomber »... Et donc euh du fait qu'il
140 n'y avait pas trop de personnes parce que donc à ce moment là je devais m'occuper des
141 personnes en CDD ou CDI, et euh ben vu qu'il n'y en avait pas énormément je me suis dit
142 euh...Même les intérimaires ça peut être intéressant qu'ils aient la même formation en fin de
143 compte que tout le monde...

144 **c33- Donc toi c'est un peu plus les intérimaires euh maintenant.**

145 C33- Ben là actuellement oui parce que on travaille plus avec des intérimaires vu qu'il n'y a
146 personne qui arrive dans l'entreprise, même contrat euh...

147 **c34- Et la différence par rapport à celle qui s'occupe des fours, parce que c'est que vous**
148 **occupez pas le même poste**

149 C34- Non. Donc euh, la personne euh, la conductrice de ligne gère le four et surveille en
150 même temps la machine A. Moi les personnes que je forme elles ne s'occupent que de la
151 machine A. Euh... Ce qu'il faut savoir c'est que ben la communication entre les 2 ça peut
152 aussi être important. Euh, mais n'importe qui euh avec cette formation est capable de tenir
153 une machine A.

154 **c35- Donc tu as été missionnée là-dessus et est-ce que, euh, donc tu me dis « moi je suis**
155 **contente que ce soit tombé sur moi », que...**

156 C35- Mmh

157 **c36- Alors de 2 choses l'une, est-ce que tu t'es posé la question de savoir pourquoi on m'a**
158 **choisit moi ? ou s'il y avait des raisons,... Est-ce que tu t'es posé cette question ?**

159 C36- Non, pas forcément. Non parce que, donc euh ça faisait quand même 10 ans que j'étais
160 dans l'entreprise euh. J'avais été plusieurs années à être euh opérateur, donc euh, les postes, je
161 les connais bien. Euh, après par la suite je suis passée responsable de ligne, euh, mais c'est
162 une ligne qui tourne pas beaucoup, donc euh, j'étais beaucoup sur les postes donc euh
163 Machine A, tresse, four etc. Donc quelque part euh, ben euh je pense que euh.. du fait qu'ils
164 aient pensé à moi, ben quelque part ça reste une reconnaissance aussi, ben de ce que j'ai
165 apporté dans l'entreprise et puis ben de mon travail de toutes ces années.

166 **c37- D'accord. Mais tu..., parce que est-ce que ça aurait pu être une de tes collègues qui**
167 **fait le même travail que toi. Est-ce déjà t'as des collègues alors sans parler de celle qui fait**
168 **du four mais d'autre qui**

169 C37- Oui, oui, il y a certaines personnes euh, des hommes ou des femmes qui sont
170 opérateurs...

171 **c38- Depuis aussi longtemps..**

172 C38- Oui, quasiment

173 **c39- Alors du coup vous avez euh à la base vous avez le même euh rôle on va dire, mais par**
174 **contre là, toi on t'a missionné sur quelque chose en plus, est-ce que tu... T'as des raisons à**
175 **ça ? Vraiment juste pour toi comment tu le ressens...**

176 C39- Euh je sais pas ben euh c'est vrai que je suis, en tant qu'opérateur j'étais la plus

- 177 ancienne je pense, l'une des plus anciennes. Donc euh... Je sais pas est-ce que (gênée) j... je
178 sais pas du tout.
- 179 **c40- Pour toi ça aurait pu être quelqu'un d'autre ?**
- 180 C40- Oui pourquoi pas. Mmh
- 181 **c41- Et euh est-ce que tu avais déjà pensé à faire ça avant qu'on te le fasse faire ?**
- 182 C41- Ouais, là donc il y a quelques années la auparavant, j'avais travaillé euh à la maison
183 (petit rire), j'avais mis en place euh, c'était vraiment des minis plans de formation que j'avais
184 fait mais euh, vraiment pour expliquer les différents rôles qu'on avait à effectuer sur les
185 *machine A*. Mmh, donc euh...
- 186 **c42- Ça, t'avais fais ça chez toi euh, sans qu'on te le demande**
- 187 C42- Ouais, c'est parce que euh, ça m'énervait de toujours prendre des lignes sales, ou mal
188 entretenues ou euh...
- 189 **c43- Donc tu le faisais un petit peu chez toi, mais ça tu l'as toujours gardé pour toi ou tu**
190 **t'en servais...**
- 191 C43- Euh non dans le coup je l'ai emmené à mes chefs, et euh qui s'en sont servis par la
192 suite...
- 193 **c44- Et tu penses que euh. Bon j'ai envie de te demander euh, voilà t'as commencé à faire**
194 **des programmes de formation chez toi, avant ça tu n'en faisais pas ? Est-ce que tu peux me**
195 **dire pourquoi à un moment donné tu t'es mise à faire ça, enfin ce qui... ?**
- 196 C44- à faire ces plans de formation à la maison, ah ben c'est parce que vraiment euh, c'était
197 vraiment euh, ça tenait sur une feuille...
- 198 **c45- Mmh**
- 199 C45- Je pensais que du fait que ce soit affiché sur les lignes, déjà les personnes sachent
200 comment s'organiser et à la débauche...euh que le collègue qui suit euh, qu'il ait une ligne
201 correcte et qu'il puisse s'occuper tout de suite du produit etc, et pas forcément du ménage...
202 Voilà
- 203 **c46- - D'accord...**
- 204 C46- Et euh ben c'était simplement une question d'organisation.
- 205 **c47- D'accord... Oui là c'était plus sur de l'affichage euh sur ligne en fait ?**
- 206 C47- Oui, voilà. Je parlais plus dans ce principe, euh, Mmh
- 207 **c48- Et après entre euh ça et le fait de former quelqu'un ? tu vois, il y a une évolution là-**
208 **dessus, c'est pas la même chose ?**
- 209 C48- Oh ben oui...
- 210 **c49- Bon là c'est ce qu'on t'a demandé mais est-ce que avant ça tu t'es retrouvé à montrer**
211 **des fois ou faire faire quelque chose à quelqu'un avant ?**
- 212 C49- Oui, oui, avant oui, j'avais fais quelques formations euh, sur les « *machines B* » déjà et à
213 la tresse, ouais..
- 214 **c50- Et ça tu t'es mis à le faire d'instinct ou c'est parce que... Est-ce que c'est parce c'est**
215 **quelqu'un qui te demandais ou... ?**
- 216 C50- Ouais c'est parce que je pense que tout le monde était amené à faire ces formations..
- 217 **c51- Chacun pouvait euh...**
- 218 C51- Ah oui oui, n'importe qui hein...
- 219 **c52- D'accord. C'est pas forcément lié à la personne quoi, à la personnalité euh...**
- 220 C52- Peut-être (rires)
- 221 **c53- En tout cas toi tu la fais, parce que c'était naturel et que tout le monde le faisais**
222 C53- Bah oui , et puis ben c'est vrai que ça me plaisait hein...

- 223 **c54- Et il y a d'autres personnes qui ont fait comme toi**
224 C54- Oui, et qui sont partis
225 **c55- Alors, est-ce que tu peux m'expliquer un peu comment ça ?**
226 C55- Alors donc, euh, donc il y a quelque temps quand on avait commencé à avancer ce plan
227 de formation, donc il y avait une autre personne aussi avec moi, mais qui est partie depuis
228 euh...
229 **c56- D'accord, de l'entreprise en fait ?**
230 C56- Ouais...
231 **c57- D'accord, et c'est euh... Sur les autres collègues qui euh, on va dire il y 5 ans de ça**
232 **qui pouvaient commencé à former des gens etc... Est-ce que tu sais si elle aussi elles**
233 **auraient eu envie d'être formatrice, comme ce que tu es aujourd'hui...**
234 C57- Ouais je pense oui...
235 **c58- C'est quelque chose qu'on a forcément envie un jour ?**
236 C58- ... (sourir), ben je pense que certaines personnes ouais aimerais peut être bien quand
237 même être amené à former, c'est vrai que c'est intéressant euh...
238 **c59- Et euh en quoi c'est intéressssant ?**
239 C59- Mmh... je sais pas, peut être le fait euh de pouvoir expliquer à une personne nouvelle,
240 pouvoir l'intégrer dans l'entreprise plus facilement, c'est vrai que déjà d'être accompagné,
241 euh...ben il y a ce petit rôle, un petit peu d'accompagnatrice on va dire...mais euh...ben ça
242 me plaît...
243 **c60- Est-ce que tu te souviens de la première fois où tu as accompagné quelqu'un ?**
244 C60- Non
245 **c61- Ou d'une des premières fois, peut être pas la première fois, peut être une fois où ça**
246 **t'a marqué ?**
247 C61- Ah, en bien ou en mal...(rires)
248 **c62- Comme tu veux, il n'y a pas d'importance...**
249 C62- Euh ben, en bien il y en a eu plusieurs ouais parce que il y a eu plusieurs personnes avec
250 qui je me suis très bien entendu dans le coup c'est vrai que ça crée des liens quelque part
251 hein... Où on arrive avec une certaine complicité. Et puis d'autres personnes où ça se passe
252 moins bien parce que ben euh, quelque part je vais être là aussi pour les évaluer et euh ben
253 notre but c'est pas de garder des personnes non plus qui sont euh...qui font pas bien leur
254 travail... Donc là ben moi tout de suite je vais me retourner vers euh les chefs. Donc euh,
255 voilà c'est des expériences qui sont pas forcément très bonnes...
256 **c63- Et est-ce que à la limite tu pourrais me raconter euh si tu euh si tu prends une**
257 **formation...**
258 C63- mmh
259 **c64- Une en tête que tu as, je sais pas soit parce que ça s'est bien passé, soit mal passé, soit**
260 **parce euh...ce jour là t'étais contente...(rires)... Bref, peu importe la raison pour laquelle**
261 **tu la choisis, mais que tu choisisses un temps tu vois ou tu te souviens quand t'as formé**
262 **quelqu'un, que tu m'expliques un peu le déroulement, comment tu commences euh...**
263 **Enfin dès le début, quand la personne arrive qu'est-ce que je fais, qu'est-ce qui peut se**
264 **passer à l'intérieur de ce moment là ?...**
265 C64- D'accord
266 **c65- Mais que tu l'expliques bien du début à la fin...**
267 C65- Bon je vais essayer parce que ça remonte quand même à plus d'un an. Donc là je prends
268 ma première personne euh en tant que formatrice, mais là pour un poste de CDI, qu'a pas été

269 conclut par la suite (la voix baisse)... Donc euh mauvaise expérience oui et non parce que en
270 même temps ça m'apprend moi aussi à évaluer sur certaines choses....
271 Et puis euh ben ça m'a appris aussi moi peut être à me remettre en question par rapport à
272 certaines choses...
273 Donc euh cette personne est arrivée dans l'entreprise, donc là j'ai suivi le programme de
274 formation, donc c'était une journée sur la *machine B*, une autre matinée sur une autre *machine*
275 *A*. Donc ben déjà il y avait eu un petit temps de visite tout au début euh ou il est arrivé. Euh
276 donc là les formations sur les machines ce sont bien passées, euh... donc euh généralement
277 c'est sur une semaine et demi à peu près. Et euh, donc il y eu la tresse, il y a eu le four,
278 vraiment tous les postes opérateurs, à la base il rentrait pour un poste opérateur.
279 **c66- Et sans aller pour l'instant plus loin est-ce que tu pourrais, euh, reprendre en me**
280 **détaillant un petit peu, par exemple tu vois tu m'expliquais tout à l'heure la tresse comment**
281 **on te l'a appris. Ben est-ce est-ce que tu m'expliquer, ben à lui comment tu lui a appris ?**
282 C66- D'accord, donc euh ben, comme pour moi, de la façon dont on m'a apprise. Donc euh,
283 ben j'explique à la personne sur une table, hors production, euh donc, « on prend 3 brins et on
284 tresse de telle façon » (elle fait le geste), voilà. Donc là à partir de ce moment là la personne
285 commence les gestes, une fois qu'elle a fini *son produit2*, je lui fait voir comment on dépose
286 le *produit2* dans les papiers. Ensuite elle reprend 3 brins sur ligne, se remet sur la table,
287 s'exercer pour euh avoir euh...euh...comment dire... une certaine aisance dans les gestes.
288 Voilà. Une fois qu'il a bien compris le mouvement du tressage, euh, donc là ben ça dépend
289 des personnes, faut un certain temps d'adaptation
290 **c67- Si on prend lui particulièrement...Si tu te remets par rapport à lui quand tu lui a**
291 **appris**
292 C67-ouais...euh il me semble que ça avait été un petit peu long
293 **c68- Ouais ? Est-ce que tu te souviens un peu peut être de l'échange s'il y avait eu un**
294 **échange ou...**
295 C68- Oui, oui, oui, ben euh c'est vrai que en tant que formatrice j'aime bien être a coté
296 surveiller, en même temps tresser voilà tout en..., pas forcément en les observant non plus,
297 parce que c'est gênant pour certaines personnes... Donc euh oui, et puis en plus on
298 s'entendait bien, bon c'est vrai que les premiers jours euh, on discute pas forcément trop, mais
299 euh bon dans l'ensemble, ça avait été quand même hein. C'est pareil j'essaye de les suivre
300 euh, pendant la demi-heure de pause, pour pouvoir les accompagner aussi un petit peu, euh,
301 pas les laisser seuls...euh voilà, mmh
302 **c69- Et euh si on retourne sur ce moment de tressage, je t'embête avec ça...,**
303 C69- ouais, nan mais vas-y...
304 **c70-Si on retourne sur ce moment, tu me disais ça a été un peu long avec lui, tu te souviens**
305 **un peu euh**
306 C70- Oui, euh ben alors c'était une personne euh, un peu anxieuse, donc voilà j'avais senti
307 que fallait pas être trop derrière non plus, mais quand même derrière à surveiller parce que
308 ben il faisait quand même des erreurs, voilà...euh ce qui est le plus compliqué au tressage,
309 c'est fermer le bout en haut. Et donc là il peut y avoir beaucoup d'erreurs. Euh s'il y a un brin
310 qui est mal mis automatiquement ben le *produit2* il va pas être si beau, au niveau du dessin à
311 la sortie du four. Donc là ben beaucoup de surveillance donc faut un certain temps pour
312 apprendre bien les gestes tout ça...
313 **c71- Et quand il a fait une erreur par exemple, je sais pas si tu te souviens, si tu revois là**
314 C71- Ah ben je lui réexplique dans ce cas là, je lui refais bien voir comment on fait euh...le

315 geste. En fin de compte moi j'ai pas un temps non plus, euh... Je veux dire on a un
316 programme de formation, mais après faut savoir s'adapter aussi selon les personnes, j'ai pas
317 non plus un temps euh fixe...

318 **c72- Et euh, je sais pas il y a des moments où euh, on reste toujours sur le tressage hein, tu**
319 **me dira pour la suite après, mais euh, si on reste sur cette idée de tressage des moments où**
320 **tu te souviens tu vois, qu'est-ce que tu lui disais, comment tu lui faisais apprendre, juste en**
321 **lui montrant et il comprenait... ?**

322 C72- Alors je lui ai fait montrer moi donc 1 fois, 2 fois, 3 fois s'il faut...et après

323 **c73- Et à lui tu lui a fait montré combien de fois ?**

324 C73- Ben 2 ou 3 fois je pense, hein je me souviens plus hein non. Donc euh généralement 2
325 ou 3 fois donc euh après c'est euh les personnes qui font d'eux-mêmes donc je suis à coté à
326 surveiller et à leur dire si le brin il part à gauche ou à droite etc. Donc euh, donc voilà ensuite
327 il y a la dépose dans le papier, et on refait, et on répète, et on répète, tout euh...Et puis je
328 surveille en même temps hein, surtout les premières, tant que le geste a pas été pris
329 correctement...

330 **c74- Tu le recorrige à chaque fois... ?**

331 C74- Ben s'il faut ouais je le recorrigerai

332 **c75- Et par exemple pour le recorriger tu lui dis euh... ?**

333 c75- Ben je lui refais voir voilà avec lui, euh donc le *produit*² c'est en face de lui, comme ça il
334 voit bien le produit et donc euh moi je suis sur le coté (elle remontre le geste + la posture les
335 places dans l'espace) et je lui refais voir exactement comment on reprend les brins, mmh.

336 **c76- Et puis donc suite au tressage alors, donc on est rendu au moment où il a compris...**

337 C76- Donc là c'est sur ligne, donc là euh, une fois que le geste est pris. Euh, c'est la, la
338 rapidité, après il y a certaine cadence à tenir. donc là ça a été très compliqué pour lui parce
339 que, ben c'est vrai qu'un homme comme je disais, il est moins avantage qu'une femme hein
340 déjà... Et euh donc là ça avait été très très long quand même, il arrivait pas à tenir en fait

341 **c77- Et du coup il s'est passé quoi alors, qu'est-ce que tu as fais ?**

342 C77- Ben j'ai insisté un peu, je l'ai laissé sur poste hein, il y a certaines personnes il leur faut
343 plus de temps que d'autres. Voilà donc euh, entre temps ce qu'il faut savoir c'est que sur les
344 autres *machines* ça se passait pas forcément très bien non plus, il y avait beaucoup d'erreurs.
345 Donc la formation a été plus longue qu'à la base.

346 **c78- Ah oui du fait qu'il y avait d'autres erreurs ailleurs...**

347 C78- Oui, la formation était plus longue, donc euh...

348 **c79- Et du coup, alors euh lui, donc euh, il est resté pendant tout un moment à essayer de**
349 **tenir la cadence, euh qu'est-ce qui s'est passé pour toi... ? à un moment donné tu t'es dis «**
350 **bon je le fais passer à autre truc dans la formation ou on arrête parce que ça marche pas »**
351 **ou qu'est-ce qui s'est passé ?**

352 C79- Alors donc euh, une fois la période euh en binôme est passée, il y a la période
353 d'autoformation. Donc là en fin de compte j'avais une autre personne à former, et euh... tout
354 en le surveillant. Donc euh pendant cette période d'auto-formation, s'il fallait que je revienne
355 avec lui sur certaines choses je le faisais. Mais euh on s'est rendu compte, qu'il y avait
356 beaucoup euh, qu'il y avait beaucoup d'erreurs... et du coup comme c'était une personne qui
357 devait être prise en CDI euh il a pas été pris... Et comme euh il y a un certain temps à
358 respecter avant de signer euh..., une période d'essai, donc on l'a pas gardé la personne...

359 **c80- Et euh...tu me disais tout à l'heure c'était pas forcément une bonne expérience mais**
360 **ça m'a appris des choses...**

361 C80- Ouais parce que ben dans le coup je me suis remise vachement en question, je me suis
362 dit peut-être que c'est moi qui aie mal formé... Sachant qu'y avait eu des formations avant
363 qu'y en a eu après, que ça s'est bien passé, euh...vraiment il faisait des erreurs, parce que
364 donc suite à quand même à la formation, il y a une évaluation qui est faite... Et l'évaluation il
365 en a eu 2 au lieu d'une, donc vraiment on lui avait laissé euh ses chances je pense. Il faisait
366 plein de bêtises euh qu'étaient pas euh, qu'étaient pas normales quoi, des choses que je lui pas
367 forcément expliqué, qu'il y avait pas de raisons... Donc euh... Mais euh en même temps euh,
368 la première évaluation, c'était ma première hein, peut-être que... non c'était ma 2^{ème}..., mais
369 peut-être que je l'avais mal faite aussi parce que euh, je le sentais vachement stressé en fin de
370 compte. Donc la 2^{ème} j'ai procédé différemment, je me suis mise en fin de compte, euh...lui il
371 était sur *une machine*.

372 **c81- Oui**

373 C81- Et donc moi j'étais sur le four, mais en même temps je le surveillais, voilà, tandis que la
374 1^{ère} évaluation que j'ai faite, ben j'étais derrière lui à regarder ce qu'il faisait...

375 **c82- D'accord...**

376 C82- Donc voilà, c'était peut-être moi aussi qui, qu'avait mal géré

377 **c83- D'accord, donc ça pouvait compter le fait que tu...**

378 C83- Ouais c'est ce que je me suis dit.

379 **c84- Et euh, par rapport à cette formation là tu es eu, enfin, la fin de la formation s'est**
380 **terminée comment, avec lui.**

381 C84- Euh, ben pas très bien parce que dans le coup euh..., la fin de formation, ben quand on
382 lui a dit qu'il était pas gardé, ben déjà ça m'avait fait de la peine parce qu'il avait déjà une
383 situation qu'était pas facile, donc en plus lui rajouté ça... Mais bon, mon but c'était pas non
384 plus de, en tant que formatrice c'était pas de le garder, on est dans une entreprise c'est pour
385 évoluer c'est pas pour prendre des personnes qui font que des bêtises hein...

386 **c85- Ouais...**

387 C85- Donc euh ben je me suis, euh, même à la maison ça m'a travaillé...ouais, Parce que bon
388 ben c'est une personne qui venait d'une autre région, qu'avait laissé sa famille, dont un bébé
389 de quelques mois...euh pour venir trouver du travail euh sur la Vendée, donc euh... donc
390 voilà, déjà c'est vrai eu... On lui avait donné beaucoup d'excuses je pense aussi, on essayait
391 de lui donner des excuses, mmh.

392 **c86- D'accord... Bon alors euh, je vais sortir de cette expérience maintenant... Il y a**
393 **quelque chose du coup, je sais pas trop comment te le demander, mais...euh, est-ce qu'il y**
394 **a un moment donné où, est-ce que tu te souviens d'un temps où tu ne pensais pas à former**
395 **les gens... et puis que au bout d'un moment ça te vient à l'esprit...J'aimerais bien savoir,**
396 **tu vois, ce qui a pu déclencher ça...**

397 C86- Ce qui a pu déclencher ça ? Non mais déjà ça s'est fait comme je te disais un petit peu
398 tout seul...euh...là c'est vachement difficile à répondre parce que dans le coup euh..On m'a
399 dit ce sera toi...Ben tellement motivée parce que pour moi ben c'était euh, c'était le poste euh
400 ben pour moi quoi... Je l'ai ressentit comme ça quoi, je voyais pas ...

401 **c87- Et si t'as su que c'était le poste pour toi ?... C'est parce que avant t'avais déjà des**
402 **expériences qui te le prouvaient...**

403 C87- Ouais oh ben oui, oui oui, vu que auparavant il y a quelques années, il y avait déjà eu
404 des petites formations, moi je savais que ça me plairait.

405 **c88- Mmh, Et euh en fait moi ce que j'essaye de comprendre, c'est comment du jour au**
406 **lendemain euh... Parce que par exemple tes premières années où t'as commencé à travaillé**

407 *ici, est-ce que tu t'étais déjà trouver à former des gens à leur apprendre des choses ou... ?*

408 C88- Ah ben c'est loin !!!(rires) c'est loin je me souviens pas, peut-être, ouais peut-être. Est-
409 ce que les chefs ont trouvé une certaine facilité pour moi euh... Ben j'aime communiquer
410 déjà, mon métier de base c'est la vente... Donc déjà j'aime beaucoup euh... Ben j'aime
411 communiquer, j'aime avoir euh le dialogue avec les gens...et puis ben euh... je sais pas. Je
412 pense que...je sais pas comment dire...bah je pense qu'ils me voyaient moi oui euh...en tant
413 que formatrice, peut-être que d'autre auraient pu être euh, oui il y en a d'autres qui auraient pu
414 le faire. Mais vu que j'avais participé sur tous les postes, de toute façon que je connaissais
415 bien les lignes, je pense que ça a déjà joué hein !

416 *c89- Qu'est-ce que tu pense qu'on a besoin de connaître pour pouvoir faire euh, pour*
417 *pouvoir apprendre à quelqu'un ?*

418 C89- Bon ben déjà une bonne connaissance des lignes...

419 *c90- Oui*

420 C90- Déjà ça c'est important, donc sachant que ça fait quand même 12 ans que je suis ici, la
421 connaissance euh, l'expérience je l'ai je pense, parce que moi qui suis pas du tout du métier...
422 en fin de compte c'est avec les mauvaises et les bonnes expériences qu'on apprend de toute
423 façon...

424 *c91- C'est important pour toi d'avoir euh, d'avoir eu des bonnes et des mauvaises*
425 *expériences avant d'expliquer à quelqu'un ?*

426 C91- Ouais parce que je pense qu'il y en aura d'autres hein, ouais, ben quelque part, ça nous
427 remet peut être en question sur certaines choses et c'est peut être pas plus mal, hein ! De
428 réfléchir des fois euh...

429 *c92- Et du coup tu penses que pour, pour euh, pour faire apprendre à quelqu'un le métier*
430 *que tu fais aujourd'hui, c'est surtout parce que tu connais le métier et que t'as eu des*
431 *bonnes et des mauvaises expériences ? C'est ça qui fait que tu peux apprendre ?*

432 C92- Ouais et puis il y a autre chose qui joue, euh ben je pense euh, le fait de pouvoir
433 communiquer et puis euh...de parler facilement avec les personnes, euh...Ben un peu le côté
434 social quoi... Ouais, mais c'est vrai que j'aime bien quelque part hein (rires), oui j'aime,
435 beaucoup, ouais, donc euh...

436 *c93-Alors, euh, c'est comme ça que je pourrais te poser la question, qu'est-ce qui fait que*
437 *tu aimes ?*

438 C93- Qu'est-ce qui fait que j'aime ? Ben ce côté où, peut être que c'est moi qui f... (elle
439 hésite)

440 *c94- T'as le droit de dire tout ce que tu veux ici hein...rires*

441 C94- Euh....C'est moi qui forme, c'est moi qui apprend quelque part euh... Comme le dit,
442 euh comme le disent quelques collègues, euh je suis la petite maîtresse, euh oui, j'aime peut
443 être bien ce côté là...Un peu où j'apprends, j'apprends euh... J'essaye de m'adapter aussi
444 selon les caractères, je suis une personne patiente, donc euh tout ça ouais je pense que ça me
445 laisse des facilités euh... Bon j'ai pas que de la patience hein, arrive un moment où il y a des
446 fois où euh, « attention hein » (rires...)

447 *c95- (rires)*

448 C95- Quand ça va pas, ça va pas en même temps ! Mais tout ça j'apprends parce que je suis
449 pas un caractère méchante. Et euh, il y a des fois, il y a des façons de dire, mais des choses qui
450 vont euh blesser, auparavant j'avais du mal, qui vont blesser ou vexer, j'avais du mal à les
451 dire. Que maintenant, ben c'est aussi une façon pour eux euh, d'évoluer aussi hein... J'ai le
452 cas, il y a quelques temps j'ai eu une personne euh en formation, mais qu'est déjà en CDI,

453 voilà, ça se passe pas forcément trop bien non plus, parce que suite au poste de tressage,

454 **c96- Mmh...**

455 C96- Elle manque de rapidité, donc là ben elle a beaucoup de reproches par rapport aux autres
456 personnes qui se trouvent avec elle au niveau du tressage. Donc un petit moment je me suis un
457 peu énervée où je lui ai dit euh qu'il fallait qu'elle se réveille un petit peu, qu'elle se bouge...
458 Ben c'est pareil elle a une situation où euh, c'est pas évident. Elle était dans un secteur, elle a
459 été enlevée de ce secteur parce que ça se passait mal pour aller dans notre service. Donc elle
460 était dans un autre service avant,

461 **c97- Ouais...**

462 C97- Et euh... Donc, mais on lui a imposé, c'est pas elle qui l'a voulu, donc déjà il y a cette
463 situation, qui fait que pour elle ce n'est pas facile. Donc euh il faut essayer de se mettre aussi
464 un petit peu à sa place, mais en même temps faut la faire réagir, lui dire « bon ben aller, à toi
465 de prouver aussi, que t'es capable d'y arriver quoi, prouve leur... » euh c'est une personne
466 qu'a besoin de, de beaucoup euh, de la motiver, tout le temps tout le temps de la booster,
467 quitte à la caresser euh...les poils dans

468 **c98- dans le bon sens...**

469 C98- dans le sens du poil, ouais, ouais, elle aime ça, en même temps elle a besoin de cette
470 motivation, qu'on lui dise « vas-y c'est bien continue ». Mais bon arrive un moment où c'est
471 pareil moi euh...ben j'en ai un peu marre de certaine choses, je suis pas forcément de trop
472 bonne humeur non plus, Donc euh...mmh.

473 **c99- Euh, par rapport à tout ce que tu me dis là est-ce que tu pense que, euh que t'as**
474 **encore des choses à apprendre de euh, de ça du fait de faire apprendre aux gens...**

475 C99- ...

476 **c100- est-ce que toi tu apprends encore, ou est-ce que c'est quelque chose qui vient plutôt**
477 **comme un aboutissement... ?**

478 C100- Euh, non, ben non, non, pour l'instant il y a que 1 an et demi, euh, sachant que euh, je
479 suis formatrice, mais que j'ai aucune base sur ça quoi, j'ai rien appris de ça. Moi je pense que
480 j'en ai pour un moment à apprendre ça hein(rires), la façon de gérer, euh la façon de
481 m'organiser...Euh., le tempérament avec les gens euh voir, euh ben juger un peu le caractère
482 euh, mmh, tu vois ce que je veux dire...

483 **c101- Mmh**

484 C101- Euh m'adapter un peu à eux... Donc en fin de compte ben ch... ben chaque fois que je
485 forme quelqu'un euh, je vais faire en fonction aussi de cette personne...

486 **c102- Oui**

487 C102- Donc ça change tout le temps en fin de compte, c'est pas, euh, c'est pas rengaine...

488 **c103- Et tu me dis tu vois, j'ai rien appris, enfin c'est pas quelque chose que j'ai appris à**
489 **faire,**

490 C103- Non...

491 **c104- Et pourtant tu le fais aujourd'hui et tu le faisais pas avant, et comment ça se fait**
492 **alors...tu vois tu a quand même dû apprendre quelque chose à un moment donné, même**
493 **sans t'en rendre compte ou...**

494 C104- Ben non..., est-ce que c'est la bonne connaissance, des lignes, est-ce que mon
495 caractère a joué là-dessus, là c'est vrai qu'après euh, moi c'est les chefs qui ont pris cette
496 décision, donc je pense que s'ils ont pris cette décision, c'est bien qu'il y a des choses qui
497 devaient leur plaire par rapport à ça.

498 **c105- D'accord toi tu penses ça, tu te dis finalement c'est peut être euh... Mais c'est parce**

499 ***que toi t'as du mal à y croire peut être à ça ?***

500 C105- Ben peut être ouais, c'est peut être pour ça aussi , que je manque un peu d'assurance...
501 mmh. C'est que, on nous dit rien...on nous a jamais dit, on nous dit même pas si c'est bien ou
502 pas bien. Donc en fin de compte c'est pour ça, d'apprendre quelque chose, ouais j'apprendrai
503 toujours parce que on se sent un peu seul quelque part. Il n'y a jamais personne pour euh, pour
504 nous dire « ouais c'est bien continue » ou « bon ben ça tu vois non évite euh... », non. Parce
505 que les critiques, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, faut les accepter et euh ,ben ça sert à
506 évoluer quoi.

507 ***c106- Et là on a pas forcément de regard critique sur euh...***

508 C106- Non, pourtant je le dis ouvertement hein, qu'elles soient bonnes ou mauvaises je les
509 accepterais ! Peut être avec euh (rires), des fois les mauvaises avec un petit peu de euh, de
510 grimace, mais bon tant pis. Justement faut que ça me fasse rebondir après quoi !

511 ***c107- Je crois que j'ai fais à peu près le tour... si j'ai une question, aussi je voulais savoir,***
512 ***pour toi c'est quoi les différences entre le poste que tu faisais quand tu es rentrée, et le***
513 ***poste que tu as aujourd'hui...***

514 C107- Alors, euh...Autrefois les postes opérateurs, j'aimais beaucoup la tresse, même la
515 machine A, euh le four moins (rires)...Mais euh je le faisais. Je suis une personne, moi euh, je
516 suis consciencieuse dans mon travail. Que ça me plaise ou que ça me plaise pas je le ferais,
517 voilà. Donc là maintenant du fait que c'est moi qui leur apprend, euh, j'ai connu ça, je sais ce
518 que c'est, ça fait pas toujours plaisir forcément d'aller au four. Donc j'essaye de faire, euh, de
519 les former en relativisant un petit peu on va dire... Avec des fois des petites pointes d'humour,
520 j'essaye aussi. Et puis euh, ben, en disant la vérité hein, en disant la vérité aussi « ça c'est le
521 poste ou euh ben voilà tu ramasses les plaques, c'est pas ce qu'il y a de plus intéressant mais
522 bon faut le faire, ton boulot, c'est ça, c'est surveiller les non-conformités... », mmh... Donc là
523 c'est vrai que le poste de formatrice, tout de suite ça m'a donné un petit peu euh, comment
524 dire... le sentiment, d'être euh, ben valorisée un petit peu dans l'entreprise.

525 ***c108- Mmh***

526 C108- Je suis passée quand même euh, responsable de ligne entre ces 2, entre opérateur et
527 formatrice, je suis encore formatrice et responsable de ligne hein... Mais j'ai envie de
528 privilégier quand même ce poste de formatrice, parce que ben euh...je l'adore quoi...(rires)

529 ***c109- C'était un moment important aussi de passer euh, ben d'opérateur à responsable de***
530 ***ligne ?***

531 C109- Ouais, ouais, déjà ah ben oui parce que j'avais besoin quelque part euh, arrive un
532 moment où euh, ben les « machines B », « four », et puis « tresse », ben j'en avais fait le tour,
533 donc j'avais envie aussi d'évoluer un petit peu...euh... Quand je leur ai dit que je souhaitais
534 avoir un petit peu de responsabilités euh, qu'ils m'ont proposé le four A euh..ben euh tout de
535 suite ça m'a plu hein... Et puis ben j'aime bouger, j'aime euh... Enfin faut que je vois autre
536 chose quoi, pas toujours, euh, pas toujours les mêmes choses, faut pas que ce soit rengaine...
537 Donc là c'est vrai que formatrice, il y a de tout... Et le poste, ce qui est important aussi c'est
538 de garder un, un contact avec les autres collègues aussi. Et euh ben garder contact aussi avec
539 les machines hein, l'évolution, elles évoluent de temps en temps, donc euh... Et puis bon ben,
540 euh les plans de formations qu'il y a à mettre à jour, au niveau informatique tout ça, ben ça
541 me plaît aussi même que je suis partie de pas grand chose euh.

542 ***c110- Il y a ce côté euh, d'avoir un peu pied sur le poste, sur les machines, sur la formation***
543 ***des gens...***

544 C110- mmh, ben j'aime bien aussi, c'est pas faire que forcément être dans mon bureau, j'aime

545 bien aussi de temps en temps aller sur poste...

546 **c111- C'est important pour toi d'avoir toutes les casquettes quoi ?**

547 C111- Mmh

548 **c112- Est-ce qu'il y a des moments où tu t'es sentie pas à l'aise**

549 C112- Ah oui, ça ça m'arrive souvent, euh... à l'encontre des autres collègues. Ouais, parce
550 que j'ai eu, c'est si, euh.. faut pas que je me loupe quoi, c'est si je fais mes formations, j'ai
551 pas droit à l'erreur. Donc c'est pour ça que j'ai mis en place aussi des choses, qui me servent
552 un petit peu de pense-bête, et qui font que ça va impliquer aussi les responsables de lignes...
553 Comme ça quelque part on va dire que, je me libérais un petit peu de certaine réflexions qu'on
554 aurait pu me faire « t'as oublié de dire ça, t'as oublié de lui apprendre ça »... Comme ça là au
555 moins j'étais sûre que tout avait été vu. Et euh...mmh...je sais plus la question (rires) ??

556 **c113- Je demandais s'il y avait eu des moments où tu t'étais sentie pas à l'aise... ?**

557 C113- Ah oui, donc euh ouais, ben les collègues...

558 **c114-Et par rapport aux gens que tu formes, il y a des fois où tu t'es sentie pas ... ?**

559 C114- Pas à l'aise ? non, euh ça va, non, euh, par la suite euh ouais je me sens euh, certaines
560 personnes où je me sens moins à l'aise. Quand je forme les personnes sur la ligne, voilà, je
561 dois les former, c'est tout. Je les forme. Euh, je leur apprend, c'est vrai qu'après ce poste de
562 formatrice fait que, euh, j'ai moins le contact qu'autrefois avec mes collègues ou même les
563 personnes qu'arrivent dans l'entreprise. Donc c'est pour ça que je trouve que c'est important
564 aussi de garder un pied, sur les postes.

565 **c115- Ouais**

566 C115- Et euh, quelque part, je me sens...exclue aussi un petit peu aussi maintenant de la
567 production

568 **c116- T'es plus dans, oui je comprends ce que tu veux dire...**

569 C116- Il y a des fois ça euh, parce que après j'entends des choses, j'entends des choses

570 **c117- En fait, quand je te pose la question est-ce que tu t'es sentie pas à l'aise, c'est pas**
571 **forcément pour former les gens mais c'est plus par rapport à ton rôle en fait... ?**

572 C117- Par rapport à mon rôle...euh ?

573 **c118- Je veux dire vraiment dans la situation où tu apprends à quelqu'un...**

574 C118- Mmh...

575 **c119- il y a des gens avec qui tu t'es sentie pas à l'aise, ou des moments au début ou à la**
576 **fin... ?**

577 C119- Non, non parce que vraiment j'essaye de euh, j'essaye de poser des questions aux gens,
578 d'essayer de, c'est important de parler de communiquer, donc euh bon on va former mais
579 après il y aura le petit temps où on va discuter de la petite, les enfants euh...voilà etc. Donc
580 euh, j'ai toujours cette période pendant la formation où je vais essayer de m'intéresser euh...
581 Enfin essayer de m'intéresser, où je vais discuter pour euh... Ben pour ne pas avoir que ce
582 rôle de formatrice non plus. Voilà, où euh, bon on est là aussi, on est collègues, bon c'est
583 sympa euh...

584 **c120- Ouais la seule chose qui peut te rendre mal à l'aise c'est par rapport aux autres, c'est**
585 **pas dans ton rôle de formation.**

586 C120-Ouais...Non parce que quelque part je sais ce que j'ai à faire, non ou alors voilà où je
587 serais pas à l'aise c'est si euh, si les responsables de ligne ou les autres collègues sont trop à
588 m'observer moi aussi je serais peut être moins à l'aise...

589 **c121- D'accord**

590 C121- Donc euh, quand je forme, j'aime bien être toute seule dans ma petite bulle, je sais ce

591 que j'ai à dire, j'ai ma façon de faire, c'est vrai que... Il y a peut-être des fois j'ai des
592 mimiques euh, je parle beaucoup avec les mains, euh, je me répète peut-être mais bon c'est
593 pas grave, moi au moins je sais que c'est dit euh. C'est ma façon de faire hein... Donc après
594 euh, je sais ce que j'ai à faire donc euh on me laisse faire, c'est tout ce que je demande...
595 (rires)
596 *c122- okay...*
597 C122- ...
598 *c123- Bon ben du coup je pense que ça va être bon... j'en ai fini avec mes questions...*
599 *Merci d'avoir pris du temps*
600 C123- Pas de problème...

II.2 - Entretien n°3 :

Prénom⁹⁹ : Guylène

Poste : conductrice de ligne

Durée : 48mn

1 ***g1- Pour comprendre un peu, je te propose au début si tu es d'accord de me raconter un***
2 ***petit peu ton parcours... Qu'est-ce que tu as fait avant d'arriver, quand t'es arrivé, depuis***
3 ***combien de temps...euh ?***

4 G1- Oh la, alors oui on peut y aller là, ça fait déjà euh... Je suis arrivée là, j'avais à peine 18
5 ans. Et euh... mon parcours, eu, j'avais horreur de l'école, donc j'ai fait deux 6^{ème} et puis je
6 suis partie en maison familiale après...

7 ***g2- Ouais...***

8 G2- Euh à *VilleA*, pour être euh à la base euh, dans le sanitaire et social, sauf que je me suis
9 aperçu que c'était les animaux qui m'intéressaient. Et euh les branches euh, ben à l'époque
10 euh ça s'ouvrait juste toiletteur pour chien tout ça...Fallait partir à l'école à perpette donc
11 euh...et puis euh fallait payer donc euh voilà mes parents pouvaient pas. Et puis du coup ben
12 j'ai arrêté l'école à la sortie de là, j'ai fait 4 ans à la maison familiale, et puis j'ai arrêté
13 l'école. Et puis à partir de là, ben voilà quoi, faut trouver euh.

14 ***g3- T'avais un diplôme du coup à la fin ?***

15 G3- Non ben non en plus j'ai loupé mon diplôme...

16 ***g4- Ouais parce que ce n'était pas forcément ce qui t'intéressais non plus quoi***

17 G4- Ah ben oui je me suis aperçue en fait euh, ben j'allais à l'école, mais pour y aller et voilà.
18 Mais bon le diplôme euh je l'ai loupé... Et puis voilà, et puis euh, je suis restée un an euh à
19 faire des petits boulots à droite à gauche et puis euh jusqu'au jour où *la société* m'a appelé,
20 enfin la boîte d'intérim. Et puis je suis arrivée là et puis de fil en aiguille j'ai fait 2 mois
21 d'intérim, et il y a une fille qui partait pour euh, congé maternité

22 ***g5- Ouais***

23 G5- Et on m'a dit « est-ce que tu veux la remplacer, on t'embauche ». Donc euh voilà

24 ***g6- Donc tu t'es, euh, alors euh, tu suis cette fille, tu la remplaces et du coup euh***

25 G6- Ben je la suivais même pas parce qu'à l'époque où elle est partie, je me fais euh... Ouais
26 ben comme une intérim de maintenant quoi, donc je fais des petits, des petits trucs, et puis de
27 fil en aiguille on me forme sur des machines, euh par les, les vieilles de la boîte comme on dit.
28 Enfin, ben celles qui m'ont formé elles sont parties maintenant...

29 ***g7- Ouais...***

30 G7- M'enfin c'était à la baguette euh, enfin à la baguette façon de parler mais ce n'était pas
31 euh comme maintenant quoi... Et puis voilà ben le temps a passé, et puis je me dis ben « je
32 ferais jamais ma vie ici » parce que voilà. Et puis de fil en aiguille voilà et puis je suis
33 devenue maman, donc euh ben il faut un salaire qui rentre et puis voilà. Mais en même temps
34 je ne viens pas avec la boule au ventre hein, sinon il y a longtemps que je serais partie. Le
35 boulot me plaît entre guillemets, ce n'est pas non plus euh...

36 ***g8- Oui, tu n'y va pas forcément à reculons...***

37 G8- Ah non du tout, du tout. Il y a l'ambiance des collègues qui y fait beaucoup euh même
38 s'il y en n'a moins qu'avant mais euh...

99 Les prénoms des interviewés ont déontologiquement été modifiés

39 **g9- Ah c'est quelque chose qui a changé tu trouves ?**

40 G9- Ah ouais un sacré coup, hein ! Ah ben ça, il n'y a rien de comparable avec euh, avec euh,
41 il y a euh, ben je ne sais pas moi il y a 13 ans que je suis là euh, ben avec ouais il y a 10 ans.
42 Il y a 10 ans on était carrément une bande euh...

43 **g10- Ben il y avait beaucoup moins de monde aussi j'imagine ?**

44 G10- Il y avait euh, ouais pas forcément, il y avait plus de monde moi je dirais. Il y avait
45 beaucoup, enfin on tournait beaucoup, il y avait plus d'intérim, et puis on faisait toutes les
46 lignes. Alors il y avait beaucoup de personnes, on allait sur la « A » après la pause on
47 revenait. Tandis que maintenant on a nos lignes attirées, donc on voit moins les gens il y a
48 moins de contact. Donc du coup ben on...

49 **g11- Ouais, il faut bien s'entendre avec l'équipe**

50 G11- Ouais voilà, on est tout le temps avec les mêmes donc euh, ben c'est vrai que l'ambiance
51 est pas pareille.

52 **g12- Il y a un truc aussi que je t'ai pas dit au début, c'est que moi je vais te poser, enfin si**
53 **ça t'embête pas, des questions un peu précises, tu vois je t'ai entendu par exemple « on**
54 **m'a formé sur les machines »**

55 G12- Ouais

56 **g13- Il y a un petit moment si je comprends bien...**

57 G13- Ouais, ouais...

58 **g14- Est-ce que tu pourrais me parler un peu de ces moments là, enfin comment on t'a**
59 **formé euh, est-ce que c'était 1 ou 15 personnes, comment ça s'est passé ce moment là ?**

60 G14- Euh mes souvenirs que j'ai moi c'était, euh je me souviens plus de la machine, enfin de
61 toute façon il y a pleins de choses qu'ont changé, c'était une vieille machine, on faisait des
62 étoiles à l'époque. Des *produits*2s euh en forme d'étoile et c'était euh A... qui m'avait formé,
63 alors elle il y avait des années qu'elle était là et elle était vachement carré quoi. Donc en fait
64 elle nous montrait comment passer le film, ou n'importe, « alors maintenant ce qu'on va faire
65 c'est qu'on passe le film », la fille elle regarde et puis voilà. Alors que A. à l'époque, elle
66 passait le film, elle te regardait elle te disait « ça y est t'as compris ? », alors ben tu avais
67 intérêt d'avoir compris, parce que si tu disais oui, elle enlevait le film, fallait que tu le refasses
68 aussitôt. En même temps c'est comme ça qu'on apprend... Enfin à l'époque, maintenant elle
69 le ferait peut être moins parce qu'on essaye d'être euh... plus diplomate, enfin, alors qu'à
70 l'époque c'était vraiment euh... Enfin je dis à l'époque ça remonte pas non plus à...

71 **g15- Oui, oui je comprends bien, ça remonte il y a 10 ans quoi ?**

72 G15- Ouais, il y a 10 ans et du coup, ben après on était en binôme en fait, elle, elle
73 embauchait à 6h donc du coup moi je venais, et puis ben je la suivais tout au long de la
74 journée. Et elle me montrait ce qu'elle faisait et euh...

75 **g16- En fait tout au long de cette journée là, toi tu ne travaillais pas forcément c'était plus**
76 **pour euh ?**

77 G16- Ah ben je... ouais, ben tu suis, enfin je suivais la personne, et puis euh... Ben si je
78 travaillais parce qu'il y a des fois où il fallait quelqu'un euh, parce même au niveau de
79 l'organisation il manquait toujours quelqu'un, enfin c'était vraiment euh... Donc du coup je
80 devais être formé cette journée là et puis je travaillais à être formée, et puis après je partais
81 ailleurs pour euh... parce qu'on avait besoin de moi ailleurs donc euh... Et puis euh, de fil en
82 aiguille en fait, on m'a formé sur une *machine*, on a recommencé sur une autre, et puis quand
83 euh..., quand elle a senti le truc que j'étais capable de le faire et ben voilà, on m'a mise toute
84 seule et puis ben c'est parti quoi !

85 *g17- Est-ce que sur les trucs sur lesquels elle t'a formé t'as euh, je ne sais pas un exemple*
86 *d'un truc que qui t'a euh... Parce que j'aurais besoin si tu veux bien d'un petit moment,*
87 *par exemple les films ou j'en sais rien...Enfin un truc qui te parle, dont tu as des souvenirs*
88 *un petits peu plus précis où tu pourrais me le dire tiens ben là au début il s'est passé ça et*
89 *puis après...*

90 G17- Ouais, mais euh... mais ça remonte à, mais j'ai tout oublié moi... ben oublié enfin, euh,
91 imagine il y a 10 ans quoi...

92 *g18- Je ne sais pas peut-être tu te souviens, il y a peut être un souvenir des fois plus*
93 *marquant...*

94 G18- Ben à part oui je te dis « l'histoire des films » où euh ben si tu disais oui, puis qu'en fait
95 t'avais pas compris ben t'étais un peu dans « le caca » parce que en fait euh... Puis ben là elle
96 avait plus qu'à t'engueuler et puis voilà quoi. Moi j'ai euh, j'ai A. en tête alors que moi je la
97 connaissais en dehors elle est vraiment, euh, elle est gentille hein, mais c'est vrai qu'après
98 euh... un souvenir, euh, non j'en ai pas comme ça euh, non parce qu'après on apprend sur le
99 tas quoi, là ici ouais euh t'apprends sur le tas quoi, on te montre et puis voilà hein. Bon en
100 même temps c'est pas dur non plus, mais euh non je suis désolée je n'ai pas...

101 *g19- Ah ben non mais t'inquiète...euh t'as le droit euh, ça fait 10 ans hein...je comprends*
102 *euh... Et eu, mais quand tu dis « on apprend sur le tas » qu'est-ce que euh ça veut dire*
103 *pour toi on apprend sur le tas ?*

104 G19- Ben moi à l'époque j'apprenais sur le tas. C'est-à-dire que euh, on te montrait un truc,
105 euh, voilà t'avais intérêt de capter tout de suite ce qu'il fallait faire pour euh, ben pour pouvoir
106 avancer. Alors que maintenant, donc enfin déjà les machines ont changé, c'est plus robotisé,
107 t'as des boutons à appuyer, bon ce n'est pas, dur non plus... Et puis ben euh, et puis
108 maintenant si t'as pas compris voilà on est 36 à savoir faire le truc euh voilà, on te
109 réapprend..., et puis il y a les formatrices. Mais alors euh, mais il y a 10 ans fallait enchaîner
110 quoi, c'était vraiment euh.

111 *g20- Alors du coup en fait quand tu dis « sur le tas, tu vois, fallait enchaîner et tout », euh*
112 *concrètement, on te montrait et tu faisais tout de suite, et tu étais lâchée directement... ?*

113 G20- Ouais en gros c'est ça ouais... et si t'avais compris le truc euh, les gens voyaient que tu
114 avais compris, donc euh « c'est bon elle connaît la machine on peut la laisser toute seule euh,
115 s'il y a un truc qu'arrive bon on est à coté et puis voilà »

116 *g21- Et s'il y avait un truc qui arrivait ?*

117 G21- Oui, et ben t'appelle « au secours » et puis euh tu paniques et euh, tu paniques, et puis
118 ben t'appelles l'animateur ou la fille qui t'a formé, et puis elle vient t'aider, et puis voilà, si
119 t'as fait une bêtise ben tu te fais engueuler, ce qui a dû arriver mais tu vois là comme ça euh je
120 n'ai pas de souvenir euh...

121 *g22- Je ne sais pas des fois, euh... Je demande ça parce que des fois il y a des trucs qui*
122 *t'ont marqué ou, je sais que certains m'ont dit quand j'ai tel truc euh...*

123 G22- Ah oui ben là, mais dans d'autres services c'est plus euh... La tresse c'est
124 impressionnant aussi hein, quand tu vois les gars faire euh waouh ! Ben non mais nous c'est
125 plus des machines quoi, alors au départ quand tu es 8 heures à pousser des « produits1 », j'ai
126 fait ça pendant... Le jour où on m'a dit « est-ce que tu veux être opérateur » euh ben ouais !
127 Un peu parce que là euh c'est bon quoi !

128 *g23- ça c'est quand tu es intérimaire ?*

129 G23- Intérimaire oui, et même après hein euh... mais bon euh, moi je suis sur la B, il n'y a
130 plus les mêmes machines donc on n'a plus à pousser les produits maintenant, mais je t'avoue

131 que si je devais encore le faire euh, s'il y avait 13 ans que je faisais ça, je crois que je serais
132 peut être partie par contre...

133 ***g24- Ouais..., et qu'est-ce qui t'aurais fait partir ?***

134 G24- Ben imagine euh, t'es 8 heures à, euh ouais t'as une chaîne à palette, (la voix monte)
135 avec des produits dessus t'es 8 heures entrain de pousser, alors euh t'as quelqu'un en face qui
136 tourne alors euh tu tournes avec plein de monde euh... (La voix reprend son ton normal), bon
137 t'essayes de parler mais des fois ce n'est pas évident non plus... « Bonjour t'as quel âge,
138 t'habites où... » histoire de parler mais quand ça reviens 10 fois dans la journée, pff, des fois
139 euh, t'en a marre quoi... Moi je suis montée petit à petit mais euh c'est vrai que je l'ai fait
140 pendant assez longtemps hein, mais je ne le referais plus maintenant. Ben là justement j'arrive
141 à, je suis conductrice de ligne et j'arrive au bout donc là euh, c'est vrai que les journées
142 commencent à être euh...

143 ***g25- Un peu plus longues... ?***

144 G25- Un peu plus longues ouais, donc euh voilà...

145 ***g26- Je pensais par rapport à A... c'est elle qui t'a formé sur tout ou est-ce que elle t'a***
146 ***formé sur des trucs puis après en continuant t'as euh, d'autres gens qui t'ont...***

147 G26- Ouais, ouais, il y a eu d'autres personnes parce que A... c'était une des plus vieille, et
148 euh elle est partie après avec son mari donc euh... Du coup euh, c'est B... qu'a pris la relève
149 et puis B... elle a fait 3 enfants, donc elle est partie aussi, et puis euh ouais, donc euh j'avais
150 B... et A... en..., en...formatrices

151 ***g27- Okay. Et alors euh pour continuer ton parcours..., là tu me dis euh « je suis***
152 ***maintenant conductrice de ligne », est-ce que tu peux m'expliquer un peu euh...***
153 ***l'évolution que tu as eu... ?***

154 G27- Euh l'évolution alors euh je suis restée intérimaire 2 mois, j'ai été embauchée par la
155 suite... ça remonte loin hein ? Les souvenirs euh...

156 ***g28- Je suis désolée je t'embête un peu...***

157 G28- ...Puis ben petit à petit ben euh... j'ai été embauchée mais je poussais toujours les
158 « produits1 » quoi, mais en fait à l'époque j'étais vachement réservée, timide euh, bon on
159 avait une bonne ambiance une bonne équipe et puis c'est ce qui m'a aidé aussi à me
160 développer un peu. Et puis un jour euh... On a des entretiens tous les ans avec euh les...
161 animateurs, on a eu un entretien, et puis, ils m'ont demandé d'être opérateur de ligne
162 (silence). Et puis à l'époque j'avais refusé. Parce que ben, c'était un poste en plus, fallait
163 commander, enfin entre guillemets ben dire aux intérim euh « balayes...enfin tu vois des
164 petits trucs... »

165 ***g29- Ouais...***

166 G29- Mais je me sentais pas capable de le faire, donc je suis restée comme ça ils m'ont dit
167 ben « Ce n'est pas grave quand tu te sentiras euh... ». Et puis l'année suivante ils m'ont re-
168 proposé le poste et puis là, ben j'avais un peu plus de caractère, ben j'ai dit « Ouais okay, j'en
169 ai marre de tout le temps faire le même boulot, dont pousser « produits1 ». Donc je veux bien
170 monter en grade ça me permettra de voir autre chose et puis euh »... Et puis voilà donc je suis
171 passée opérateur de ligne. Et puis petit à petit on nous a euh...déterminé des lignes et là je
172 suis passée quelques années après, conductrice de ligne. Donc là, tu, t'as ta ligne, tu gères les
173 gens euh, donc t'apprends en fait, ça m'a fait apprendre euh pleins de choses. Et là du coup je
174 suis conductrice de ligne, et ben voilà, mes journées sont pareilles...

175 ***g30- Et ça fait combien de temps que tu es conductrice de ligne ?***

176 G30- Euh très bonne question, euh je ne sais pas il y a peut être euh 6 ans...ouais 6 ans peut

177 être à peu près euh...

178 **g31- Et euh j'entendais dans ce que tu me disais, euh, la 1^{ère} fois qu'on m'a proposé d'être**
179 **opérateur, je me sentais pas capable, et après euh j'ai bien voulu... Est-ce que tu sais ce**
180 **qui fait que en une année tu t'es dis euh... ?**

181 G31- Il y a plein de choses, plein de choses, personnelles aussi, qu'est en dehors euh...il y a
182 mon copain qui est arrivé donc euh bon ça aide aussi...

183 **g32- Euh je vais t'embêter mais euh...est-ce que tu peux essayer de me dire en quoi ça**
184 **t'aide... ?**

185 G32- Ben, parce que tu es bien euh..., à l'époque, enfin si je retourne en arrière, je suis
186 rentrée là à 18 ans, à 20 ans j'ai eu envie de partir de chez mes parents...

187 **g33- Ouais...**

188 G33- J'avais envie de m'assumer, donc euh ben je suis partie et j'ai habité toute seule pendant
189 euh... plus de 7 ans

190 **g34- Ouais...**

191 G34- Et euh... ben c'est vrai qu'après, ben t'as beaucoup d'amis autour mais euh ils sont tous
192 en couple, donc tu sors moins. Donc moi c'était boulot, et puis en dehors je sortais un peu,
193 mais euh j'arrivais le lundi matin moi j'étais en super forme (rires) euh voilà quoi

194 **g35- (rires)**

195 G35- Et puis de fil en aiguille euh, ben tu vois c'était tout le temps euh, ben boulot euh...
196 Maison toute seule, manger toute seule enfin tu vois pleins de trucs. En fait ça m'aidait pas à
197 m'ouvrir euh... et puis jusqu'au jour où C... mon copain est arrivé et puis en fait ben ça a fait
198 euh... Enfin voilà quand tu te sens tout de suite bien en dehors, forcément euh, tu t'ouvres
199 plus quoi... Donc euh, tu t'ouvres vers l'extérieur, t'as plus de facilité à aller vers les gens
200 donc là ça t'aide euh... Donc euh quand ils m'ont redemandé je me sentais ben capable de le
201 faire. Alors que 1 an auparavant et voire euh plus euh...

202 **g36- Et là en y repensant, en fait tu te dis c'est sans doute le fait d'avoir un copain qui ... ?**

203 G36- Ben euh, il y a ça, puis sûrement autres chose, mais euh... Après il y a l'évolution de la
204 boîte aussi je pense, il y a le fait d'avoir des collègues avec qui tu t'entends bien c'est
205 vachement important, parce qu'en dehors on se voyait... Et puis ben euh, les animateurs qui
206 sont très sympas aussi, enfin, il y a tout un truc qui, euh, qui aide à se sentir mieux

207 **g37- D'accord...**

208 G37- Les entretiens individuels qu'on a aussi ça permet de dire euh vraiment euh, c'est euh
209 tout un truc quoi...

210 **g38- Et ça c'est quand tu es passée euh, enfin moi ça m'intéressais ce passage là..., Et euh,**
211 **et du coup est-ce que tu te souviens de la même façon de entre opérateur et conducteur de**
212 **ligne... C'est quelqu'un qui t'a proposé, c'est toi qui a demandé euh enfin tu vois ?**

213 G38- Euh... je crois que c'est les chefs d'équipe pendant l'entretien individuel, je devais avoir
214 D... à l'époque je crois. Euh je sais plus ou peut-être bien E... Il y'a E... qu'était là aussi qu'est
215 parti maintenant... C'est peut-être E... ouais qui m'en avait parlé, qui, il me sentait en fait
216 euh, il avait vu mon comportement changé pendant toutes ces années en fait... Et il me sentait
217 capable d'être conductrice de ligne, et il en fallait donc euh, donc voilà quoi...

218 **g39- Donc c'est venu d'eux en fait...**

219 G39- Ouais, c'est venu d'eux, alors que maintenant là je suis rendue à dire que s'il y avait un
220 autre poste à prendre, là c'est moi qui le demanderais en fait, là il y a euh 3 étapes euh...

221 **g40- Et tu les a vécues différemment, entre la 1^{ère} où ils ont insisté entre guillemets...**

222 G40- Oh ben oui, mais je crois qu'il y a le caractère qui a euh, qui a beaucoup changé entre

223 ces années, et puis là c'est mon caractère qui est là, et voilà j'ai envie aussi de, d'évoluer,
224 parce que là c'est vrai que je fais tout le temps la même chose quoi...

225 **g41- Et quand on t'a proposé pour euh conductrice de ligne, là par contre tu te sentais**
226 **capable ?**

227 G41- Ouais ben j'ai réfléchi un petit bout de temps, j'en ai parlé autour de moi, et euh, et puis
228 ben voilà, je me suis dis « faut que je me lance » après tout, faut que j'avance après tout, je ne
229 vais pas tout le temps rester, euh j'avais envie d'avancer...

230 **g42- Et autre petite question, est-ce que le fait de passer euh, moi après je me demandais**
231 **euh, à quel moment dans ta carrière, j'appelle ça une carrière...**

232 G42- Ouais si tu veux ouais... (Rires)

233 **g43- Est-ce que tu te souviens à partir de quel moment t'as eu euh, soit à former des**
234 **intérimaires au début, soit à former quelqu'un précisément, enfin... Est-ce que déjà ça t'es**
235 **arrivé ?**

236 G43- Oui ça m'est arrivé oui, mais oh la la ça remonte ça... ! Euh... Ben dès le début après tu
237 passes opérateur, euh après ben tu, c'est toi qui est sur ta ligne, tu gères ta ligne, euh, tu gères
238 enfin il y a le conducteur, mais tu es un peu plus responsable en fait. Donc c'est à toi de dire si
239 tu vois un intérim qu'est debout qu'attend parce qu'il y a un trou de 10 mn, ben c'est à toi de
240 lui dire ben euh, « occupes toi, prend un balai et puis essayes de... », après il faut trouver les
241 mots quoi. Faut y aller euh..., et moi à l'époque j'étais un peu, un peu euh... bourrine entre
242 guillemets donc euh c'est vrai que faut être sympa avec les gens... Non mais elle arrive, elle
243 est intérimaire la pauvre, moi à l'époque c'était pareil quoi euh... Donc euh j'essayais de me
244 mettre à sa place et euh... voilà quoi. Et puis après euh, passer conductrice, euh... ben former
245 euh les collègues avec qui je travaille en ce moment quoi...

246 **g44- Tu savais en passant conductrice que t'aurais euh...**

247 G44- Ah ben oui, plus ou moins, mais euh ce n'est pas former parce qu'il y a les formatrices
248 qui sont là mais euh, ben c'est à toi de montrer ce que tu sais faire quoi, pour que elles après
249 avancent aussi un peu...

250 **g45- Et euh, tu aurais après euh pareil dans le même type que tout à l'heure, un exemple**
251 **euh, je sais pas euh d'une personne que tu te souviendrais, euh, même sur un petit bout**
252 **hein euh...**

253 G45- Ben après ça peut être euh, ben F... qu'est arrivé me remplacer tout à l'heure, elle est
254 arrivée il n'y a pas très longtemps, elle venait là l'été et puis euh...

255 **g46- Ouais**

256 G46- Elle est arrivé il n'y a pas longtemps. Mais euh, ben lui montrer comment, comment ça
257 fonctionne quoi, monter les films, dans quel sens euh, après c'est pleins de trucs, mais il y a
258 tellement de monde qui est passé, que ça je l'ai montré à plein de filles quoi... mais après euh.

259 **g47- Et quand tu euh, quand tu montres, enfin quand tu lui apprends quelque chose est-ce**
260 **que tu peux m'expliquer comment tu fais ? Tu vois par exemple j'aime bien parler d'un**
261 **moment précis parce que c'est plus facile pour raconter en fait... peut être F. ?**

262 G47- Euh ouais, ben j'ai du en avoir pourtant, avec le passage que j'ai eu euh... je ne sais pas
263 moi

264 **g48- Sur euh je ne sais pas sur un poste sur la ligne, ou une machine ou euh...que tu lui**
265 **aurais montré il n'y a pas longtemps...**

266 G48- Ben là euh, là elles savent tout les filles. Mais c'est marrant parce que souvent elles
267 viennent me dire euh, je vois euh G... euh sur la 3, elle vient me dire euh, « ben tu vois
268 demain, il y a ça euh à remplir au niveau des Bacs » pourtant elle le sait enfin je veux dire

269 euh, elle prend des initiatives, mais elle vient me dire euh « tu crois que je rempli tout les
270 bacs pour les filles de demain? ». Donc en fait on sent qu'elle attend mon euh...mon accord
271 en fait pour savoir. Alors que ça paraît logique, j'aurais pas été là elle l'aurait fait, mais quand
272 je suis là en fait elle a envie de me demander euh.... Mais après euh, je n'ai pas d'idée moi
273 euh. Tous les jours on montre des trucs, euh, peut-être moins maintenant parce que les filles
274 elles connaissent mais euh...Monter une tête de robot, euh il y a pleins de trucs, mais euh,
275 après un moment précis euh...

276 **g49- Ben par exemple pour la tête de robot, la dernière fois que tu as montré ça peut-être...**

277 G49- Et ben euh... tu ouais ben tu... tu parles avec la fille (rires), comment veux-tu que je
278 t'explique euh... Tu parles avec la fille, tu lui dis comment prendre la tête de robot et tu la
279 mets pour qu'elle voit...Et puis si elle a envie de recommencer après toi et ben tu l'enlèves,
280 comme moi je, comme moi j'avais été formée à l'époque...

281 **g50- Oui...**

282 G50- Et puis tu enlèves la tête et puis elle essaye, et puis après ben si elle fait mal ben tu lui
283 montres, euh... Après c'est un échange entre euh 2 personnes quoi c'est euh... après euh

284 **g51- Ouais ben c'est ça, ça s'en est un... En fait euh si tu veux moi je t'embête avec ça,
285 même si je sais que toi tu fais ça et que c'est naturel enfin que ça te paraît logique...**

286 G51- Ben oui, oui...mmh !

287 **g52- Et euh, mais euh ça m'intéresse qu'on en parle précisément...**

288 G52- Mais euh, ce n'est pas évident...

289 **g53- Oui c'est vrai mais déjà dans ce que tu me dis j'entends « c'est montrer » quoi, « c'est
290 un échange »**

291 G53- Bah oui, oui je ne vais pas prendre la tête de robot lui dire « bon voilà, je la mets là tu
292 fais ça, tu la cales, tu fermes la porte puis tu rallumes », non faut pas être trop con non plus !!
293 C'est un échange si la fille elle n'a pas compris, elle me le dit on recommence, mais euh, ce
294 n'est pas trop mon truc moi de montrer, euh, ça m'agace de répéter tout le temps les mêmes
295 choses. Moi ce n'est pas mon truc, euh, je ne pourrais pas être formatrice euh, répéter tout le
296 temps euh, l'alcoogel tout les ¼ d'heure euh... Par contre quand je vois quelqu'un qui ne le
297 fais pas je vais me permettre de lui dire...

298 **g54- Oui...**

299 G54- Parce que c'est mon rôle aussi, mais euh pas euh... Enfin voilà je me verrais mal répéter
300 tout le temps les mêmes choses ; moi quand je suis sur ligne B, que ça marche bien j'aime
301 bien être toute seule, comme ça je fais mon truc, j'ai personne derrière moi à me dire euh
302 « qu'est-ce que je peux faire, qu'est-ce que je fais... ? ». Moi je sais ce que j'ai à faire euh et
303 puis voilà quoi.

304 **g55- Ouais... et euh, et parce que en fait je voulais te poser une question par rapport à ça
305 en fait...ouais, est-ce que tu te sens à l'aise à faire ça ?**

306 G55- Non, non, moi ce n'est pas euh, ouais, ce n'est pas mon truc non

307 **g56- Et euh tu me dis c'est parce qu'il faut répéter ?**

308 G56- Ouais ça m'énerve... Ouais, mais après c'est vrai que je pense que ça vient du caractère
309 aussi... je pense que le caractère c'est bien forgé euh depuis quelques années et puis euh,
310 j'aime bien être euh, dans ma bulle quoi je fais mon truc, euh, voilà, j'ai besoin de personnes,
311 euh, je sais ce que j'ai à faire euh...

312 **g57- Et euh est-ce tu as toujours vécu ça comme ça ou début tu t'es dit euh...**

313 G57- De montrer à quelqu'un... ?

314 **g58- Ouais, est-ce que t'as le sentiment que ça t'as toujours euh...**

315 G58- Ouais, toujours un peu gêné ouais, parce que euh commander, enfin commander euh
316 ouais entre guillemets, euh ben dire à quelqu'un ben comme à l'époque où j'étais tout juste
317 euh conduc, euh pas conducteur euh opérateur... Dire à quelqu'un euh ben « prends un balai
318 reste pas à rien faire... » déjà c'est délicat de le dire enfin je ne savais pas sur quel ton le dire
319 et puis euh comment la fille va l'interpréter, elle va peut-être me dire ce n'est pas à toi de me
320 dire ça, enfin après il y a plein de... et non ça n'a jamais été euh, ça n'a jamais été mon truc
321 quoi... Il y en a qui aime faire ça moi je n'aime pas euh...

322 **g59- Et par contre euh tu sais ce qu' euh... enfin parce que j'ai une autre question aussi,**
323 **euh, je voulais te demander pour toi, qu'est-ce qu'on besoin de savoir euh de connaître ou**
324 **de savoir-faire pour apprendre... ?**

325 G59- La patience... (le ton baisse), j'en ai pas c'est peut-être pour ça, enfin j'en ai pas ça
326 dépend pour quoi mais euh... de la patience euh, qu'est-ce qu'il y a d'autre euh... (la voix
327 reprend le ton normal). Après c'est pareil euh, le problème chez nous c'est de montrer à
328 quelqu'un qui est un intérimaire, comment euh, comment se fait tel ou tel truc... sachant
329 qu'en fait comme c'est un intérim qui va rester quoi 3 jours, euh ben voilà quoi... Pourquoi lui
330 montrer alors qu'elle va être là 3 jours et qu'il y en aura encore une autre et puis qu'il faudra
331 lui redire, en fait on passe notre temps à, à faire ça, il y a peut-être moins de passage
332 maintenant mais euh il y a une période où il y en avait tout le temps

333 **g60- Ouais...**

334 G60- Donc se répéter euh...

335 **g61- Et parce que finalement t'es passé par là aussi... ?**

336 G61- Oui, oui ben oui du coup, mais je sais que moi je n'aime pas mais il y en a d'autres qui
337 le feront donc euh... il y a G... qui est en congé euh en arrêt maladie parce qu'elle est
338 enceinte, qui aimait bien faire ça, donc du coup ben je dis, « ben va voir G... elle va
339 t'expliquer », et moi je faisais mon petit truc, et comme je savais que G... aimait le faire et ben
340 voilà... On essaye de se compléter entre nous...

341 **g62- Ouais d'accord...**

342 G62- s'il y en a une qu'aime pas passer le balai ben moi je le fais puis ben elle, elle fait autre
343 chose, on s'entraide...

344 **g63- D'accord... Et après est-ce ça dépendait aussi des personnes que t'as avec toi... ?**

345 G63- ouais peut-être aussi ça doit y jouer ouais, le, le contact euh le premier abord qu'il y a
346 entre euh... Enfin si tu sens que le courant va passer c'est plus facile... enfin surtout moi
347 parce que j'ai un caractère qu'est assez spécial donc euh. Si je sens que le courant passe dès le
348 départ ben j'irais plus vers la personne, t'as envie de lui montrer, Si c'est quelqu'un que tu
349 sens qu'il voilà... ben non ben voilà quoi, (la voix baisse) ben reste dans ton coin et moi dans
350 le mien, ouais ça y joue hein

351 **g64- Ouais. Et alors est-ce qu'il y a des personnes avec qui le contact est bien passé et que**
352 **t'as quand même trouvé que c'était un peu...? Tu vois des gens avec qui t'as envie de lui**
353 **montrer un peu... et puis qu'en fait tu te dis euh même qu'elle est gentille même que ça**
354 **passé bien je préfère que ce soit G... qui... ?**

355 G64- ouais, ben oui, ça a du arriver oui, oh oui c'est même sur que ça a du arriver, euh je n'ai
356 pas d'exemple euh concret à te donner mais oui je pense que ça a du arriver ouais. Parce que
357 faut répéter tout le temps et la fille qu'a pas compris « mais oui mais pourquoi faut faire
358 si... » alors tu répètes... et...

359 **g65- Et tu ne sens pas de différence entre les personnes en fait dans ce que tu dis, enfin en**
360 **fait euh tu dis la même chose quoi aux gens quand tu formes ?**

361 G65- Ben oui, parce que si je forme euh, ben oui tu dis pareil euh, ben oui si les filles veulent
362 savoir admettons comment mettre une tête de robot, euh faut tout le temps dire pareil euh
363 sinon ça le fait pas quoi, faut que tout le monde fasse pareil sinon

364 ***g66- Okay, euh... (Silence), oui j'ai une autre question aussi euh est-ce que tu penses que***
365 ***t'as encore des choses à apprendre et puis comment tu te vois évoluer maintenant ?***

366 G66-Ben je ne sais pas justement, là c'est le gros point d'interrogation... C'est qu'on a eu
367 notre entretien il n'y a pas très longtemps, euh... et puis moi j'ai D... et puis c'est vrai que ça
368 passe bien avec D... alors euh ça aide aussi à dire ce que tu penses, et puis euh... je lui dis ben
369 s'il y a une autre ligne un jour qui se monte, on sait jamais après tout euh... d'autres produits
370 ou... Ben je lui ai dis « moi je veux bien être euh, voilà je veux bien euh apprendre à gérer
371 une autre ligne à voir autre chose, parce que là je suis sur la B, et la B ben on sature quoi... »
372 c'est les *machines*, c'est les produits, c'est les mêmes *produits* euh... Bon il faut être là
373 quand il y a un petit problème, on sait gérer le truc mais après euh quand ça marche bien
374 euh... en ce moment on passe notre temps à discuter parce que voilà on s'ennuie un peu
375 quoi... C'est grave... Et j'ai rien d'autre à apprendre euh, là je suis vraiment, tu vois au bout
376 de 13 ans ben j'ai évolué mais là je crois que... le poste d'animateur je me sens pas capable
377 par contre, et puis de toute façon il n'y a pas de place, alors après ben qu'est-ce qu'il y a
378 d'autre ben je ne sais pas quoi...

379 ***g67- Tu sens que tu as fais un peu le tour...***

380 G67-Ben ouais là j'ai vraiment fait le tour quoi, là je viens parce qu'il faut que je travaille
381 mais euh...

382 ***g68- Et je me disais aussi par rapport aux collègues aussi...Euh... Je ne t'ai pas posé la***
383 ***question mais là on parlait plutôt de genre d'intérimaires ou d'opérateur que t'avais à***
384 ***former...Est-ce que tu t'es retrouvé aussi à apprendre à des collègues ?***

385 G68- Oh oui ça a bien du arriver ça... où les collègues m'apprenaient aussi c'était un échange
386 euh mutuel mais il y a une période où on était euh vraiment des collègues euh donc euh...
387 ouais le moindre truc... mais ce n'est pas pareil quand t'as plus d'affinité avec quelqu'un tu,
388 t'as moins d'appréhension tu lui parles comme euh... donc ben voilà quoi, on se disait bon
389 ben non fait comme ci fait comme ça...

390 ***g69- Et là tu trouvais un peu moins euh...***

391 G69- Ben oui

392 ***g70-..Rébarbatif...***

393 G70- oui forcément c'est même plus intéressant. Parce que euh, ben j'ai en exemple H... qui
394 est parti il y a euh, avant que je revienne de mon congé mater', donc euh il y a un an que j'ai
395 repris, il y a 2 ans... En fait H... c'est pareil on était très proche, euh on l'est toujours parce
396 qu'on se voit toujours, mais euh... qu'est-ce que je voulais dire...

397 ***g71- Que tu lui apprenais... euh je voulais savoir euh, tu étais en train de me dire que***
398 ***c'était différent.***

399 G71- Ben le, ouais le fait d'avoir plus d'affinités avec quelqu'un, on travaillait tout le temps
400 ensemble, on s'entendait vachement bien, et du coup ben on se parlait vraiment euh ben
401 comme des super copines... donc c'est plus facile de dire à quelqu'un avec qui tu t'entend
402 bien ben non fait pas ci, fait ça ça marchera mieux... et elle à l'inverse me le disais aussi, et
403 puis euh...puis voilà sans euh, après il n'y avait pas de reproches en disant « t'as vu elle m'a
404 parlé comme ci ou comme ça » on se parlait euh voilà quoi, parce qu'on s'entendait bien...

405 ***g72- Mais du coup ce que moi j'entends dans ce que tu dis c'est euh, en fait ce qui passe un***
406 ***peu mieux sur euh...quand tu as à apprendre à quelqu'un c'est la question du contact ou***

407 *de l'échange...*

408 G72- Ouais, ben pour moi...pour moi. Je pense que quand il y a plus de cont... enfin quand tu
409 connais un peu mieux la personne, et que tu vois qu'elle à envie d'apprendre, tu vois que... il
410 y a plus de...c'est plus facile... Parce que montrer à un intérimaire qui est là qui te regarde
411 qui te fais « pff », ben alors là tu te dis celle là c'est bon, elle ne restera pas quoi... Donc
412 pourquoi lui apprendre s'il elle ne veut pas rester et... Alors que moi j'ai du le faire, c'est sur
413 j'ai du le faire, il y a 10 ans j'ai du soupirer et euh... mais voilà quoi, après euh...

414 *g73- Bon ben okay... est-ce que tu penses que tu as d'autres choses euh...à me dire ?*

415 G73- Non,

416 *g74- ..., (la discussion se poursuit sur un autre sujet, on est sortie de l'entretien)...*

417 *(Quelques minutes plus tard) : Merci pour tout ça Guylène en tout cas...*

418 G74- Ouais...

III- Tableau d'analyse n°1, entretien d'Emmanuelle, unités de sens et propositions.

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><i>e1- Sans vouloir euh... je voudrais pas t'exposer mon sujet, mais en gros je souhaite parler de la transmission du savoir dans l'entreprise...</i> E1- D'accord</p> <p><i>e2- On va commencer au début si tu veux bien juste par parler un peu de ton parcours, euh, que tu m'expliques, euh, ce que tu fais aujourd'hui, ce que tu faisais avant,... me dire un peu tout ça...</i> E2- Par rapport à ma formation initiale ou par rapport à mon travail lui-même ?</p> <p><i>e3- Tu peux dire les 2, c'est intéressant de voir les 2...</i> E3- Alors..., à l'origine j'ai fait un BAC STT option commerce, après j'ai fait un BTS <u>négociation relation client</u>, j'ai réalisé 2 stages, donc un dans une banque, j'étais à l'accueil je m'occupais de mettre en place un produit de vente par téléphone et la deuxième année j'étais dans une entreprise qui commercialisait des panneaux solaires photovoltaïques, suite à ça donc j'ai travaillé dans une société pendant un an, sauf que ça n'a pas fonctionné, donc licenciement économique. Et aussitôt après donc j'ai trouvé à <u>Société</u>, où j'ai commencé donc en intérim, je suis rentrée le 15 septembre, en CDD le 11 octobre et au 1^{ER} juillet je suis passée en CDI. Donc au début j'étais opératrice et puis ensuite je suis passée conductrice.</p> <p><i>e4- Donc là ton poste actuellement c'est opératrice euh...</i> E4- conductrice...</p> <p><i>e5- C'est quoi comme euh, comme type d'entreprise euh, enfin qu'est-ce qu'ils font dans quel secteur ils sont ?</i> E5- C'est tout ce qui est viennoiserie, "produits4", "produits2", euh, ils fonctionnent beaucoup avec l'étranger, bon après ils travaillent avec la grande distribution en France, et puis voilà..., je sais plus quoi dire...</p> <p><i>e6- Donc du coup là, c'était quelle année, ça fait combien de temps que tu y travailles ?</i> E6- Depuis l'année dernière, euh non, <u>je suis rentrée en 2008</u>, Septembre 2008, je suis en train de réfléchir, oui c'est ça...</p> <p><i>e7- Okay, alors ça va peut-être te paraître un peu loin tout ça..., mais est-ce que tu te souviens de, du premier jour quand tu es rentrée dans la société ?</i> E7-Ben avant de rentrer c'est l'agence d'intérim qui m'a fait visionner euh..., fait visionner une vidéo, en expliquant les règles d'hygiène de sécurité, la société en soi</p>	<p>« à l'origine j'ai fait un BAC STT option commerce, après j'ai fait un BTS négociation relation client »E3.I9 « je m'occupais de mettre en place un produit de vente par téléphone »E3.I11 « j'étais dans une entreprise qui commercialisait des panneaux solaires photovoltaïques »E3.I12 « aussitôt après donc j'ai trouvé à Société, où j'ai commencé en intérim »E3.I14 « au début j'étais opératrice et puis ensuite je suis passée conductrice »E3.I16</p> <p>« C'est tout ce qui est viennoiserie »E5.I22</p> <p>« je suis rentrée en 2008 »E6.I26</p> <p>« l'agence d'intérim qui m'a fait visionner une vidéo, en expliquant les règles d'hygiène</p>	<p>Faire un BAC STT à l'origine.E3.I9 faire ensuite un BTS négociation relation-client.E3.I9 (je) mettre en place un produit de vente.E3.I11 (je)être dans entreprise de panneaux solaires.E3.I12 (je) commencer en intérim.E3.I14 (je)être opératrice au début puis passer conductrice.E3.I16</p> <p>Rentrée en 2008.E6.I26</p> <p>l'agence intérim fait visionner une vidéo expliquant les règles</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><u>expliquer ce qu'ils faisaient, expliquer les postes, et puis ensuite je suis arrivée à « Société » donc euh..., donc y'a « A... » qui m'a accueilli. Donc forcément elle explique qu'il faut avoir la charlotte, euh..., la tenue vestimentaire, et puis ensuite donc elle m'a fait visiter la société. Donc notamment tout ce qui est salle de pause euh, après toute les lignes, la boulangerie, voir comment ça fonctionnait. Voilà... Donc après, elle m'a mis sur poste, donc au début c'était sur la ligne A, c'était pour tourner mettre les "produits4" dans la machine A...</u></p> <p>e8- D'accord, et euh..., tu dis « A.... », c'est parce que tu la connais bien? si tu dis son prénom... E8 – Ben je la connaissais oui, parce que j'avais déjà travaillé à <i>société</i> mais dans un autre service donc quand j'avais 19 ans et j'avais eu un CDD de 3 mois, donc je la connaissais déjà à ce moment là et puis c'est vrai que c'est une personne assez ouverte. Forcément quand elle te forme <u>au début, t'es un peu stressé, tu paniques un peu, donc elle te met à l'aise puis tu parles bien...</u> Puis c'est vrai que c'est une personne avec qui on parle de tout, donc autant de ses petits enfants que on va parler boulot...</p> <p>e9- Donc tu avais déjà bossé avant, là-bas? E9- Ouais!</p> <p>e10- Et donc t'as refais quand même quand t'es rentré donc en septembre 2008... ? tu as refais une procédure d'accueil, ou bien quand tu me parles du premier jour c'était celui de... E10- C'était celui de euh...de plutôt ouais..., que j'ai fait avant, je suis en train de me rappeler, parce que quand je suis venue, ben <u>vu que je connaissais déjà, ils m'ont quand même après expliqué les postes et puis les lignes...</u></p> <p>e11- D'accord alors si tu veux bien, ça va peut être te faire remonter un peu loin, mais est-ce que précisément tu pourrais te remettre un peu dans la situation de, en gros,</p>	<p>de sécurité »E7.I30 « la société en soi expliquer ce qu'ils faisaient, expliquer les postes »E7.I31 « y'a 'A...' qui m'a accueilli elle explique qu'il faut avoir la charlotte, la tenue vestimentaire, et puis ensuite elle m'a fait visiter la société »E7.I33 « tout ce qui est salle de pause toutes les lignes, la boulangerie, voir comment ça fonctionnait »E7.I35 « elle m'a mis sur poste, au début c'était sur la ligne A, c'était pour tourner mettre les "produits4" »E7.I36</p> <p>« je la connaissais oui, parce que j'avais déjà travaillé à <i>société</i> »E8.I40 « je la connaissais déjà à ce moment là et puis c'est vrai que c'est une personne assez ouverte »E8.I42 « au début, t'es un peu stressé, tu paniques un peu, donc elle te met à l'aise puis tu parles bien »E8.I43</p> <p>« vu que je connaissais déjà, ils m'ont quand même après expliqué les postes et puis les lignes »E10.I52</p>	<p>d'hygiène et sécurité.E7.I30 video expliquant ce qu'ils font, les postes.E7.I31 Accueillie par A... : elle explique la tenue vestimentaire. Fait visiter la société.E7.I33</p> <p>visite salle de pause, boulangerie.E7.I35 Voir le fonctionnement.E7.I35 (elle) me mettre sur poste.E7.I36</p> <p>connaître A... pour avoir déjà travaillé.E8.I40 connaître A... parce que c'est une personne ouverte.E8.I42</p> <p>être stressé au début, paniquer.E8.I43 elle te met à l'aise, tu parles bien.E8.I43</p> <p>ils m'ont expliqué les postes puis les lignes.E10.I52</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><i>quand tu as ouvert la porte de l'entreprise...</i> E11-ouais...</p> <p><i>e12- Enfin, comment ça s'est passé concrètement, à la limite si ça fait loin pour toi on peut reprendre l'accueil de quand t'es revenue en 2008</i> E12- Ben l'accueil que j'ai eu c'est euh...ouais, <u>jte dis elle m'a fait visionner, enfin elle m'a montré l'entreprise. Euh... elle m'a expliqué les heures par poste euh, les règles d'hygiène qu'il fallait avoir... alors après comment ça s'est déroulé exactement? (elle réfléchit)... j'essaye de me souvenir... Je suis arrivé donc dans le vestiaire, elle t'explique que t'as un casier, où t'as ton pantalon, ta blouse. Où sont rangée les charlottes, qu'il faut se laver les mains avant de, d'aller prendre le poste. Euh, ensuite, ah si elle m'a montré, quand on rentre dans l'accueil, enfin l'accueil entre guillemet, nous dans notre hall, on a un tableau qui montre l'efficacité de l'entreprise en général, l'organigramme de la société, avec tous les numéros tout ce qui est appels d'urgence tout ça. Elle m'a expliqué ça. Ensuite on a été, donc elle m'a montré, si, on est passé dans le condi... Donc euh, quand on est rentré en boulangerie, donc elle m'a présenté, donc qu'il y a avait d'abord les pétrins, savoir comment ça fonctionnait, plus ou moins. Donc ensuite elle m'a emmené sur une ligne. Elle m'a montré, donc au pétrin on prend une cuve on met les ingrédients après on pousse la cuve on l'emmène sur une ligne, cette cuve monte et ensuite...</u> [une personne rentre dans la maison, et interrompt notre discussion...]</p> <p><i>e13- Alors attend j'ai noté un petit mot, t'étais en train de euh..., t'étais en train de raconté le principe des pétrins, enfin qu'elle a du te montré euh...</i> E13- Oui <u>comment ça marchait le processus. Donc les pétrins donc ensuite sur la ligne puis qu'on voyait le fonctionnement quand ça va sur la colline, le four. Donc voilà, donc ensuite elle m'a présenté donc un des animateurs qui étaient sur place, puis ben c'est lui après bon ben qui m'a mis sur poste. Puis elle est restée avec moi pour m'expliquer ben comment ça marchait, ce qu'il fallait faire. Et après euh donc elle m'a laissé et puis c'était le responsable de la ligne qui est revenu près de moi, qui surveillait quand même ce que je</u></p>	<p>« jte dis elle m'a fait visionner, enfin elle m'a montré l'entreprise »E12.l60 « elle m'a expliqué les heures par poste euh, les règles d'hygiène »E12.l61 « Je suis arrivé dans le vestiaire, elle t'explique que t'as un casier, où t'as ton pantalon, ta blouse »E12.l63 « Où sont rangée les charlottes, qu'il faut se laver les mains avant de, d'aller prendre le poste »E12.l64 « elle m'a montré, on a un tableau qui montre l'efficacité de l'entreprise en général, l'organigramme de la société, elle m'a expliqué ça »E12.l66 « elle m'a montré, on est passé dans le condi... quand on est rentré en boulangerie »E12.l69 « elle m'a présenté d'abord les pétrins, savoir comment ça fonctionnait, plus ou moins »E12.l70 « elle m'a emmené sur une ligne »E12.l71 « Elle m'a montré, au pétrin[...on prend[...on met, après on pousse[...on l'emmène »E12.l71</p> <p>« comment ça marchait le processus »E13.l77 « on voyait le fonctionnement quand ça va sur la colline, le four »E13.l78 « elle m'a présenté un des animateurs[...c'est lui après qui m'a mis sur poste »E13.l79 « elle est restée avec moi pour m'expliquer</p>	<p>elle m'a montré l'entreprise.E12.l60 elle m'a expliqué : - les heures par poste, - les règles d'hygiène.E12.l61 dans le vestiaire, elle t'explique: - que tu as un casier.E12.l63 - où sont ton pantalon, ta blouse, les charlottes.E12.l63 - faut se laver les mains avant de prendre le poste.E12.l64 elle montre et explique: - tableau sur l'efficacité de l'entreprise, organigramme société.E12.l66 elle montre : passer dans le condi, rentrer en boulangerie.E12.l69 elle m'a présenté : fonctionnement des pétrins.E12.l70 elle m'a emmené sur ligne, montré au pétrin, on prend, on met, on pousse, on emmène.E12.l71</p> <p>comment marche le processus.E13.l77 voir le fonctionnement où ça va.E13.l78 elle m'a présenté un animateur.E13.l79</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><u>faisais, qui m'expliquait plus en détails, exactement ce qu'il fallait faire, les contrôles à faire, mon rôle</u> et puis voilà</p> <p><i>e14- Alors du coup par rapport à ça tu m'as dis y'a un animateur, enfin c'est un animateur qui m'a positionné... En fait ça correspond à quoi, enfin il a fait quoi exactement ?</i> E14- Donc en fin de compte un animateur c'est un, <u>c'est ton responsable qui te dis sur quelle ligne est-ce que tu vas, euh le poste que tu vas occuper, ce que tu vas faire...</u> et puis ensuite il te dis si tu vas en pause ou pas, il s'occupe aussi des plannings</p> <p><i>e15- Et donc la personne qui était avec toi depuis le départ, A..., euh... donc elle t'as suivi, elle t'as montré un peu au début c'est ça...?</i> E15- Ouais</p> <p><i>e16- Et donc qu'est-ce qu'elle t'as montré, elle?</i> E16- Euh, alors là, va falloir faire preuve de mémoire..</p> <p><i>e17- Euh c'est au mois de septembre 2008 là, qu'elle t'as fait faire ça ou c'est...</i> E17- Donc au condi <u>elle m'a montré un peu juste vite fait les différentes lignes</u>, donc elle montré la ligne A, elle me disait quels produits ils faisaient dessus, donc euh les « produits1 » les trucs comme ça, « produits2 ». Donc ensuite la ligne B, donc elle me disait que c'était les « produits3 » qui se faisaient, donc la C. Après ouais <u>elle m'a montré juste les lignes comme ça</u> puis ensuite <u>elle m'a positionné comme je te dis sur la ligne A</u>, parce que <u>quand on arrive en général on commence toujours sur la ligne A</u>. C'est là où tu tournes pas toute seule en fin de compte, donc euh...<u>t'apprend petit à petit à mettre soit « produits4 » dans les machines ou...</u></p> <p><i>e18- Tu tournes pas toute seule en fait ça veut dire que t'as quelqu'un avec toi?</i> E18- Oui, mais par contre <u>au bout d'un certain temps faut savoir tourner toute seule</u>. Ça</p>	<p>comment ça marchait, ce qu'il fallait faire »E13.l80 « après elle m'a laissé puis c'était le responsable de la ligne qui est revenu près de moi »E13.l81 « surveillait ce que je faisais, m'expliquait plus en détails, exactement ce qu'il fallait faire, les contrôles à faire, mon rôle »E13.l82</p> <p>« c'est ton responsable qui te dis [...]le poste que tu vas occuper, ce que tu vas faire »E14.l87</p> <p>« elle m'a montré un peu juste vite fait les différentes lignes »E17.l96 « elle me disait quels produits ils faisaient dessus »E17.l97 « elle m'a montré juste les lignes comme ça »E17.l99 « elle m'a positionné comme je te dis sur la ligne A »E17.l100 « quand on arrive en général on commence toujours sur la ligne A »E17.l101 « là où tu tournes pas toute seule,t'apprend petit à petit à mettre soit « produits4 » dans les machines ou... »E17.l102</p> <p>« au bout d'un certain temps faut savoir</p>	<p>lui m'a mis sur poste.E13.l79 rester avec moi pour expliquer ce qu'il faut faire.E13.l80 (elle)me laisser, puis le responsable revient près de moi.E13.l81 surveiller ce que je fait, m'expliquer plus en détails ce qu'il faut faire, mon rôle.E13.l82</p> <p>ton responsable te dis le poste que tu occupes.E14.l87</p> <p>(elle) m'a montré juste vite fait les lignes.E17.l96 (elle) me dire les produits qu'ils faisaient.E17.l97 (elle)m'a montré les lignes juste comme ça.E17.l99 (elle)me positionne sur ligne.E17.l100 on commence toujours sur la même ligne.E17.l101 t'es pas seule, t'apprend petit à petit.E17.l102</p> <p>il faut savoir tourner</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>arrive des fois que la <u>personne peut avoir à intervenir sur les machines.</u></p> <p>e19- Et euh tu fais le même... enfin quand c'est le cas tu fais le boulot de 3 personnes à la fois ou c'est que...</p> <p>E19- Oui</p> <p>e20- Okay donc tu dis c'est, donc on t'as positionné sur ce poste là pour commencer?</p> <p>E20- Ouais</p> <p>e21- Et là c'est A... qui t'as montré?</p> <p>E21- Ben elle <u>m'a juste montré que fallait mettre les produits⁴ entre les taquets</u>, par contre c'est la <u>responsable de ligne après qui m'a enfin ils viennent te prendre en charge et ils t'expliquent plus en détails petit à petit, si t'as la machine qui s'arrête pourquoi elle s'arrête, on fait au fur à mesure.</u></p> <p>e22-...Alors du coup, entre euh, entre euh...ce que te montre A.. et ce que te montre la respons... enfin te montre ou pas je sais pas ce que fait exactement la responsable de ligne faudrait que tu m'expliques un peu plus... Mais c'est quoi, enfin c'est quoi pour toi la différence entre les 2. Qu'est-ce que A... fait, te montres, que qu'est-ce qui est fait plus par le responsable de ligne quoi...?...Dans ton accueil à toi...c'est peut-être pas pareil pour tout le monde...</p> <p>E22-Ben A... va juste former plus, t'expliquer, quand t'es à l'intérieur, notamment de la 2 ou de la 3, elle va <u>juste te dire bon ben grossomodo euh ça marche comme ça</u>, donc ça marche tu mets les <u>produits⁴ entre les taquets faut que tu mettes par 10</u>, elle voit si tu t'en sort bien. sinon <u>elle te forme en bout de ligne</u>. donc en bout de ligne <u>faut mettre en fin de compte les sachets qui arrivent dans les cartons puis programmer l'ordinateur</u>. Mais c'est juste <u>elle te montre elle voit si t'arrives à suivre, elle t'explique un petit peu euh, le principe des pesées euh la feuille de l'OF. Mais après la responsable de ligne elle va vraiment t'expliquer euh pourquoi euh...</u> Comment dire? Pourquoi c'est marquage sachet marquage plateau, <u>pourquoi, pour qui c'est</u>, le marquage plateau c'est tout ce qui est d..., l'étiquetage c'est pour B... ça elle le dit pas A... Après elle t'explique qu'en fin de compte quand on fait des pesées, <u>elle t'explique ben les pesées pourquoi on les fait euh, elle t'explique aussi le cumul</u>, t'as le cumul sur plat et le cumul de toute tes pesées...</p>	<p>tourner toute seule »E18.1104</p> <p>« la personne peut avoir à intervenir sur les machines »E18.1105</p> <p>« elle m'a juste montré que fallait mettre les produits⁴ entre les taquets »E21.1112</p> <p>« c'est la responsable de ligne[...]ils viennent te prendre en charge et ils t'expliquent plus en détails petit à petit »E21.1113</p> <p>« si t'as la machine qui s'arrête pourquoi elle s'arrête »E21.1114</p> <p>« on fait au fur à mesure »c</p> <p>« A.. va juste former plus, t'expliquer te dire bon ben grossomodo ça marche comme ça »E22.1122</p> <p>« faut que tu mettes par 10, elle voit si tu t'en sort bien »E22.1124</p> <p>« elle te forme en bout de ligne faut mettre les sachets qui arrivent dans les cartons puis programmer l'ordinateur »E22.1125</p> <p>« elle te montre elle voit si t'arrives à suivre, elle t'explique un petit peu le principe »E22.1127</p> <p>« la responsable de ligne elle va vraiment t'expliquer euh pourquoi »E22.1128</p> <p>« pourquoi, pour qui c'est »E22.1129</p> <p>« elle t'explique ben les pesées pourquoi on</p>	<p>seule.E18.1104</p> <p>la personne peut intervenir ailleurs.E18.1105</p> <p>juste montrer comment il fallait mettre les produits.E21.1112</p> <p>ils viennent te prendre en charge, t'expliquent plus en détails, petit à petit.E21.1113</p> <p>explique pourquoi la machine s'arrête.E21.1114</p> <p>on fait au fur à mesure.E21.1114</p> <p>A... t'explique, te dis juste grossomodo.E22.1122</p> <p>elle dit faut mettre par 10. elle voit si tu t'en sors bien.E22.1124</p> <p>elle te montre et voit si t'arrive à suivre, t'explique un peu le principe.E22.1127</p> <p>la responsable, elle va t'expliquer pourquoi, pour qui c'est.E22.1128</p> <p>t'expliquer pourquoi on fait les</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><i>e23- Ouais...</i> E23- <u>Elle t'explique tout ce qui est les sous poids et qu'à ce moment là faut que tu l'avertisse...</u> Je pense plus que <u>A.. ça va être former globalement, et les conductrices qui te prennent en charge t'expliquent au détail, dès que t'as un souci, qu'il y a quelque chose, elle va t'expliquer vraiment « ça c'est pour ça, ça c'est pour ça »...</u></p> <p><i>e24- Okay, et du coup celle qui s'est occupée de toi, la conductrice de ligne, ça a duré combien de temps, ça a duré toute a journée? C'était sur 2 mois? Enfin c'est...</i> E24- <u>Ah non c'est quand t'es sur poste dès qu'il y a quelque chose qui t'arrives, et ben tu poses la question et elle t'explique.</u> Donc ça se fait facilement comme ça euh</p> <p><i>e25- Donc ça correspond pas forcément au 1er jour ce que tu racontes...</i> E25- C'est les premiers jours... Mais en fin de compte <u>le 1er jour ils t'expliquent pas tout, faut qu'en fin de compte tu sois sur le moment donné, que par exemple il y ait une machine qui s'arrête</u> parce que euh les sachets se mettent mal, toi tu connais pas t'arrives juste. Et ben ça t'arrives dès ce moment là, <u>c'est le 1er jour tu connais pas, c'est le conducteur qui va te dire tiens c'est ça le problème, voilà comment on remet en route.</u></p> <p><i>e26- D'accord!</i> E26- <u>Il faut que tu aies le problème en fin de compte pour qu'on t'explique.</u> <i>e27- D'accord, et sur les... Du coup, admettons que ça se passe sur 2/3 jours, t'as eu toujours la même personne à qui t'as demandé ou qui t'as...</i></p>	<p>les fait »E22.1131 « elle t'explique aussi le cumul »E22.1133</p> <p>« Elle t'explique tout ce qui est les sous poids et qu'à ce moment là faut que tu l'avertisse »E23.1135 « A.. ça va être former globalement »E23.1136 « les conducteurs qui te prennent en charge t'expliquent au détail »E23.1136 « dès que t'as un souci,elle va t'expliquer vraiment 'ça c'est pour ça, ça c'est pour ça' »E23.1137</p> <p>« t'es sur poste dès qu'il y a quelque chose qui t'arrives »E24.1141 « tu poses la question et elle t'explique »E24.1142</p> <p>« le 1er jour ils t'expliquent pas tout »E25.1144 « faut que tu sois sur le moment donné »E25.1145 « que par exemple il y ait une machine qui s'arrête »E25.1145 « 1er jour tu connais pas, c'est le conducteur qui va te dire tiens c'est ça le problème, voilà comment on remet en route »E25.1147</p> <p>« Il faut que tu aies le problème pour qu'on t'explique »E26.1150</p>	<p>pesées.E22.1131 elle explique le cumul.E22.1133</p> <p>elle explique les sous-poids, et quand il faut l'avertir.E23.1135</p> <p>A... forme globalement.E23.1136</p> <p>ceux qui te prennent en charge t'explique au détail.E23.1136 elle explique quand tu as un souci pourquoi tu l'as.E23.1137</p> <p>tu pose la question quand tu es sur poste et que quelque chose arrive, et elle t'explique.E24.1141</p> <p>ils expliquent pas tout le 1er jour.E25.1144 faut être sur le moment pour qu'ils t'expliquent.E25.1145</p> <p>il faut le problème pour que le conducteur te dises pourquoi, et comment on redémarre.E25.1147</p> <p>faut le problème pour qu'on t'explique.E26.1150</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>E27- Non , ça change, ça dépend les lignes où on tourne, parce que <u>les conductrices ne sont pas les mêmes sur toutes les lignes...</u></p> <p><i>e28- D'accord, et c'était à ta demande? C'est à dire que elles elles savent que t'es nouvelle et qu'elles vont avoir à te demander? Ou c'est parce que toi tu te retrouve confrontée et du coup tu poses la question, enfin..</i></p> <p>E28- Ben <u>elles savent qu'on est nouvelle après euh...elles savent pas si j'ai eu enfin si je connais ou pas.</u> Doc euh, des fois il y en a qui vont quand même prendre les devants et venir t'expliquer, et d'autres ça va être ben faut que tu aies le problème, pour que ben quand tu poses la question elle puisse te répondre... ça dépend en fait...</p> <p><i>e29- D'accord, ça peut changer des choses en fait selon...</i></p> <p>E29- Oui, oui énormément...</p> <p><i>e30- Tu peux m'expliquer un peu, enfin essayer de me détailler... (silence), ça n'a rien de, enfin c'est vraiment, euh tu n'es pas obligé de me dire des noms quoi, c'est plus pour essayer de comprendre pourquoi des fois tu dis ça peut être euh plus ou moins bien quoi...</i></p> <p>E30- Ben c'est qu'il y en a qui aiment les... Les nouveaux quoi! Il y en a c'est il faut tout savoir, faut tout savoir tout de suite, et puis (le son de la voix diminue fortement nous n'avons pas pu récupérer toute la phrase)... c'est une petite chef et puis « fait ça », « fait ça », « fait ça », et puis elle t'explique pas le pourquoi du comment et puis si t'arrives pas ben tu te fais engueuler quoi..</p> <p><i>e31- D'accord, euh, dans ce que tu dis euh elles auraient pour euh, le truc qui te manquent un peu c'est qu'elles te disent mais sans t'expliquer c'est ça?</i></p> <p>E31- Ouais, il y en a ça va être ben tu fais ça, mais elles vont pas rentrer dans le détail, mais heureusement elles sont pas toutes comme ça!</p> <p><i>e32- D'accord, euh, c'est le boulot de n'importe quelle, euh enfin toute personne qui est conducteur de ligne doit être capable de euh, renseigner une nouvelle personne qu'arrive?</i></p> <p>E32- Ben euh... Normalement on doit pouvoir euh quand t'es conducteur expliquer le poste à un nouveau, mais normalement c'est le poste à A... et C... Donc normalement quand quelqu'un vient sur ta ligne, il est censé en savoir un maximum et t'as pas entre guillemets à le prendre en charge parce qu'on a déjà beaucoup de travail en soi en tant que conductrice. Et notamment donc on m'a proposé, la semaine dernière ma responsable m'a</p>	<p>« les conductrices ne sont pas les mêmes sur toutes les lignes »E27.1154</p> <p>« elles savent qu'on est nouvelle...elles savent pas si je connais ou pas »E28.1158</p> <p>« y en a qui vont prendre les devants et venir t'expliquer »E28.1159</p> <p>« d'autres faut que tu aies le problème, pour que quand tu poses la question elle puisse te répondre »E28.1160</p> <p>« il y en a qui aiment les... Les nouveaux quoi »E30.1167</p> <p>« y en a c'est il faut tout savoir tout de suite »E30.1168</p> <p>« petite chef et puis 'fait ça', 'fait ça' , et elle t'explique pas le pourquoi du comment et si t'arrives pas ben tu te fais engueuler »E30.1169</p> <p>« tu fais ça, mais elles vont pas rentrer dans le détail, mais heureusement elles sont pas toutes comme ça »E31.1170</p> <p>« on doit pouvoir quand t'es conducteur expliquer le poste à un nouveau »E32.1178</p> <p>« c'est le poste à A... et C... »E32.1179</p> <p>« censé en savoir un maximum t'as pas entre guillemets à le prendre en charge »E32.1180</p> <p>« déjà beaucoup de travail en soi en tant que</p>	<p>pas les mêmes personnes sur les lignes.»E27.1154</p> <p>elles savent qu'on est nouvelle.E28.1158</p> <p>elles savent pas si je connais ou pas.E28.1158</p> <p>certaines prennent les devants, viennent t'expliquer.E28.1159</p> <p>certaines attendent que tu poses la question quand tu es face au problème.E28.1160</p> <p>certaines aiment les nouveaux.E30.1167</p> <p>pour certaines il faut tout savoir tout de suite.E30.1168</p> <p>certaines t'expliquent pas le pourquoi du comment et t'engueule si t'arrives pas.E30.1169</p> <p>certaines (heureusement pas toutes)dire tu fais ça mais sans entrer dans le détail.E31.1170</p> <p>un conducteur doit pouvoir expliquer le poste aux nouveaux.E32.1178</p> <p>conducteur n'a pas à les prendre en charge.E32.1180</p> <p>on a déjà beaucoup de travail en</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>proposé une formation en bureau pour former les opérateurs, notamment les nouveaux intérimaires qui arrivent,..., pour euh former une personne sur la ligne.</p> <p><i>e33-D'accord, donc euh, mine de rien, ils sont en train de changer... Parce que normalement pour toi c'était euh plus A... ou C... ?</i></p> <p>E33- Mmh...</p> <p><i>e34- Et euh aujourd'hui, ça va être un peu plus le poste de...</i></p> <p>E34- Normalement elles doivent euh (pas compris)</p> <p><i>e35- Comment ça ?</i></p> <p>E35- Normalement elles doivent se mettre sur poste, vu qu'il y a de moins en moins de nouveaux. Donc euh comme nous tourner tout seul euh...</p> <p><i>e36- D'accord elles ne seront plus formatrices en fait ?</i></p> <p>E36- Ben elles accueilleront les gens... après vrai ou pas vrai, à voir,... mais apparemment <u>elles accueilleraient juste les nouveaux et ensuite ce seraient les conducteurs qu'ont reçu la formation qui euh... formeraient les nouveaux.</u></p> <p><i>e37- Et euh...J'étais en train de penser à un truc euh... Le fait que ce soit des personnes différentes qui t'expliquent euh... parce que, euh... Est-ce que tu serais capable de me dire déjà si ça a duré euh 3 jours, euh au bout d'1 mois, ou si encore aujourd'hui tu rencontre des trucs qui t'obligent à poser la question à quelqu'un...euh</i></p> <p>E37- Aujourd'hui c'est différent parce que en tant que conductrice ça va être plus sur des réglages euh, sur euh, c'est va être plus précis, plus technique.</p> <p><i>e38- D'accord.</i></p> <p>E38- Alors que <u>quand t'arrives</u>, que t'es opératrice, ça dépend c'est que, faut vram...Enfin je pense qu'<u>il faut que tu tombes sur le problème pour qu'on t'explique et puis qu'on te montre.</u></p> <p>Vu que c'est pas, que <u>t'as pas la même personne qui te suis de A à Z, personne sait ce que tu sais vraiment et ce que tu sais pas.</u> C'est l'inconvénient. Mais sinon, <u>au niveau de la formation ça va assez vite, parce que finalement on tourne vite sur les lignes.</u> On tourne donc euh, pendant 4 heures on peut être sur une ligne, après la pause on va sur une autre ligne...</p> <p><i>e39- D'accord, et euh par rapport à ce que tu me disais tout à l'heure donc le fait d'avoir des personnes différentes... si euh, enfin toi qu'est-ce que ça t'as changé, par rapport peut être à ton apprentissage, enfin ce que tu comprends ou pas. Comment tu m'expliquerais un peu... tu vois entre les personnes différentes, est ce que tu as eu le</i></p>	<p>conductrice »E32.1181</p> <p>« ma responsable m'a proposé une formation en bureau pour former les opérateurs »E32.1182</p> <p>« elles accueilleraient juste les nouveaux et ensuite ce seraient les conducteurs qu'ont reçu la formation qui formeraient les nouveaux »E36.1195</p> <p>« quand t'arrives[...]il faut que tu tombes sur le problème pour qu'on t'explique et puis qu'on te montre »E38.1205</p> <p>« t'as pas la même personne qui te suis de A à Z, personne sait ce que tu sais vraiment et ce que tu sais pas »E38.1206</p> <p>« au niveau de la formation ça va assez vite, parce que on tourne vite sur les lignes »E38.1208</p>	<p>tant que conducteur.E32.1181</p> <p>ma responsable m'a proposé une formation pour former.E32.1182</p> <p>(elles) juste accueillir les nouveaux.E36.1195 les conducteurs formés, formeront les nouveaux.E36.1195</p> <p>faut tomber sur le problème pour qu'on t'explique et te montre.E38.1205 ne pas avoir la même personne qui te suis, personne ne sait vraiment ce que tu sais ou pas.E38.1206 formation rapide parce qu'on fait vite tous les postes.E38.1208</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><i>sentiment d'apprendre moins, d'apprendre plus ou... ou je me fais peut-être aussi des...</i> E39- Ben euh...</p> <p><i>e40- Est-ce c'est peut-être un avantage d'avoir des personnes différentes ?</i> E40- Je pense pas, parce qu'on a l'impression des fois qu'on peut déranger les gens, on a l'impression d'être euh, enfin vraiment de ne rien savoir... Et puis euh il y a des personnes où t'es plus à l'aise qu'avec d'autres, donc euh, c'est pas forcément évident non plus. Moi personnellement j'aurais eu la même personne du début jusqu'à la fin ça aurait été mieux.</p> <p><i>e41- ouais. Quand tu dis que t'es plus à l'aise avec des personnes ou d'autres c'est parce que il y a des liens qui se créent sur les 3 jours ou c'est parce que euh...dans la manière dont la personne te parle au tout départ enfin...</i> E41- Ben c'est dans la manière dont la personne t'accueille, t'expliques les choses, ben par rapport même à leur personnalité, il y en a qui sont plus calme, d'autres qui sont plus speed, euh... Par contre c'est pas forcément sur 3 jours...</p> <p><i>e42- Oui je dis 3, parce que..., en fait je dis 3, alors euh... parce que tu m'a pas forcément dis euh...y'a pas de... ?</i> E42- Ben on apprend tout le temps en fin de compte. Je sais pas combien de temps... Mais au bout de 2/3 semaines normalement t'es censé savoir pas mal de choses.</p> <p><i>E43- Ouais, donc sur ces 2/3 semaines tu as tout ?</i> e43- Je suis large mais bon après ça dépend si on te laisse tout le temps au même poste ou si tu tourne...</p> <p><i>e44-Okay</i> E44- Je sais pas si je suis très claire...</p> <p><i>e45- T'es pas parfaitement claire, moi je le suis un peu moins quand je te pose des questions, mais toi tu l'es (rire)... Mais euh... Alors du coup aujourd'hui, est-ce que déjà tu rencontre toujours des trucs, qui peuvent te tilter aujourd'hui, un problème que tu peux rencontrer, est-ce que il y a toujours desmoments dans ton travail quotidien où ça t'arrives de te dire tiens ben là je ne sais pas forcément comment ça se passe ou euh ?</i> E45- Ah ben oui...</p> <p><i>e46- Alors, quand tu te retrouves dans cette situation, je sais pas dernièrement t'as une situation en tête où ça t'es arrivé ?</i></p>	<p>« on a l'impression des fois qu'on peut déranger les gens »E40.l217 « l'impression d'être euh, enfin vraiment de ne rien savoir »E40.l218 « il y a des personnes où t'es plus à l'aise qu'avec d'autres »E40.l219 « j'aurais eu la même personne du début jusqu'à la fin ça aurait été mieux »E40.l220</p> <p>« la manière dont la personne t'accueille, t'expliques les choses »E41.l224 « par rapport même à leur personnalité il y en a qui sont plus calme d'autres plus speed »E41.l225</p> <p>« on apprend tout le temps en fin de compte »E42.l229</p> <p>« ça dépend si on te laisse tout le temps au même poste ou si tu tourne »E43.l232</p>	<p>on a l'impression de déranger les gens.E40.l217 on a l'impression de ne rien savoir.E40.l218 tu es plus à l'aise avec certains qu'avec d'autres.E40.l219 mieux d'avoir la même personne du début à la fin.E40.l220</p> <p>selon la façon dont la personne t'accueilles, t'expliques.E41.l224 selon leur personnalité, certaines plus calmes d'autres plus speed.E41.l225</p> <p>on apprend tout le temps.E42.l229</p> <p>rapidité de formation dépend si tu tournes ou si tu es toujours au même poste.E43.l232</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>E46- Alors attend, je réfléchis, euh... Si on a eu des problèmes, parce que, enfin là je vais rentrer un peu dans mon...</p> <p><i>e47- Tu peux rentrer dans..., tu peux même parler technique, moi ça m'embête pas, même si je comprends pas tout c'est pas...</i></p> <p>E47- Bon parce qu'on a des <i>machines B</i>, donc en fin de compte qui permettent de mettre les produits en poches</p> <p><i>e48- Ouais...</i></p> <p>E48- Et en fin de compte donc on met des liasses de poches dans les <i>machines B</i>. Et <u>on avait un souci en fin de compte, c'est que les poches elles volaient trop.</u></p> <p><i>e49- Ouais...</i></p> <p>E49- Et euh ça faisait, euh, <u>on avait souvent ce problème</u>, donc on avait beau essayer de toucher les réglages que ce soit (elle rentre dans les détails et ne parle pas fort, pas compris), <u>on avait beau jouer à faire pas de mal de réglages ben ça marchait pas.</u> Et en fin de compte c'était un problème que c'est une de mes collègues qui l'a trouvé, qui est conductrice, et notamment qui m'a formé. C'était un problème de table c'est ce qui permet fin de compte que quand la liasse elle diminue, ça remonte en fin de compte pour que ça tombe pour que la liasse tombe pile poil en face des « confos ». Et <u>c'est vrai que moi je connaissais pas, et elle, elle le savait donc elle m'a expliqué, donc euh maintenant ben je sais où il faut toucher...</u></p> <p><i>e50- Okay, donc euh du coup, j'ai envie de te demander pourquoi tu lui as demandé à elle ?</i></p> <p>E50- C'est elle qui m'a formé et elle était là au début de la ligne. Et puis c'est vrai qu'elle <u>a, enfin elle est plus technique.</u> C'est quelqu'un d'assez technique...</p> <p><i>e51- Mmh, continue, c'est elle qui t'as formé...?</i></p> <p>E51- ...Au poste de conducteur de ligne.</p> <p><i>e52- Oui, parce que on était sur la formation opératrice au début...</i></p> <p>E52- Voilà...</p> <p><i>e53- Donc ben à la limite, ça m'intéresserait de savoir ça, c'est peut être un peu moins loin pour toi, ce moment là ?</i></p> <p>E53- (rire) Ouais...</p> <p><i>e54- Il y a peut être 6 mois de moins non ?</i></p> <p>E54- Ben, alors attend, parce que dès le début en fin de compte quand j'ai signé mon contrat, donc au mois d'octobre on m'a dit que je viendrais à être formée en tant que</p>	<p>« on avait un souci, c'est que les poches elles volaient trop »E48.l251</p> <p>« on avait souvent ce problème[...]on avait beau jouer à faire pas de mal de réglages ben ça marchait pas »E49.l256</p> <p>« c'est vrai que moi je connaissais pas, et elle, elle le savait donc elle m'a expliqué, maintenant ben je sais où il faut toucher »E49.l260</p> <p>« c'est elle qui m'a formé et elle était là au début de la ligne » E50.l263</p> <p>« c'est qu'elle est plus technique »E50.l263</p> <p>« dès le début[...] on m'a dit que je viendrais à être formée en tant que</p>	<p>on avait un souci avec des poches qui volentE48.l251</p> <p>on avait souvent ce problème, on essayait de régler mais ça marchait pas.E49.l256</p> <p>moi je connaissais pas, elle elle savait, elle m'a expliqué maintenant je sais.E49.l260</p> <p>elle m'a formé, elle était à la création de la ligne.E50.l263</p> <p>Elle est plus technique.E50.l263</p> <p>on m'a dit que je viendrais à être formée.E54.l273</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>conductrice...</p> <p>e55- Ah, tu le savais dès le début ?</p> <p>E55- On m'avait dit normalement que je serais, enfin,...pas vraiment... Non, Non, je te dis des bêtises... <u>Pas en tant que conductrice mais assister celle qui était conductrice...</u> donc euh... Et euh, en fin de compte ben elle m'a formé pour l'aider et puis vu que je <u>voulais en savoir plus</u>, parce que bon c'est sympa de l'aider mais <u>en savoir plus c'est toujours plus intéressant</u>... Donc elle m'a formé au poste de conductrice. Pourtant elle <u>avait pas la qualification</u>, parce qu'il y a des personnes sur ligne, qui sont et conductrices et formatrices.</p> <p>e56- D'accord. Elle n'était pas formatrice...?</p> <p>E56- Non,</p> <p>e57- Et euh... est-ce que tu sais pourquoi à toi on t'a dit particulièrement, tu assisteras sans doute, euh la conductrice de ligne euh...</p> <p>E57- Parce que à ce moment là, il manquait du monde,</p> <p>e58- ouais</p> <p>E58- Et que sur cette ligne là c'était une des dernières lignes, et <u>il y avait pas mal de problèmes sur cette ligne et c'était pour euh, soutenir un peu</u>, parce qu'il y en avait 2 conductrices. Une dans chaque équipe, et elles étaient que toute seule... Et euh avoir 8 heures la taille, <u>avec des personnes qui tournent tout le temps qui ne connaissent pas forcément le poste et sur qui tu peux pas te reposer</u>, c'était trop... oppressant pour elles donc euh...</p> <p>e59- Mais euh, à la limite, ils auraient pu demander à une autre opératrice, pareil ?</p> <p>E59- Oui ben oui...</p> <p>e60- Est-ce que, est-ce que euh tu serais en mesure de me dire euh, tient, ils m'ont pris euh... Enfin est-ce que tu t'es posé la question de savoir « pourquoi ils m'ont demandé à moi ? » ou euh...ou pourquoi pas à quelqu'un d'autre, est-ce que tu t'es dis ça ?</p> <p>E60- Ben oui je me suis posée la question, mais c'est vrai que euh bon <u>on me donnait l'opportunité donc euh je me suis dis ben pourquoi pas</u>. Et puis j'étais souvent sur cette <u>ligne là aussi mais dans une autre équipe</u>.</p> <p>e61- Ouais</p> <p>E61- Enfin bon <u>ils savaient que j'étais ouverte à tout, que je voulais travailler</u>, et puis notamment <u>4.. qui connaissait ma situation euh...personnelle, elle savait qu'il fallait absolument que j'aie du travail</u>. Donc je sais que <u>par derrière elle a poussé un petit peu</u></p>	<p>conductrice »E54.l273</p> <p>« Pas en tant que conductrice mais assister celle qui était conductrice »E55.l277 « elle m'a formé pour l'aider et puis vu que je voulais en savoir plus »E55.l278 « c'est sympa de l'aider mais en savoir plus c'est toujours plus intéressant »E55.l279 « elle m'a formé au poste de conductrice. Pourtant elle avait pas la qualification »E55.l280</p> <p>« à ce moment là il manquait du monde »E57.l286 « il y avait pas mal de problèmes sur cette ligne et c'était pour soutenir un peu »E58.l288 « des personnes qui tournent tout le temps qui ne connaissent pas forcément le poste et sur qui tu peux pas te reposer, c'était trop oppressant »E58.l291</p> <p>« on me donnait l'opportunité donc euh je me suis dis ben pourquoi pas »E60.l298 « puis j'étais souvent sur cette ligne là aussi mais dans une autre équipe »E60.299</p> <p>« ils savaient que j'étais ouverte à tout, que je voulais travailler »E61.l302</p>	<p>on m'a dit que je serais amené à assister la conductrice.E55.l277 elle m'a formé pour l'aider.E55.l278 je voulais en savoir plus.E55.l278 c'est sympa d'aider mais plus intéressant d'en savoir plus.E55.l279 elle m'a formé au poste de conductrice.E55.l280 me former parce qu'il manquait du monde, beaucoup de problèmes==> pour soutenir.E58.l288</p> <p>trop oppressant de ne pas pouvoir se reposer sur des personnes qui connaissent.E58.l291</p> <p>on me donne l'opportunité, je me dis pourquoi.E60.l298 j'étais souvent sur cette ligne.E60.299</p> <p>j'étais ouverte à tout, je voulais travailler.E61.l302</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><u>pour que je sois prise en...</u> e62- D'accord, okay, euh... (Petit silence). Du coup si on prend plus la situation de ta formation en tant que conductrice de ligne, est-ce que tu peux me raconter un peu ce moment là de, de... Enfin je ne sais pas qui t'as formé, mais comment ça s'est passé. C'était quoi le principe, combien de temps ça a duré ? E62- Alors euh...(silence) e63-Je suis embêtante un peu... ? E63- Non mais, euh (rires) c'est que des fois j'ai des problèmes de mémoire... Ben en fin de compte <u>c'était pas vraiment très long mais c'était... On ne nous libérait pas du temps pour que...elle me forme</u>, parce que <u>c'est elle qui a bien voulu me former</u>, et <u>on était sur ligne</u>, et dès qu'elle avait un moment que ça marchait bien hop elle prenait le temps de <u>m'expliquer certaines choses donc euh...</u></p> <p>e64- On lui avait demandé de le faire ? E64- Non. <u>C'est moi qui ai laissé sous-entendre que ça m'intéressait</u> et puis euh... Pour elle <u>ça lui permettait aussi de se reposer sur quelqu'un</u>, donc ça veut dire que si après <u>j'étais cond...</u> enfin <u>pas conductrice officiellement mais</u> en bout de ligne... (Rires) donc voilà enfin <u>que je pouvais l'aider...</u> e65- En fait ça s'est joué entre vous 2... ? E65- Voilà c'est moi qui... e66- Est-ce que tu peux m'expliquer un peu comment..., enfin si c'est possible, je sais bien que je suis en train de te demander des trucs assez précis mais... Comment à un moment donné elle, elle s'est dit ça quoi... ? E66- Ben c'est qu'en fin de compte <u>elle a vu que j'étais motivée, ça ce sont ces propres mots parce que je lui en avais parlé. Elle me fait « ben je voyais que t'étais motivée, que t'avais envie d'apprendre »</u>, et puis pour <u>elle c'était un moyen aussi de se reposer sur quelqu'un</u> et puis... même <u>elle disait « quand je vais partir en vacances ce sera plus simple... »</u> Des choses comme ça.</p>	<p>« A.. qui connaissait ma situation personnelle, savait qu'il fallait absolument que j'aie du travail »E61.I303 « par derrière elle a poussé un petit peu pour que je sois prise »E61.I304</p> <p>« c'était pas vraiment très long mais on ne nous libérait pas du temps pour que...elle me forme »E63.I313 « c'est elle qui a bien voulu me former »E63.I314 « on était sur ligne »E63.I315 « dès qu'elle avait un moment que ça marchait bien hop elle prenait le temps de m'expliquer certaines choses »E63.I315</p> <p>« C'est moi qui ai laissé sous-entendre que ça m'intéressait »E64.I318 « ça lui permettait aussi de se reposer sur quelqu'un »E64.I319 « j'étais pas conductrice officiellement[...]mais je pouvais l'aider »E64.I320</p> <p>« elle a vu que j'étais motivée, ça ce sont ces propres mots parce que je lui en avais parlé »E66.I327 « Elle me fait 'ben je voyais que t'étais motivée, que t'avais envie d'apprendre' »E66.I328 « elle c'était un moyen aussi de se reposer sur</p>	<p>A... connaît ma situation personnelle, elle sait que je veux du travail.E61.I303</p> <p>elle a poussé pour que je sois prise.E61.I304</p> <p>la formation n'est pas longue, mais on ne nous libère pas de temps pour.E63.I313 elle a bien voulu me former.»E63.I314 formation pendant qu'on était sur ligne.E63.I315 elle prenait le temps de m'expliquer dès qu'on avait un moment.E63.I315 j'ai laissé sous-entendre que ça m'intéressait.E64.I318 lui permettre de se reposer sur quelqu'un.E64.I319</p> <p>ne pas être officiellement mais pouvoir aider.E64.I320</p> <p>elle m'a dit qu'elle a vu que j'étais motivée.E66.I327</p> <p>elle me dit qu'elle voyait que j'étais motivée, que j'avais envie d'apprendre.E66.I328 c'était pour elle un moyen de se</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>e67- D'accord E67- Donc des fois elle faisait un réglage <u>je disais tiens pourquoi tu fais ça, ça change quoi, puis elle m'expliquait</u> et puis au fur à mesure et ben... des fois elle me disait « bon ben hop, tiens je te laisse la ligne, t'essaye de voir il y a un problème euh... donc <u>elle me mettait devant la machine, elle me fait « à ton avis d'où ça peut venir ? », elle me laissait faire et puis bon ben j'essayais de dire « ben ça peut-être ça, ça ça... », elle me fait « ouais essaye d'être plus précise, essaye de voir », puis ben des fois elle m'a laissé faire comme ça et puis quand je faisais un réglage, <u>elle me dit « bon, t'es sur le bon chemin, mais je serais toi je ferais pas ça comme ça parce que il y a ça, ça, ça !</u> Donc voilà, donc euh <u>c'était plein de petits trucs comme ça en fait. C'était pas...</u> Une formation euh, <u>dans un bloc où en une journée elle m'explique tout de A à Z et puis après débrouilles toi. C'était petit à petit selon les situations.</u></u></p> <p>e68- D'accord. Et du coup c'est vers cette personne que tu t'es tournée quand tu me parles de la situation, je sais pas quand ça s'est passé mais la dernière, avec la machine B... ? E68- Ouais (suspicieuse) E69- Donc c'est vers elle que tu t'es tourné pour demander. Est-ce que, donc tu me disais c'était plus par rapport à..., parce qu'elle est un peu plus forte en technique ou parce que? E69- Ben parce qu'<u>elle est là depuis le début de la ligne C</u>, et puis qu'elle a été conductrice pendant alors euh... ça va faire bientôt faire 3 ans qu'elle est là, <u>ça doit faire pas loin de 2 ans qu'elle est sur la ligne en tant que conductrice.</u> Donc forcément quand il</p>	<p>quelqu'un elle disait 'quand je vais partir en vacances ce sera plus simple' »E66.I329</p> <p>« je disais tiens pourquoi tu fais ça, ça change quoi, puis elle m'expliquait »E67.I333 « au fur à mesure et ben... des fois elle me disait 'bon ben hop, tiens je te laisse la ligne, t'essaye de voir' »E67.I334 « elle me mettait devant la machine, elle me fait 'à ton avis d'où ça peut venir ?' »E67.I335 « elle me laissait faire et puis j'essayais de dire 'ben ça peut-être ça, ça ça' »E67.I336 « elle me fait 'ouais essaye d'être plus précise, essaye de voir' »E67.I337 « elle m'a laissé faire comme ça »E67.I338 « elle me dit 'bon, t'es sur le bon chemin, mais je serais toi je ferais pas ça comme ça parce que' »E67.I339 « c'était plein de petits trucs comme ça »E67.I340 « C'était pas dans un bloc où en une journée elle m'explique tout de A à Z et puis après débrouilles toi »E67.I341 « C'était petit à petit selon les situations »E67.I342</p> <p>« elle est là depuis le début de la ligne C »E69.I348 « ça doit faire pas loin de 2 ans qu'elle est sur</p>	<p>reposer sur quelqu'un.E66.I329</p> <p>je demandais pourquoi tu fais ça puis elle m'expliquait.E67.I333 au fur et à mesure elle me laissait la ligne et j'essayais de voir.E67.I334 elle me mettait devant et me demandait d'où vient le problème.E67.I335. Elle me laissait faire et j'essayais de dire.E67.I336 elle le disait d'être plus précise, de voir.E67.I337 elle m'a laissé faire.E67.I338 elle me dit que je suis sur le bon chemin, et comment elle ferait elle.E67.I339 formation c'est pleins de trucs.E67.I340 formation, pas en un seul bloc où on explique tout puis on se débrouille.E67.I341 formation petit à petit selon les situations.E67.I342</p> <p>elle est là depuis le début de la ligne.E69.I348 elle est conductrice depuis 2 ans</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>y a des problèmes sur la ligne, <u>elle connaît les réglages</u>. Et si elle n'aurait pas su, à ce moment là j'aurai vu avec la maintenance.</p> <p>E70- D'accord, Mais tu demandais d'abord à elle dans tes...</p> <p>E70- Voilà, parce que vu qu'il y a des choses que je ne sais pas et qu'elle elle sait, c'est toujours ça en plus</p> <p>E71- <i>Okay... (Silence). J'ai envie de te demander mais cette question elle est un peu large...</i></p> <p>E71- (rire) vas-y ...</p> <p>E72- Je voulais te demander, Est-ce que tu peux me dire les différences que tu trouves entre le poste que tu tiens aujourd'hui et puis les premiers moments quand t'es arrivé, est-ce que tu pourrais m'expliquer un peu ce qui s'est passé entre les 2 ? Enfin si on fait un petit bilan, qu'est-ce que tu retiens un peu de cette évolution, ou pas,... Est-ce que t'as eu le sentiment que bon t'as appris 2/3 trucs euh... Que t'as appris pleins de choses que euh au niveau perso... ?(Silence)...</p> <p>En gros..., si tu devais me dire une différence entre il y a 1 an et demi et aujourd'hui ?</p> <p>E72- Ben déjà... Le poste, en fin de compte maintenant j'ai un poste à responsabilités, donc j'ai des fois à gérer des personnes, à gérer une ligne, euh, ben c'est beaucoup plus intéressant, c'est moins rengaine, et puis forcément ben... (Elle tousse) même au niveau du caractère t'apprends à gérer des fois, à pas trop t'énervé, à prendre sur toi, à savoir parler aux gens.</p> <p>Et puis euh, T'es plus rigoureuse par rapport au début</p> <p>e73- D'accord... Et tu me dis beaucoup, tu vois quand je te demande juste une bride comme ça, c'est pour toi important cette histoire de relationnel, enfin pas de relationnel mais de façon d'être</p> <p>E73- Mmh</p> <p>e74- t'as appris beaucoup là-dessus ?</p> <p>E74- Ah ben oui, t'as pas le choix, t'as intérêt d'être bien comme il faut sinon tu t'en prends « plein la gueule », entre guillemets. Enfin c'est pas forcément évident quand t'es une des plus jeunes à devoir entre guillemet « être plus haut » que des personnes qui sont plus âgées que toi. Donc il faut apprendre à être plus diplomate... (Silence) c'est pas évident (rires)...</p>	<p>la ligne en tant que conductrice »E69.I349 « elle connaît les réglages »E69.I351</p> <p>« il y a des choses que je ne sais pas et qu'elle elle sait »E70.I354</p> <p>« j'ai des fois à gérer des personnes, à gérer une ligne, c'est beaucoup plus intéressant, c'est moins rengaine »E72.I367 « au niveau du caractère t'apprends à gérer des fois, à pas trop t'énervé, à prendre sur toi, à savoir parler aux gens »E72.I368 « T'es plus rigoureuse par rapport au début »E7.I370</p> <p>« t'as intérêt d'être bien comme il faut sinon tu t'en prends 'plein la gueule' »E74.I376 « c'est pas évident quand t'es une des plus jeunes à devoir entre guillemet 'être plus haut' que des personnes qui sont plus âgées que toi »E74.I377 « faut apprendre à être plus</p>	<p>sur la ligne.E69.I349 elle connaît les réglages.E69.I351</p> <p>elle sait des choses que je ne sais pas.E70.I354</p> <p>gérer une ligne, des personnes c'est beaucoup plus intéressant, moins rengaine.E72.I367 tu apprends à gérer ton caractère, à prendre sur toi, savoir parler aux gens.E72.I368 être plus rigoureuse qu'au début.E7.I370</p> <p>tu dois être bien comme il faut sinon ça passe pas.E74.I376 pas évident d'être plus jeune et de devoir être plus haut que des plus âgés que soi.E74.I377 apprendre à être plus</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>e75- Je veux bien te croire... Je pense que j'ai fais à peu près le tour... E75- Ben toute façon même <u>au niveau de la formation, j'en ai encore une la semaine prochaine hein, sur les machine B en plus approfondis...</u></p> <p>e76- C'est en lien avec ton poste ? E76- Ouais. Pendant un entretien individuel, <u>j'ai demandé une formation plus complète sur ça...</u></p> <p>e77- Oui c'est pas dans le cadre de la formation « de base » de conducteur de ligne quoi. E77 Ben <u>il y a certaines choses qu'on va revoir, sur le poste de conducteur, sur les réglages qu'on est censés faire. Mais on va essayer d'être plus poussé, d'être plus pointilleux.</u></p> <p>e78- D'accord... Oui mais en fait il y a un truc qui m'intrigue, parce que ta formation, elle n'a pas été très formelle, de conducteur de ligne ? Mais par contre elle a été validée ? E78- Oui</p> <p>e79- Il y a eu un moment entre en gros l'informel et la validation où t'as eu une formation un peu plus euh... (Geste : dessinant les contours d'un cadre) E79 Non, pas du tout, c'est qu'en fin de compte dès que <u>ma collègue enfin des fois elle me laissait la taille. Et petit à petit donc les animateurs voyaient que je m'en sortais pas trop mal, et petit à petit ils m'ont laissé prendre la conduite de la ligne. Ils surveillaient quand même voir comment ça se passait.</u> Et puis plus ça allait, plus ils me mettaient à ce poste là, et puis <u>petit à petit j'étais tout le temps sur poste effectivement.</u></p> <p>e80- D'accord donc le reste à suivi... Ton statut de responsable à suivi mais parce que c'était logique quoi, c'était pas... T'as pas eu une évaluation je veux dire un truc E80- Non. Mais par contre, <u>t'es considérée comme conducteur de ligne, j'avais la taille, euh... j'ai du commencer à l'avoir au mois de Décembre. C'est quand je suis passée en CDI au mois de juillet que là j'ai vraiment eu une reconnaissance du statut de l'échelon en fin de compte comme conducteur de ligne, il y en a qu'on attendu 10 ans avant de l'avoir</u></p>	<p>diplomate »E74.I379</p> <p>« au niveau de la formation, j'en ai encore une la semaine prochaine hein, sur les machine B en plus approfondis »E75.I381</p> <p>« j'ai demandé une formation plus complète »E76.I384</p> <p>« il y a certaines choses qu'on va revoir, les réglages qu'on est censés faire. Mais on va essayer[...]d'être plus pointilleux »E77.387</p> <p>« ma collègue enfin des fois elle me laissait la taille »E79.I394</p> <p>« petit à petit donc les animateurs voyaient que je m'en sortais pas trop mal »E79.I395</p> <p>« petit à petit ils m'ont laissé prendre la conduite de la ligne »E79.I396</p> <p>« ils surveillaient quand même voir comment ça se passait »E79.I396</p> <p>« petit à petit j'étais tout le temps sur poste effectivement »E79.I398</p> <p>« t'es considérée comme conducteur de ligne, j'avais la taille »E80.I401</p> <p>« à j'ai vraiment eu une reconnaissance du</p>	<p>diplomate.E74.I379</p> <p>avoir encore des formations plus approfondis sur des machines.E75.I381</p> <p>j'ai demandé une formation plus complète.E76.I384</p> <p>on revoit des réglages mais en étant plus pointilleux.E77.387</p> <p>ma collègue me laissait la taille parfois.E79.I394</p> <p>les animateurs voyaient que je m'en sortais.E79.I395</p> <p>ils m'ont laisser petit à petit prendre la conduite de la ligne.E79.I396</p> <p>ils surveillent, voir comment ça se passe.E79.I396</p> <p>petit à petit(je)être tout le temps sur posteE79.I398</p> <p>être sur poste, être considéré comme conducteur.E80.I401</p> <p>Avoir une vrai reconnaissance du</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><u>alors qu'elles avaient le poste</u></p> <p>e81- Du coup euh, en gros... Qu'est-ce que ça change pour toi entre Décembre et ton CDD, euh CDI ? E81- Ben le <u>poste, mon échelon au niveau de la paie</u>. Parce que quand je suis rentrée en CDD au mois d'Octobre en (elle donne le chiffre correspondant à un échelon), Et maintenant t'as (elle nous indique des échelons intermédiaires), donc <u>je suis directement montée à (échelon de conducteur)...</u></p> <p>e82- Mais euh...au niveau du reste, j'entends bien que la paie change, est-ce qu'il y a d'autre chose, j'ai envie de dire, extérieures, soit les collègues, soit le boulot en lui-même, soit toi... Est-ce qu'il y a d'autres choses qui changent, enfin à partir du moment où on te donne un statut ? E82- Ben oui parce que notamment lors de mon entretien individuel, <u>quand t'es conductrice de ligne, t'as une mission à réaliser</u>, t'as un an pour réaliser la mission. Donc notamment donc moi c'est voir avec la boulangerie pour faire en sorte d'avoir des produits plus réguliers, donc enfin voir tout ce qui est problème de poids, tout ce qui est la qualité des produits, la forme des produits, l'aspect... Donc il y a c'est les <i>machines B</i>, les...<u>Faire en sorte que les conditions de travail soient bien pour les opératrices</u>, donc on a ça en plus</p> <p>e83- Ouais E83- Euh... Qu'est-ce peut avoir en plus, ben forcément euh...<u>on a plus souvent de contact, notamment ben avec le directeur de site</u> pour savoir, ben comment marche la ligne, s'il y a des problèmes particuliers notamment il faut lui en parler. Après <u>on a des contacts avec euh D...</u> En boulangerie, donc <u>on voit avec lui les évolutions de la ligne</u>, ils ont mis en place notamment des tableaux ou on voit l'efficacité, on voit le rendement, les pertes...</p> <p>e84- Et ça... ? Parce qu'en fait moi je te demande la différence par rapport en gros au jour où l'on t'a dit « Emmanuelle tu es devenue responsable de ligne »... ça c'est des choses qu'on t'aurait pas demandé avant entre guillemets parce que t'étais pas officiellement responsable de ligne ? Ou bien on aurait pu te demander même si t'étais pas officiellement... E84- On aurait pu me demander</p> <p>e85- C'est pas le fait d'avoir le statut qui t'as permis d'accéder à ces missions ? E85- Pas forcément non. Ben pff, on va dire que j'ai eu de la chance parce que <u>j'ai été très</u></p>	<p>statut de l'échelon en fin de compte comme conducteur de ligne »E80.l403 « y en a qu'on attendu 10 ans avant de l'avoir alors qu'elles avaient le poste »E80.l404</p> <p>« le poste, mon échelon au niveau de la paie »E81.l408 « je suis directement montée à (échelon de conducteur)... »E81.l410</p> <p>« quand t'es conductrice de ligne, t'as une mission à réaliser »E82.l416</p> <p>« Faire en sorte que les conditions de travail soient bien pour les opératrices »E82.l420</p> <p>« on a plus souvent de contact, notamment ben avec le directeur de site »E83.l423 « on a des contacts avec D...on voit avec lui les évolutions de la ligne »E83.l425</p> <p>« j'ai été très vite entre guillemets 'reconnue'</p>	<p>statut de conducteur(grille salaire)E80.l403 certaines avoir le poste 10 ans sans avoir le statut.E80.l404</p> <p>changement d'échelon pour la paie.E81.l408 monter directement à l'échelon de conducteur sans échelon intermédiaire.E81.l410</p> <p>statut de conductrice = avoir une mission à réaliser.E82.l416</p> <p>ma mission : créer de meilleures conditions de travail pour les opératrices.E82.l420</p> <p>avoir plus de contact avec la hiérarchie.E83.l423 avoir des contact voir avec les autres des évolutions pour la ligne.E83.l425</p> <p>je être vite reconnue au niveau de</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><u>vite entre guillemets « reconnue » au niveau des échelons, il y en a qui faisaient le même travail que moi mais qui ne l'étaient pas... « Reconnues », enfin elles l'étaient officieusement, mais pas officiellement.</u></p> <p>e86- Alors, qu'est-ce que tu entends par « reconnue officieusement » E86- Ben en fin compte on leur laissait la responsabilité de la ligne et on voyait avec elles les problèmes quoi que ce soit, <u>mais après elles avaient pas une reconnaissance dans le,</u> enfin on revient toujours au même truc <u>au niveau de l'échelon, enfin au niveau de la paie.</u></p> <p>e87- D'accord, ça c'est un point qu'est vraiment important dans cette histoire de reconnaissance ? E87- Ben, ça joue beaucoup...</p> <p>e88- ça joue sur quoi ? Ça peut avoir quoi comme euh... E88- Ben par rapport (pas compris elle parle tout bas) avec les collègues, enfin, (pas compris elle parle tout bas)</p> <p>e89- Mais tu peux balancer hein, (rires)! Non mais vaut mieux que tu sois le plus honnête possible, c'est aussi ça qui nous permet de comprendre le vrai fond des choses... Du coup...En gros, c'est tu m'as parlé de reconnaissance officieuse... Et je t'ai dit est-ce que ça change quelque chose que ce soit officieux ou officiel, et voilà...</p> <p>E89- Donc ben au niveau de la direction pas forcément, parce que pour eux ben, si enfin officieusement, enfin <u>c'est pas pareil pour tout le monde, parce que moi je suis un peu différente...</u></p> <p>e90- En quoi tu es différente ? E90- Enfin ça va être <u>un peu prétentieux... enfin c'est ce qu'on m'a dit...</u></p> <p>e91- Non, non... E91- Oui voilà c'est ce qu'on m'a dit que j'étais assez rapide à prendre le poste vu que <u>c'est une ligne des plus compliquée, et que je me suis investie, que j'ai cherché à comprendre le pourquoi du comment... C'est pour ça que je suis montée plus vite en échelons</u></p>	<p>au niveau des échelons »E85.l435 « il y en a qui faisaient le même travail que moi mais qui ne l'étaient pas 'Reconnues' enfin elles l'étaient officieusement, mais pas officiellement »E85.l437</p> <p>« on leur laissait la responsabilité de la ligne »E86.l440 « mais après elles avaient pas une reconnaissance dans le[...]au niveau de l'échelon, enfin au niveau de la paie »E86.l441</p> <p>« c'est pas pareil pour tout le monde, parce que moi je suis un peu différente »E89.l454</p> <p>« ça va être un peu prétentieux... enfin c'est ce qu'on m'a dit »E90.l457</p> <p>« on m'a dit que j'étais assez rapide à prendre le poste vu que c'est une ligne des plus compliquées »E91.l459 « que je me suis investie, que j'ai cherché à comprendre le pourquoi »E91.l460 « C'est pour ça que je suis montée plus vite</p>	<p>l'échelon.E85.l435 Certaines font le même travail (reconnaissance officieuse) sans être reconnues officiellement.E85.l437</p> <p>officieusement = on leur donne les responsabilités du poste mais pas la paie qui va avec.E86.l440</p> <p>c'est pas pareil pour tout le monde.E89.l454</p> <p>paraître prétentieux mais c'est ce qu'on m'a dit.E90.l457</p> <p>on m'a dit que j'ai appris rapidement le poste. »E91.l459 on dit c'est parce que je me suis investie que j'ai monté rapidement les échelons.E91.l461</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>e92- D'accord. E92- Et puis euh... Comment dire... <u>Y'en a qui font le poste de conducteur de ligne, mais qui doivent pas remplir certains critères et qui ne le sont pas officiellement. Après les critères ça va être les animateurs qui...Eux seuls le savent...</u></p> <p>e93- Eux seuls le savent mais n'empêche qu'ils t'ont dit des choses quand ils t'ont dit toi plus que quelqu'un d'autre... E93- Ben ils m'ont dit...que... Enfin même par rapport à mon CDI en tant que conductrice que j'étais la première sur la liste pour être (pas compris)</p> <p>e94- Et euh qu'est-ce ça t'apporte euh non pas t'apporte, mais plutôt que ça te change en fait pour toi ? Est-ce que qu'on te dise ça ou qu'on te considère comme ça, qu'est-ce que ça change ce niveau là à un moment donné, qu'on te dise « tiens voilà ce qu'on a compris de toi Emmanuelle euh... » E94- Ben c'est flatteur, ça fait plaisir. Après <u>tu vois que, t'a bataillé pas mal de mois pour t'en sortir et puis, ben en fin de compte que y'en a qu'il l'ont vu. C'est vrai que oui, ouais ça m'a fait plaisir de savoir que bon ben d'accéder aussi vite euh...</u></p> <p>e95- Euh c'est surtout sur cette question de timing en fait E95- Oui puis si c'est, <u>pour moi c'était flatteur, c'était une reconnaissance, moi ça me motivait...</u> Par contre après ben <u>les collègues c'est autre chose, ça crée des tensions des jalousies.</u> Forcément ben « T'es passée conductrice, nous on l'est pas donc t'es capable de faire ci, t'es capable de faire ça... »</p> <p>e96- Qu'est-ce que tu veux dire par « t'es capable de faire ci, de faire ça... » ? E96- Ben par exemple <u>si jamais il y a un problème, et puis ben imaginons</u> que ben forcément des fois c'est technique je suis pas de la maintenance, <u>je suis pas capable de savoir d'où ça vient</u> « ben oui mais bon t'es conductrice nous on l'est pas donc euh... » Va</p>	<p>en échelons »E91.1461</p> <p>« Y'en a qui font le poste de conducteur de ligne, mais qui doivent pas remplir certains critères et qui ne le sont pas officiellement »E92.1463</p> <p>« les critères ça va être les animateurs[...]Eux seuls le savent »E92.464</p> <p>« ils m'ont dit que j'étais la première sur la liste pour... »E93.1468</p> <p>« tu vois que t'a bataillé pas mal de mois pour t'en sortir et puis que y'en a qu'il l'ont vu »E94.1474</p> <p>« ça m'a fait plaisir de savoir que bon ben d'accéder aussi vite »E94.1476</p> <p>« pour moi c'était flatteur, c'était une reconnaissance, moi ça me motivait »E95.1478</p> <p>« les collègues c'est autre chose, ça crée des tensions des jalousies »E95.1479</p> <p>« forcément ben 'T'es passée conductrice, nous on l'est pas donc t'es capable de faire ci, faire ça' »E95.1480</p> <p>« si jamais il y a un problème, et puis ben imaginons que je suis pas capable de savoir d'où ça vient 'ben oui mais bon t'es</p>	<p>certain font le poste mais pas officiellement car ils ne remplissent pas certains critères.E92.1463 seuls les animateurs savent les critères.E92.464</p> <p>ils m'ont dit que j'étais la première sur la liste.E93.1468</p> <p>voir que d'autre ont vu que tu en voulais.E94.1474 accéder aussi vite m'a fait plaisir.E94.1476</p> <p>c'était flatteur, une reconnaissance qui me motive.E95.1478 mais création de tensions avec les collègues.E95.1479 les collègues me disent c'est à toi de faire c'est toi qui est capable.E95.1480</p> <p>c'est à moi de régler les problèmes même si je ne sais pas, parce que j'ai le statut.E96.1485</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><u>falloir faire en sorte que ça marche...</u> e97- Donc là on te parle de ton statut quand on te dit ça ? E97- Ouais ouais... e98- On te parle pas d'Emmanuelle on te parle de ton statut... E98-Ouais ouais, <u>ben ça fait parler</u> hein ! e99- Et euh, c'est une question, un peu euh... Enfin...Si t'avais pas eu la reconnaissance statutaire, et paie, ce serait quoi à ton avis les différences dans le boulot que tu fais aujourd'hui ? S'il y en a. Mais est-ce que tu penses que ça changerais des choses sur le boulot. Sur le boulot ou les relations aussi E99- Ben plus au niveau relationnel, <u>les gens</u> euh, ben comment dire, <u>m'attendent vraiment au tournant, dès qu'il y a un petit truc</u>, on peut dire tiens ça y est ben imagine « elle a eu un mot de travers », « elle prend la grosse tête » des choses comme ça. Donc ça ça joue, après au niveau du poste euh... Ben je pense que ça aurait crée des, qu'<u>il y a des personnes</u> qui..., <u>qui sont là</u> depuis un petit moment qui sont <u>conductrices</u>, donc <u>qu'aurais peut-être vu le fait que je vole le poste sans avoir la reconnaissance</u>, donc ça servirait à rien que je prenne le poste là e100- D'accord, ça c'est autre chose dont tu ne m'avais pas parlé encore E100- ouais, c'est assez complexe...euh attend... (elle doit s'absenter : Pause de 4mn) e101-Je sais pas si on va retrouver ce que tu étais en train de dire, tu t'en souviens E101- Euh... e102- Il me semble que... euh, je sais que c'était quelque chose que tu m'avais pas dit avant. Je crois que c'était par rapport au fait que les collègues qui sont déjà conductrices de ligne... E102- Ah oui <u>que je pique euh leur place...</u> Enfin j'<u>en ai une</u>, parce que c'était une personne ben je pense qui doit avoir un manque de confiance en elle, puis qui voyait une compétition entre nous, alors ben que, pas du tout... Et puis <u>elle avait peur, ben que je lui pique son boulot, alors que pas du tout y'en avait pour tout le monde</u>. Et puis elle c'est une personne qu'est tout le temps d'après-midi, donc euh, enfin elle tourne entre les 2 équipes en fait... e103- Ouais...</p>	<p>conductrice nous on l'est pas' Va falloir faire en sorte que ça marche »E96.1485 « ben ça fait parler »E98.1490 « les gens m'attendent vraiment au tournant, dès qu'il y a un petit truc »E99.1495 « il y a des personnes qui sont conductrices, qu'aurais peut-être vu le fait que je vole le poste sans avoir la reconnaissance »E99.1499 « j'en ai une elle avait peur, ben que je lui pique son boulot, alors que pas du tout y'en avait pour tout le monde »E102.1513 « au début ça c'est pas très bien</p>	<p>ça fait parler.E98.1490 les gens m'attendant au tournant au moindre souci.E99.1495 des conductrices pourrait se dire que je vole le poste sans avoir la reconnaissance.E99.1499 elle avait peur que je pique son travail, mais il y en avait pour tout le monde.E102.1513 au début ça c'est pas bien passé</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>E103- Et euh, donc c'est pour ça qu'<u>au début ça c'est pas très bien passé</u> parce que ben... <i>e104- Et du coup le fait que t'étais pas conductrice de ligne, faisais qu'elle pouvait plus avoir peur ? Enfin je veux dire du jour où t'es devenu conductrice de ligne, elle s'est plus posé la question, c'est ça ?</i> E104- Ben si mais bon, vu qu'il y avait une reconnaissance elle savait que bon je serais tout le temps à ce poste là et que... <i>e105- Que tu lui piquerais pas sa place en fait ?</i> E105- ouais voilà, puisqu'on serait au même niveau. <i>e106- D'accord, je comprends... (Silence)</i> <i>Je pensais à autre chose aussi, parce que du coup tu m'a dis tout à l'heure, que là on te proposait de faire une formation pour être formatrice. Est-ce que tu peux me dire en fait, enfin du coup c'est on te propose, ou c'est toi qu'a demandé ?</i> E106- <u>On m'a proposé, c'est ma responsable qu'est venue me voir sur ligne</u>, qui m'a dit qu'ils cherchaient des personnes sur chaque ligne pour euh, former les opérateurs. <u>Pour savoir si ça m'intéressait, et puis moi j'ai dit « ben y'a pas de soucis »</u>. Donc elle m'a dit là dans le premier trimestre <u>t'iras à une formation dans les bureaux, pour euh former les opérateurs</u>, donc je ne sais pas à quel moment, je ne sais pas trop...quoi... <i>e107- Elle a demandé à d'autres ?</i> E107 Ben pour le moment j'en ai pas entendu parler, mais <u>elle m'a dit qu'elle avait pensé à moi</u> et puis que... <i>e108- Et tu m'as dit que c'est ta chef d'équipe ou c'est...</i> E108- Ma chef de ligne, le chef de ligne de la (n° de ligne) <i>e109- Ta chef de ligne ?</i> E109- ouais, on en a une sur chaque ligne, alors je sais pas si c'est une par ligne ou une par équipe... <i>e110- D'accord, donc tu me dis bien qu'elle te propose, mais euh elle t'a proposé en te disant « si ça t'intéresse », quoi c'est pas une obligation ?</i> E110- Donc elle m'a dit ça comment... ? (Silence) <u>Elle m'a dit donc euh...qu'à partir de maintenant il y allait avoir des formatrices sur chaque ligne pour former les opérateurs</u>, et qu'elle avait pensé à moi, et elle venait voir si ça m'intéressait. <i>e111- Et elle t'a dit pourquoi elle avait pensé à toi ?</i></p>	<p>passé »E103.1517</p> <p>« vu qu'il y avait une reconnaissance elle savait que bon je serais tout le temps à ce poste là[...]qu'on serait au même niveau »E104.1521</p> <p>« On m'a proposé, c'est ma responsable qu'est venue me voir sur ligne »E106.1529 « Pour savoir si ça m'intéressait, et puis moi j'ai dit 'ben y'a pas de soucis' »E106.1531 « elle,m'a dit t'iras à une formation dans les bureaux, pour former les opérateurs »E106.1532 « elle m'a dit qu'elle avait pensé à moi »E107.1535</p> <p>« Elle m'a dit qu'à partir de maintenant il y allait avoir des formatrices sur chaque ligne pour former les opérateurs »E110.1544 « elle avait pensé à moi »E110.1546 « elle venait voir si ça m'intéressait »E110.1546</p> <p>« elle m'a dit euh 't'es une personne agréable</p>	<p>parce que j'étais pas reconnue.E103.1517</p> <p>avec la reconnaissance elle savait que je serais toujours à ce poste, qu'on est au même niveau.E104.1521</p> <p>on m'a proposé, ma responsable est venue me voir.E106.1529 elle voulait savoir si ça m'intéressait, j'ai dit pas de soucis.E106.1531 elle m'a dit tu auras une formation pour former.E106.1532 elle a dit qu'elle avait pensé à moi.E107.1535</p> <p>elle avait pensé à moi pour le changement d'organisation.E110.1544</p> <p>elle venait voir si ça m'intéressait.E110.1546</p> <p>elle m'a dit : t'es agréable,</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p>E111- <u>Elle m'a dit euh « t'es une personne agréable euh, t'es motivé et t'es patiente donc je pense que ça passera bien avec les gens donc je te vois bien... »</u>. J'ai dis « c'est gentil merci, donc euh pourquoi pas... » (Rires)</p>	<p>euh, t'es motivé et t'es patiente donc je pense que ça passera bien avec les gens donc je te vois bien' »E111.I548 « j'ai dit 'c'est gentil merci, donc euh pourquoi pas »E111.I549</p>	<p>motivée, patiente, donc je te vois bien.E111.I548 je l'ai remercié et j'ai dit pourquoi pas.E111.I549</p>
<p><i>e112- D'accord, et euh..., ça c'est quelque chose qui... Euh...T'as répondu oui tout de suite, ou tu t'es dis je vais peut être y réfléchir à 2 fois enfin... ?</i> E112- Ben <u>j'ai répondu oui tout de suite, puis après c'est vrai que j'ai réfléchi...</u> Je me suis dis le problème c'est que ça va encore euh, enfin la situation fait que ça crée beaucoup de jalousies au niveau de la société... Et puis je me suis dis « merde euh, comment il y en a qui vont prendre ça : la dernière arrivée, la petite jeune elle forme les gens... ». Ça ça m'a travaillé surtout par rapport à ma collègue euh, qui m'a formé au poste de conductrice... Puis je lui en ai parlé, puis elle m'a dit « ben non, y'a pas de soucis...fonce... »</p>	<p>« j'ai répondu oui tout de suite, puis après j'ai réfléchi »E112.I553 « la situation fait que ça crée beaucoup de jalousies au niveau de la société »E112.I554 « la dernière arrivée, la petite jeune elle forme les gens »E112.I556 « ça m'a travaillé surtout par rapport à ma collègue qui m'a formé au poste »E112.I557 « je lui en ai parlé, puis elle m'a dit 'ben non, y'a pas de soucis...fonce' »E112.I558</p>	<p>répondre oui tout de suite, et réfléchir après.E112.I553 situation qui crée beaucoup de jalousies.E112.I554 les autres vont dire: c'est la jeune qui forme les gens.E112.I556 ça m'a travaillé vis à vis de celle qui m'a formé au poste.E112.I557 je lui en ai parlé, elle m'a donné son accord.E112.I558</p>
<p><i>e113- D'accord...Et euh, c'est intéressant ce que tu me dis là parce que tu me dis en fait que c'est la petite nouvelle qui forme les nouveaux...</i> E113- Mmh, <u>ben je suis la dernière arrivée...</u> <i>e114- Et ça, ça te paraît pas cohérent ?</i> E114- Ben c'est que <u>je suis une des dernières arrivées, et je suis même la plus jeune de ma ligne...</u> <i>e115- et euh, qu'est-ce que tu penses toi de ça, qu'on te demande à un moment donné à toi ? Enfin il y a peut être une raison ?</i> E115- Ben <u>la première chose que j'ai pensé</u>, enfin, j'ai eu un petit différent avec ma responsable de ligne en l'occurrence, il y avait eu un petit accro, on avait eu une réunion par rapport à la ligne... et puis j'avais plus l'impression que c'était un règlement de compte où je m'en prenais plein la gueule. Et euh, lors de mon entretien je lui ai dis... Et puis après je me suis dis <u>est-ce qu'elle s'en veut qu'elle a eu un mauvais comportement et</u></p>	<p>« ben je suis la dernière arrivée »E113.I561 « je suis une des dernières arrivées, et je suis même la plus jeune de ma ligne »E114.I563 « la première chose que j'ai pensée[...]est-ce qu'elle s'en veut qu'elle a eu un mauvais comportement et puis qu'elle veut se racheter, ou est-ce que c'est parce que j'ai les compétences »E115.I567/72</p>	<p>être la dernière et la plus jeune de ma ligneE113.I561/3 je me suis demandé si ma responsable voulait se racheter (d'un conflit antérieur)ou si j'avais les compétences.E115.I567/72</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><u>puis qu'elle veut se racheter, ou est-ce que c'est parce que j'ai les compétences ?</u></p> <p>e116- D'accord, tu ne sais pas si tu as les compétences ?</p> <p>E116- Ben moi personnellement je dirais que pas forcément, mais euh...</p> <p>e117- Mais t'acceptes le poste ?</p> <p>E117- Ouais parce que je pense que <u>ça peut être un moyen d'évoluer d'apprendre pas mal de choses et puis ça peut être intéressant...</u></p> <p>e118- Mais tu va être incompétente... (Rire)... ?</p> <p>E118- (éclats de rires), je sais pas peut-être, <u>ben si j'ai une formation donc euh...je suis pas plus con qu'une autre, je peux apprendre...</u></p> <p>e119- Je dis ça en rigolant hein...</p> <p>E119- oui oui je sais bien...</p> <p>e120- Mais c'est que dans un sens c'est ce que tu me dis...</p> <p>E120- Mais <u>c'est que j'ai pas trop confiance en moi...</u> voilà...</p> <p>e121- Est-ce que du coup tu te sens capable demain de former des gens ?</p> <p>E121- Oui, parce que... enfin...</p> <p>e122- oui...</p> <p>E122- <u>Avant j'aurais dis non, mais c'est que cette semaine en fin de compte, on a du recevoir des boulangers, pour euh, qu'on leur explique en fin de compte les soucis qu'on a sur la ligne, euh notre poste. On est resté pendant 2 heures euh, un boulanger avec moi, et euh c'est le truc qui me...euh...je stressais trop, parce que je pensais pas être capable, et puis euh. Et puis en fin de compte ça s'est bien passé. Et puis ben je lui ai demandé après ce qu'il en pensait, si j'avais été trop brouillon, trop rapide euh... Et puis il m'a dit que non dans l'ensemble qu'il avait bien compris, que ça allait. Donc ça m'a, ça m'a un peu valorisé, je me dis tiens peut-être que je peux y arriver...</u></p>	<p>« (avoir les compétences) moi personnellement je dirais que pas forcément »E116.1574</p> <p>« ça peut être un moyen d'évoluer d'apprendre pas mal de choses et puis ça peut être intéressant »E117.1576</p> <p>« ben si j'ai une formation donc euh...je suis pas plus con qu'une autre, je peux apprendre »E118.1579</p> <p>« c'est que j'ai pas trop confiance en moi »E120.1584</p> <p>(sentir capable) « Avant j'aurais dis non, mais [...]on a du recevoir des boulangers, pour qu'on leur explique les soucis sur notre poste »E122.1588</p> <p>« On est resté pendant 2 heures euh, un boulanger avec moi »E122.1590</p> <p>« je stressais trop, parce que je pensais pas être capable »E122.1591</p> <p>« je lui ai demandé après ce qu'il en pensait, si j'avais été trop brouillon, trop rapide »E122.1592</p> <p>« il m'a dit que non dans l'ensemble qu'il avait bien compris »E122.1593</p> <p>« ça m'a un peu valorisé, je me dis tiens peut-</p>	<p>je dirais que je n'ai pas les compétences.E116.1574</p> <p>mais ça peut me permettre d'évoluer, d'apprendre, être intéressant.E117.1576</p> <p>je vais avoir une formation, je peux apprendre.E118.1579</p> <p>j'ai pas trop confiance en moi.E120.1584</p> <p>avant je ne me sentais pas capable.E122.1588</p> <p>se sentir plus capable depuis que j'ai expliqué mon poste à un collègue.E122.1588</p> <p>un boulanger est resté avec moi pendant 2 heures.E122.1590</p> <p>Je stressais pensant ne pas être capable.E122.1591</p> <p>je lui ai demandé si j'étais brouillon, ou trop rapide.E122.1592</p> <p>il me dit qu'il a compris, ça me valorise, je me dit que je peux y</p>

DISCOURS DE L'INTERVIEWE	UNITE DE SENS	PROPOSITIONS
<p><i>e123- D'accord, et euh, j'ai bien entendu tu m'as bien dit, avant entre guillemets cette situation là, t'aurais pensé ne pas être capable, et le fait d'avoir vécu ça tu te dis que t'es plus capable ?</i> E123- Oui c'est ça...</p> <p><i>e124-bon, (silence) je pense qu'on peut s'arrêter là, parce que après j'aurais trop de pages à réécrire...(rires)</i> E124- comme tu veux...</p> <p><i>e125- Est-ce que t'as d'autres choses que t'aurais envie de dire ? Qui sont...enfin...par rapport à la conversation qu'on a eu du coup tu te dis tiens...j'avais pas pensé...soit...</i> E125- Euh...enfin je sais pas... Non, je pense que... j'essaye de voir, mais euh...</p> <p><i>e126- C'est un peu perturbant ?</i> E126- Non, mais parce que on a été sur plein de trucs en même temps et puis euh...après voir euh...</p> <p><i>e127- T'as eu ce sentiment d'aller sur plein de trucs en même temps ?</i> E127- Ben c'est moi, enfin d'un coup je pense un truc, après je vais sur un autre truc euh...</p> <p><i>e128- C'est aussi moi qui te fais...</i> E128- Oui mais c'est qu'aussi des fois dans ma façon de penser je vais te dire un truc après ça va venir sur autre chose et puis... Mais euh... non euh je pense que dans l'ensemble, euh...tu euh, non mais c'est bien...</p> <p><i>e129- Bon, Ben, je vais éteindre..., merci Emmanuelle</i></p>	<p>être que je peux y arriver »E122.l594</p>	<p>arriver.E122.l593/</p>

IV- Tableau d'analyse n°2, séquences et propositions de l'entretien d'Emmanuelle.

ANALYSE 2: ENTRETIEN EMMANUELLE

séquences	TRANSMISSION	EVOLUTION	RECONNAISSANCE
Propositions	<p><u>Processus</u> <i>Montrer/Voir</i> -surveiller ce que je fait.E13.182 -ils surveillent, voir comment ça se passe.E79.1396 -elle me mettait devant et me demandait d'où vient le problème.E67.1335. -l'agence intérim fait visionner une vidéo expliquant les règles d'hygiène et sécurité.E7.130 <i>Expliquer/Dire</i> -ils expliquent pas tout le 1er jour.E25.1144 -faut être sur le moment pour qu'ils t'expliquent.E25.1145 -faut le problème pour qu'on t'explique.E26.1150 -elle prenait le temps de m'expliquer dès qu'on avait un moment.E63.1315 -rester avec moi pour expliquer ce qu'il faut faire.E13.180 -ceux qui te prennent en charge t'expliquent au détail.E23.1136 -elle explique quand tu as un souci pourquoi tu l'as.E23.1137 -tu poses la question quand tu es sur poste et que quelque chose arrive, et elle t'explique.E24.1141 -je demandais pourquoi tu fais ça puis elle m'expliquait.E67.1333 -Elle me laissait faire et j'essayais de dire.E67.1336- elle me dit que je suis sur le bon chemin, et comment elle ferait elle.E67.1339 -on commence toujours sur la même ligne.E17.1101 -Vidéo expliquant ce qu'ils font, les postes.E7.131 -Accueillie par A... : elle explique la tenue vestimentaire. Fait visiter la société.E7.133</p>	<p><u>Transition</u> <i>Passage</i> -petit à petit(je)être tout le temps sur posteE79.1398 -(je)être opératrice au début puis passer conductrice.E3.116 -seuls les animateurs savent les critères.E92.464 -monter directement à l'échelon de conducteur sans échelon intermédiaire.E81.1410 <i>Motivation/Volonté</i> -on me donne l'opportunité, je me dis pourquoi pas.E60.1298 -elle voulait savoir si ça m'intéressait, j'ai dit pas de soucis.E106.1531 -ça m'a travaillé vis à vis de celle qui m'a formé au poste.E112.1557 <i>Proposition transmission</i> -je l'ai remercié et j'ai dit pourquoi pas.E111.1549 -répondre oui tout de suite, et réfléchir après.E112.1553 -on m'a proposé, ma responsable est venue me voir.E106.1529 -elle venait voir si ça m'intéressait.E110.1546 -elle a poussé pour que je sois prise.E61.1304 -je lui en ai parlé, elle m'a donné son accord.E112.1558 -on m'a dit que je viendrais à être formée.E54.1273 -elle m'a dit tu auras une formation pour former.E106.1532 -ma responsable m'a proposé une formation pour former.E32.1182</p>	<p><u>Statut</u> -avec la reconnaissance elle savait que je serais toujours à ce poste, qu'on est au même niveau.E104.1521 -ton responsable te dis le poste que tu occupes.E14.187 -je être vite reconnue au niveau de l'échelon.E85.1435 -avoir une vrai reconnaissance du statut de conducteur(grille salaire)E80.1403 -c'est à moi de régler les problèmes même si je ne sais pas, parce que j'ai le statut.E96.185</p> <p><u>Capabilité</u> -c'était flatteur, une reconnaissance qui me motive.E95.1478 -je vais avoir une formation, je peux apprendre.E118.1579 -se sentir plus capable depuis que j'ai expliqué mon poste à un collègue.E122.1588 -Je stressais pensant ne pas être capable.E122.1591 avant je ne me sentais pas capable.E122.1588 je vais avoir une formation, je peux apprendre.E118.1579</p> <p><u>Non-reconnaissance</u></p>

séquences	TRANSMISSION	EVOLUTION	RECONNAISSANCE
Propositions	<p>-(elle) me dire les produits qu'ils faisaient.E17.197 -A... t'explique, te dis juste grossomodo.E22.1122 -ils m'ont expliqué les postes puis les lignes.E10.152 -elle dit faut mettre par 10.</p> <p>Faire</p> <p>-lui m'a mis sur poste.E13.179 -elle m'a laissé faire.E67.1338 -(elle) me mettre sur poste.E7.136 -(elle)me positionne sur ligne.E17.1100 -(elle)me laisser, puis le responsable revient près de moi.E13.181 -on fait au fur à mesure.E21.1114</p> <p>Contexte</p> <p>-la formation, pas en un seul bloc où on explique tout puis on se débrouille.E67.1341 -formation pendant qu'on était sur ligne.E63.1315- faut tomber sur le problème pour qu'on t'explique et te montre.E38.1205 -visite salle de pause, boulangerie.E7.135 E43.1232A... forme globalement.E23.1136 -Sans entrer dans le détail.E31.1170 -t'es pas seule, t'apprend petit à petit.E17.1102 -(elles) juste accueillir les nouveaux.E36.1195 -elle m'a présenté un animateur.E13.179</p> <p>Savoir Transmis</p> <p>-la formation c'est pleins de trucs.E67.1340 -il faut le problème pour que le conducteur te dises pourquoi, et comment on redémarre.E25.1147 -m'expliquer plus en détails ce qu'il faut faire, mon</p>	<p>Changement Rôle/Fonction</p> <p>-avoir plus de contact avec la hiérarchie.E83.1423 -avoir des contact voir avec les autres des évolutions pour la ligne.E83.1425 -changement d'échelon pour la paie.E81.1408</p> <p>Personne/caractère</p> <p>-être plus rigoureuse qu'au début.E7.1370</p> <p>Entreprise/Structure</p> <p>-elle avait pensé à moi pour le changement d'organisation.E110.1544</p> <p>Formation De soi</p> <p>-mais ça peut me permettre d'évoluer, d'apprendre, être intéressant.E117.1576 -me former parce qu'il manquait du monde, beaucoup de problèmes==> pour soutenir.E58.1288 -on m'a dit que je serais amené à assister la conductrice.E55.1277 -j'ai demandé une formation pluscomplète.E76.1384 -avoir encore des formations plus approfondies sur des machines.E75.1381 -on revoit des réglages mais en étant plus pointilleux.E77.1387 être plus rigoureuse qu'au début.E7.1370</p> <p>Parcours Extérieur Structure</p> <p>-Faire un BAC STT à l'origine.E3.19</p>	<p>-officieusement = on leur donne les responsabilités du poste mais pas la paie qui va avec.E86.1440 -je dirais que je n'ai pas les compétences.E116.1574 -elles savent pas si je connais ou pas.E28.1158 -ne pas avoir la même personne qui te suis, personne ne sait vraiment ce que tu sais ou pas.E38.1206 -j'ai pas trop confiance en moi.E120.1584 au début ça c'est pas bien passé parce que j'étais pas reconnue.E103.1517 -certaines avoir le poste 10 sans avoir le statut.E80.1404 -ne pas être officiellement mais pouvoir aider.E64.1320 -certains font le poste mais pas officiellement car ils ne remplissent pascertains critères.E92.1463 -je dirais que je n'ai pas les compétences.E116.1574 -Certaines font le même travail sans être reconnues officiellement.E85.1437</p> <p>L'autre Positif</p> <p>-on m'a dit que je me suis investie, j'ai cherché à comprendre le pourquoi.E91.1460 -on m'a dit que j'ai appris rapidement le poste. »E91.1459 -ils m'ont dit que j'étais la première sur la liste.E93.1468 -elle a dit qu'elle avait pensé à moi.E107.1535</p>

séquences	TRANSMISSION	EVOLUTION	RECONNAISSANCE
Propositions	<p>rôle.E13.182 -elle te montre et voit si t'arrive à suivre, t'explique un peu le principe.E22.1127 -explique pourquoi la machine s'arrête.E21.1114 -la responsable, elle va t'expliquer pourquoi, pour qui c'est.E22.1128 -t'expliquer pourquoi on fait les pesées.E22.1131 -elle explique le cumul.E22.1133 -elle explique les sous-poids, et quand il faut l'avertir.E23.1135 De l'Expert -elle sait des choses que je ne sais pas.E70.1354 -elles savent qu'on est nouvelle.E28.1158 -elle connaît les réglages.E69.1351 -moi je connaissais pas, elle elle savait, elle m'a expliqué maintenant je sais.E49.1260 -elle m'a formé au poste deconductrice.E55.1280 -elle m'a formé, elle était à la création de la ligne, elle est plus technique.E50.1263 -elle m'a formé au poste de conductrice.E55.1280 Du Novice -connaître A... pour avoir déjà travaillé.E8.140 -connaître A... parce que c'est une personne ouverte.E8.142A... -connaît ma situation personnelle, elle sait que je veux du travail.E61.1303 -il faut savoir tourner seule.E18.1104 -je voulais en savoir plus.E55.1278 -c'est sympa d'aider mais plus intéressant d'en savoir plus.E55.1279 -pour certaines il faut tout savoir tout de suite.E30.1168 Relation</p>	<p>-Faire ensuite un BTS négociation relation-client.E3.19 -(je)être dans entreprise de panneaux solaires.E3.112 -(je) mettre en place un produit de vente.E3.111 Interne -(je) commencer en intérim.E3.114 -Rentrée en 2008.E6.126</p>	<p>-paraître prétentieux mais ce ce qu'on m'a dit.E90.1457 -elle me dit que je suis sur le bon chemin, et comment elle ferait elle.E67.1339 -elle me dit qu'elle voyait que j'étais motivée, que j'avais envie d'apprendre.E66.1328 -elle m'a dit qu'elle a vu que j'étais motivée.E66.1327 -elle m'a dit : t'es agréable, motivée, patiente, donc je te vois bien.E111.1548 -il me dit qu'il a compris, ça me valorise,je me dit que je peux y arriver.E122.1593 Négatif -des conductrices pourraient se dire que je vole le poste sans avoir la reconnaissance.E99.1499 -je me suis demandé si elle voulait se racheter (d'un conflit)ou si j'avais les compétences.E115.1567/72 -les gens m'attendant au tournant au moindre souci.E99.1495 -elle avait peur que je pique son travail, mais il y en avait pour tout le monde.E102.1513G46.1258 -mais création de tensions avec les collègues.E95.1479 -les collègues me disent c'est à toi de faire c'est toi qui est capable.E95.1480 -ça fait parler.E98.1490 -les autres vont dire: c'est la jeune qui forme les gens.E112.1556</p>

séquences	TRANSMISSION	EVOLUTION	RECONNAISSANCE
Propositions	<p><i>Échange/Entente</i> -selon la façon dont la personne t'accueille, t'expliques.E41.l224 -mieux d'avoir la même personne du début à la fin.E40.l220 -elle te met à l'aise, tu parles bien.E8.l43 -certaines prennent les devants, viennent t'expliquer.E28.l159 -ils viennent te prendre en charge, t'expliquent plus en détails, petit à petit.E21.l113 -certaines t'expliquent pas le pourquoi du comment et t'engueule si t'arrives pas.E30.l169</p> <p><u>Temps</u> <i>Durée</i> -la formation n'est pas longue, mais on ne nous libère pas de temps pour.E63.l313 -rapidité de formation dépend si tu tournes ou si tu es toujours au même poste.E38.l208 -formation rapide parce qu'on fait vite tous les postes.E38.l208 <i>Différents temps de transmission</i> -formation petit à petit selon les situations.E67.l342</p>		
Propositions	<p><u>Objectif</u> -lui permettre de se reposer sur quelqu'un.E64.l319 -c'était pour elle un moyen de se reposer sur quelqu'un.E66.l329</p>		

Séquences	EXPERT	NOVICE	EXPERIENCE
Propositions	<p>Rôle/Fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> -certaines (heureusement pas toutes)dire tu fais ça mais sans entrer dans le détail.E31.1170 -ils surveillent, voir comment ça se passe.E79.1396 -selon leur personnalité, certaines plus calmes d'autres plus speed.E41.1225 -la personne peut intervenir ailleurs.E18.1105 -pas les mêmes personnes sur les lignes.E27.1154 -certaines attendent que tu poses la question quand tu es face au problème.E28.1160 -tu dois être bien comme il faut sinon ça passe pas.E74.1376 -elle m'a formé, elle était à la création de la ligne.E50.1263 -elle est plus technique.E50.1263 <p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> -certaines aiment les nouveaux.E30.1167 	<p>Personnalité</p> <ul style="list-style-type: none"> -j'étais ouverte à tout, je voulais travailler.E61.1302 -j'ai laissé sous-entendre que ça m'intéressait.E64.1318 <p>Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> -on avait un souci avec des poches qui volentE48.1251 -on avait souvent ce problème, on essayait de régler mais ça marchait pas.E49.1256 <p>Ressentit</p> <ul style="list-style-type: none"> -tu es plus à l'aise avec certains qu'avec d'autres.E40.1219 -j'étais souvent sur cette ligne.E60.299 -on a l'impression de déranger les gens.E40.1217 -on a l'impression de ne rien savoir.E40.1218-être stressé au début, paniquer.E8.143 	<ul style="list-style-type: none"> -ma collègue me laissait la taille parfois.E79.1394 -un boulanger est resté (pour apprendre) avec moi pendant 2 heures.E122.1590 -je lui ai demandé si j'étais brouillon, outroparade.E122.1592 -elle est là depuis le début de la ligne.E69.1348 -elle est conductrice depuis 2 ans sur la ligne.E69.1349 -être la dernière et la plus jeune de ma ligneE113.1561/
Séquences	APPRENDRE	FONCTION / METIER	
Propositions	<p>Comment</p> <ul style="list-style-type: none"> -je vais avoir une formation, je peux apprendre.E118.1579 -on apprend tout le temps.E42.1229 <p>Quoi</p> <ul style="list-style-type: none"> -apprendre à être plus diplomate.E74.1379 -tu apprends à gérer ton caractère, à prendre sur toi, savoir parler aux gens.E72.1368 	<p>Rôle</p> <ul style="list-style-type: none"> -ma mission : créer de meilleures conditions de travail pour les opératrices.E82.1420 -un conducteur doit pouvoir expliquer le poste aux nouveaux.E32.1178 -on a déjà beaucoup de travail en tant que conducteur.E32.1181 -conducteur n'a pas à les prendre en charge.E32.1180 -tu dois être bien comme il faut sinon ça passe pas.E74.1376 	

Séquences	APPRENDRE	FONCTION / METIER	
Propositions		<p>-statut de conductrice = avoir une mission à réaliser.E82.l416</p> <p><i>Motivation</i></p> <p>-gérer une ligne, des personnes c'est beaucoup plus intéressant, moins rengaine.E72.l367</p>	

V- Tableau d'analyse finale, croisement des trois entretiens.

Séquence : TRANSMISSION DE SAVOIRS

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
PROCESSUS 1/3	<p>Montrer/Voir -faire <u>montrer</u> autant de fois qu'il le faut.C72.I322 -montrer 2 ou 3 fois en général.C72.I322 -réexpliquer, refaire bien voir les gestes.C71.I314 -pour qu'il voit bien le produit.C75.I334 -refaire voir exactement comment reprendre les brins.C75.I335 -il m'a fait voir comment on...C9.I33 -(on) m'a fait voir la procédure.C19.I75 -refaire voir, en face de lui (je) être sur le coté.C75.I334</p> <p>Expliquer/Dire -expliquer les différents rôles à effectuer.C41.I184 -dire « prend 3 brins.. »C66.I283 -faire le geste en disant.C66.I283 -leur dire si le brin part à gauche ou à droite.C73.I326 -expliquer à une personne nouvelle.C59.I239 -m'expliquer ce que j'ai à faire.C8.I30 -(tu) se rendra vite compte que la pâte colle.C13.I46 -(tu) se rendra compte des conséquences sur la ligne.13.I48 -sur ligne (en production) quand le geste est pris.C76.I337</p>	<p>Montrer/Voir -montrer le fonctionnement à elle qui est arrivé il y a peu de temps.G46.I256 -maintenant on le passe et la fille qu'on forme elle regarde.G14.65 -elle montrait comment passer le film.G14.I64 -celle qui formait te regardait, te demandait si tu avais compris.G14.I66 montrait ce qu'elle faisait.G15.I74 -ne pas former.(il y a des formatrices), mais montrer ce que tu sais faire, pour qu'elles avancent.G44.I247 -tu lui dis comment prendre la tête, et tu mets pour qu'elle voit.G49.I278</p> <p>Expliquer/Dire -former : il faut dire pareil pour que tout le monde fasse pareil.G65.I361 -tu dois trouver les mots pour dire.G43.I240 -je ne vais pas prendre et lui dire, fais ci, ça...G53.I291 -c'est délicat de dire, ne pas savoir sur quel ton dire.G58.I318</p>	<p>Montrer/Voir -surveiller ce que je fait.E13.I82 -ils surveillent, voir comment ça se passe.E79.I396 -elle me mettait devant et me demandait d'où vient le problème.E67.I335. -l'agence intérim fait visionner une vidéo expliquant les règles d'hygiène et sécurité.E7.I30</p> <p>Expliquer/Dire -ils expliquent pas tout le 1er jour.E25.I144 -faut être sur le moment pour qu'ils t'expliquent.E25.I145 -faut le problème pour qu'on t'explique.E26.I150 -elle prenait le temps de m'expliquer dès qu'on avait un moment.E63.I315 -rester avec moi pour expliquer ce qu'il faut faire.E13.I80 -ceux qui te prennent en charge t'expliquent au détail.E23.I136 -elle explique quand tu as un souci pourquoi tu l'as.E23.I137 -tu poses la question quand tu es sur poste et que quelque chose arrive, et elle t'explique.E24.I141 -je demandais pourquoi tu fais ça puis elle m'expliquait.E67.I333 -Elle me laissait faire et j'essayais de</p>

Séquence : TRANSMISSION DE SAVOIRS

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
<p>PROCESSUS 2/3</p>	<p>-(je) explique hors production.C66.l283 -j'ai des mimiques, je parle avec les mains, je me répète.C121.l591 -(je) me suis énervée, dire qu(elle) se réveille, qu(elle) se bouge.C96.l457 -(je) essaye en disant la vérité.C107.l520</p> <p>Faire -faire les gestes pour les prendre hors production.C20.l80 -se mettre sur ligne (en production) quand on a les gestes.C20.l82 -avoir les gestes, puis prendre la rapidité.C20.l83 -faut prendre le geste.C15.l59 -d'abord s'entraîner sur une table.C19.l78 -quand le geste est maîtrisé, l'assurance vient et la rapidité avec.C20.l84 -faire au fur et à mesure.C13.l45 -faire d'eux-mêmes, (je)être à coté à surveiller.C73.l325 -(elle)commence les gestes, puis (je) fais voir ensuite la dépose du produit.C66.l285 -repandre, se remettre hors production.C66.l286 -s'exercer pour une aisance dans les gestes.C66.l286 -on refait, on répète.C73.l3327</p> <p>Contexte</p>	<p>Faire -si tu dis avoir compris on te laisse faire.G18.l95 -ne pas la suivre mais faire des petits trucs.G6.l26</p> <p>Contexte -comme moi j'avais été formé.G50.l282 -être à coté s'il y a un problème.G20.l115 -j'essayais de me mettre à sa place.G43.l243</p>	<p>dire.E67.l336 -elle me dit que je suis sur le bon chemin, et comment elle ferait elle.E67.l339 -on commence toujours sur la même ligne.E17.l101 -Vidéo expliquant ce qu'ils font, les postes.E7.l31 -Accueillie par A... : elle explique la tenue vestimentaire. Fait visiter la société.E7.l33 -(elle) me dire les produits qu'ils faisaient.E17.l97 -A... t'explique, te dis juste grossomodo.E22.l122 -ils m'ont expliqué les postes puis les lignes.E10.l52 -elle dit faut mettre par 10.</p> <p>Faire -lui m'a mis sur poste.E13.l79 -elle m'a laissé faire.E67.l338 -(elle) me mettre sur poste.E7.l36 -(elle)me positionne sur ligne.E17.l100 -(elle)me laisser, puis le responsable revient près de moi.E13.l81 -on fait au fur à mesure.E21.l114</p> <p>Contexte -la formation, pas en un seul bloc où on explique tout puis on se débrouille.E67.l341 -formation pendant qu'on était sur</p>

Séquence : TRANSMISSION DE SAVOIRS

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
PROCESSUS 3/3	-apprendre de la même façon que « on » m'a appris.C66.I282 -la faire réagir.C97.I464 -(je)insister , le laisser sur poste.C77.I342 -une période de binôme puis d'autoformation.C79.I352 -(je) essaye de former en relativisant, essaye avec des pointes d'humour.C107.I518 -J'essaie de poser des questions aux gens, important de parler, communiquer. C119.I577 -essayer de se mettre à sa place.C97.I463 -tout le temps la booster.C97.I466	-à la baguette, c'est pas comme maintenant.G7.I30 -tu parles avec la fille.G49.I277 -si elle veut recommencer après toi tu l'enlèves.G49.I280	ligne.E63.I315 -faut tomber sur le problème pour qu'on t'explique et te montre.E38.I205 -visite salle de pause, boulangerie.E7.I35 E43.I232A... forme globalement.E23.I136 -Sans entrer dans le détail.E31.I170 -t'es pas seule, t'apprend petit à petit.E17.I102 -(elles) juste accueillir les nouveaux.E36.I195 -elle m'a présenté un animateur.E13.I79
RELATION 1/2	<i>Échange/Entente</i> -former, après il y a un temps de discussion sur la vie privée.C119.I579 -bien s'entendre dans l'ensemble.C68.I298 -bien s'entendre avec les formés.C62.I249 -former crée des liens.C62.I249 -arriver avec une complicité.C62.I251 -ça se passe moins bien avec d'autres personnes.C62.I251 -essayer de les suivre pendant la pause, les accompagner, pas les laisser seuls.C66.I299 -les observer c'est gênant pour certains.C68.I296 -discuter ne pas être que formatrice, être collègues.C119.I581 -ça implique les responsables de lignes.C12.I552 -la communication entre 2 postes est	<i>Échange/Entente</i> -le contact, le premier abord, si tu sens que le courant va passer c'est plus facile.G63.I346 -travailler ensemble, avoir plus d'affinités, se parler comme des copines.G71.I399 -on était très proches.G70.I395 -pas de reproches après parce qu'on s'entendait bien.G71.I403 -le problème chez nous, c'est montrer à quelqu'un qui ne reste pas.G59.I327 -tu as moins d'appréhension quand t'as plus d'affinités.G68.I387 -plus facile quand tu connais mieux la personne.G72.408 -si je sens que le courant passe j'irais plus vers elle, t'as envie de lui montrer.G63.I347 -si elle fait mal tu lui montres, c'est un échange	<i>Échange/Entente</i> -selon la façon dont la personne t'accueille, t'expliques.E41.I224 -mieux d'avoir la même personne du début à la fin.E40.I220 -elle te met à l'aise, tu parles bien.E8.I43 -certaines prennent les devants, viennent t'expliquer.E28.I159 -ils viennent te prendre en charge, t'expliquent plus en détails, petit à petit.E21.I113 -certaines t'expliquent pas le pourquoi du comment et t'engueule si t'arrives pas.E30.I169

Séquence : TRANSMISSION DE SAVOIRS			
Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
RELATION 2/2	importante.C34.I151 -revenir avec lui sur certaines choses.C79.I354	entre 2 personnes.G50.I283 -c'est un échange, si elle comprend pas elle me dit on recommence.G53.I293 -les collègues m'apprenaient c'était un échange mutuel.G68.I385 -pas évident de parler de cet échange.G52.I288	
TEMPS 1/1	<p>Durée -il faut plus de temps pour certains.C77.I342 -faut plus de temps en formation.C13.I53 -le temps de formation dépend de l'habileté avec les mains.C24.I95 -le temps de formation dépend des personnes.C21.I88 -s'adapter en fonction des personnes, ce n'est pas un temps fixé.C71.I315 -avant : ¼ d'heure puis débrouilles-toi.C7.I26</p> <p>Différents temps de transmission -j'ai toujours cette période dans formation où j'essaie de m'intéresser à.C119.I580 -avoir un petit temps de visite au début.C65.I275 -il faut un temps d'adaptation pour comprendre le mouvement.C66.I288 -faut plus de temps pour s'adapter au rendement à la tresse.C13.I52 -temps pour apprendre bien les gestes.C70.I311 -temps d'adaptation pour fermer le haut. C19.I77</p>	<p>Durée</p> <p>Différents temps de transmission -formation progressive.G6.I27</p>	<p>Durée -la formation n'est pas longue, mais on ne nous libère pas de temps pour.E63.I313 -rapidité de formation dépend si tu tournes ou si tu es toujours au même poste.E38.I208 -formation rapide parce qu'on fait vite tous les postes.E38.I208</p> <p>Différents temps de transmission -formation petit à petit selon les situations.E67.I342</p>

Séquence : TRANSMISSION DE SAVOIRS

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
SAVOIR 1/2	<p><i>Transmis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -puis tenir la cadence. C15.159 -suivre la cadence. C13.152 -une cadence à tenir (la rapidité).C76.1338 -tout le monde peut aller sur les postes.C22.191 -tout le monde est capable.C34.1152 -le produit n'est pas beau si un brin est mal mis.C70.1309 -le plus compliqué c'est de fermer en haut.C70.1308 -fonctionnement de la cuve.C9.134 contrôles à faire.C9.134 -surveillance de la dépose.C9.134 -approvisionnement des farineurs. C9.L36 -faire mal tes brioches = non-conformité. C16.166 -tenir absolument la cadence.C16.167 <p><i>De l'expert</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -(je) sais ce que j'ai à dire, j'ai ma façon de faire.C121.1590 -(je) sais que c'est dit, c'est ma façon de faire.C121.1593 -(je) sais ce que j'ai à faire (on) me laisse faire.C121.1594 -pouvoir communiquer, parler facilement avec les personnes.C92.1432 -mon caractère me laisse des facilités.C94.1444 	<p><i>Transmis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -le travail n'est pas compliqué.G18.1100 -dans quel sens monter les films...c'est pleins de trucs.G46.1257 -l'histoire des films.G18.194 -tous les jours on montre des trucs.G48.1273 <p><i>De l'expert</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -ça m'agace de répéter tout le temps les mêmes choses.G53.1295 -je l'ai montré à pleins de filles ça.G46.1258 -je sais ce que j'ai à faire.G54.1301 	<p><i>Transmis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -la formation c'est pleins de trucs.E67.1340 -il faut le problème pour que le conducteur te dises pourquoi, et comment on redémarre.E25.1147 -m'expliquer plus en détails ce qu'il faut faire, mon rôle.E13.182 -elle te montre et voit si t'arrive à suivre, t'explique un peu le principe.E22.1127 -explique pourquoi la machine s'arrête.E21.1114 -la responsable, elle va t'expliquer pourquoi, pour qui c'est.E22.1128 -t'expliquer pourquoi on fait les pesées.E22.1131 -elle explique le cumul.E22.1133 -elle explique les sous-poids, et quand il faut l'avertir.E23.1135 <p><i>De l'expert</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -elle sait des choses que je ne sais pas.E70.1354 -elles savent qu'on est nouvelle.E28.1158 -elle connaît les réglages.E69.1351 -moi je connaissais pas, elle elle savait, elle m'a expliqué maintenant je sais.E49.1260 -elle m'a formé au poste de conductrice.E55.1280 -elle m'a formé, elle était à la création de la

Séquence : TRANSMISSION DE SAVOIRS

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
SAVOIR 2/2	<p>-avoir une bonne connaissance des lignes.C89.l418 -sentir qu'il ne faut pas être trop derrière.C70.l306 -(je) suis sûre d'avoir tout vu.C112.l555 -(on) se rendre compte du grand nombre d'erreurs.C79.l355 -la bonne connaissance des lignes.C104.l494 -(je) apprend, (je) a connu ça (je) sais ce que c'est.C107.l517 -être opérateur plusieurs années = connaître les postes.C36.l160 -avoir une bonne connaissance des lignes.C89.l418</p> <p><i>Du novice</i> -(elle) manque de rapidité.C96.l455 -les personnes formées ne s'occupent que de la machine.C34.l150 -(il) vraiment faire des erreurs.C80.l363 -(il) faire pleins de bêtises que (je) ne lui ai pas expliqué.C80.l366 -il n'arrivait pas à tenir.C76.l340 -l'homme est moins avantage que la femme.C76.l339 -filles avantagées, (on) savoir tresser des cheveux.C19.l76</p>	<p><i>Du novice</i> -connaître la formatrice en dehors du travail.G18.l97 -elle connaît la machine on peut la laisser seule.G20.l114 -elle sait, elle prend des initiatives,mais elle vient pourtant me dire.G48.l268 -maintenant, elles savent tout les filles.G48.l266</p>	<p>ligne, elle est plus technique.E50.l263</p> <p><i>Du novice</i> -connaître A... pour avoir déjà travaillé.E8.l40 -connaître A... parce que c'est une personne ouverte.E8.l42A... -connaît ma situation personnelle, elle sait que je veux du travail.E61.l303 -il faut savoir tourner seule.E18.l104 -je voulais en savoir plus.E55.l278 -c'est sympa d'aider mais plus intéressant d'en savoir plus.E55.l279 -pour certaines il faut tout savoir tout de suite.E30.l168</p>

Séquence : TRANSMISSION DE SAVOIRS

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
EXPERT 1/2	<p>Rôle/Fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> -avoir quelqu'un d'autre à former tout en surveillant.C79.I333 -1ère, (je) être derrière lui à surveiller ce qu'(il) faire.C81.I374 -surveiller tant que le geste n'est pas bien pris.C73.I328 -corriger s'il le faut.C74.I331 -(je) bien aimer être à coté pour tresser et surveiller en même temps.C68.I295 -(je) être sur le four et surveiller en même temps.C81.I373 -(je) suivre le programme de formation.C65.I273 -(je) mettre en place des pense-bêtes.C112.I551 -(je) aime bien être toute seule à former.C121.I590 -(je) leur apprend, (je) a connu ça (je) sais ce que c'est.C107.I517 <p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> -ça me plaît même partie de pas grand chose.C109.I541 -ça me plaisait.C53.I222 -(je)déjà aimer communiquer, c'est mon métier de base.C88.I410 -cela me convient de former.C26.I114 -(je)être super contente.C26.I116 -(je) se dire de ne pas laisser tomber.C32.I139 -(je) aimer bien le coté social.C92.I433 	<p>Rôle/Fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> -il faut de la patience, j'en ai pas pour ça.G59.I325 -essayer d'être plus diplomate.G14.I69 -j'étais un peu « bourrine » alors qu'il faut être sympa avec les gens.G43.I241/2 -celle qui m'a formé était là depuis des années, était très carréG14.I63 <p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> -c'est pas mon truc.G55.I306 -ça m'énervé, ça vient aussi du caractère.G56.I308 -je sais que moi je n'aime pas mais d'autres le feront.G61.I336 -j'aime être seule, je fais mon truc, personne derrière moi à me demander.G54.I301 -si tu ne sens le pas, reste dans ton coin et moi dans le mien.G63.I349 -plus facile quand voir l'envie d'apprendre.G72.408 -c'est pas mon truc de montrer.G53.I295 -c'est plus intéressant, (avec plus 	<p>Rôle/Fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> -certaines (heureusement pas toutes)dire tu fais ça mais sans entrer dans le détail.E31.I170 -ils surveillent, voir comment ça se passe.E79.I396 -selon leur personnalité, certaines plus calmes d'autres plus speed.E41.I225 -la personne peut intervenir ailleurs.E18.I105 -pas les mêmes personnes sur les lignes.E27.I154 -certaines attendent que tu poses la question quand tu es face au problème.E28.I160 -tu dois être bien comme il faut sinon ça passe pas.E74.I376 -elle m'a formé, elle était à la création de la ligne.E50.I263 -elle est plus technique.E50.I263 <p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> -certaines aiment les nouveaux.E30.I167

Séquence : TRANSMISSION DE SAVOIRS

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
EXPERT 2/2	-(je) aimer le dialogue.C88.l411 -certaines personnes aimeraient former sans doute.C58.l236 -(je) se dire intérêt d'une même formation pour tout le monde.C32.l142	d'affinités).G70.l393 -il y en a qui aime faire ça, moi je n'aime pas.G58.l320	
NOVICE 1/2	<p>Personnalité</p> -(elle) être une personne anxieuse.C70.l306 -(elle) a besoin motivation, que (on) lui dise.C98.l469 -(elle) a besoin de motivation.C97.l466 -(on) essayer de lui donner des excuses.C85.l390 -(il) avoir 2 évaluations, (on) lui a laissé ses chances.C80.l364	<p>Personnalité</p> -si elle veut recommencer après toi tu l'enlèves.G49.l280	<p>Personnalité</p> -j'étais ouverte à tout, je voulais travailler.E61.l302 -j'ai laissé sous-entendre que ça m'intéressait.E64.l318 -être stressé au début, paniquer.E8.l43
	<p>Situation</p> -(elle) avoir une situation pas évidente.C96.l458 -me faire de la peine,(il)avoir une situation pas facile.C84.l382 -(on) lui a imposé, pas (elle) qui a voulu, pas facile pour elle.C97.l461 -l'arrivée de la personne dans l'entreprise.C65.l273	<p>Situation</p> -si tu comprends pas quelqu'un te réapprend.G19.l108 -si tu comprends pas quelqu'un te réapprend.G19.l108 -si problème tu appelles ton responsable ou ton formateur.G21.l118	<p>Situation</p> -on avait un souci avec des poches qui volentE48.l251 -on avait souvent ce problème, on essayait de régler mais ça marchait pas.E49.l256
	<p>Ressentit</p> -première journée assez marquée. C7.l23 -(eux) ne pas connaître la formation. C7.l24 -(on) explique (à tu) comment ça se passe. C7.l25	<p>Ressentit</p> -si tu fais une bêtise on t'engueule.G21.l119 -obliger de comprendre, fallait faire aussitôt.G14.l67	<p>Ressentit</p> -tu es plus à l'aise avec certains qu'avec d'autres.E40.l219 -j'étais souvent sur cette ligne.E60.299

Séquence : TRANSMISSION DE SAVOIRS			
Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
NOVICE 2/2	-se faire rouspéter (mauvaise expé) fait que tu n'oublies plus.C13.149	-si tu dis avoir compris on te laisse faire.G18.195 -si problème on t'engueulait.G18.196 -avant il fallait enchaîner.G19.1109 -je la suivais la journée.G15.173 -je suivais la personne.G16.177	-on a l'impression de déranger les gens.E40.1217 -on a l'impression de ne rien savoir.E40.1218
OBJECTIF 1/1	-être aussi là pour les évaluer.C62.1251 -le but n'est pas de garder des personnes qui ne font pas bien.C62.1253 -pour que l'autre puisse s'occuper du produit.C45.1200 -(je) afficher pour que les personnes sachent comment s'organiser.C45.1199 -le but de formateur, ne pas garder, prendre quelqu'un qui fait des bêtises.C84.1383 -partir d'un principe.C47.1206 -être énervée de toujours prendre des lignes sales.C42.1187 -c'était pour l'organisation.C46.1204 -(on) ne pas prendre, ne pas garder la personne.C79.1358	-pourquoi apprendre si elle ne veut pas rester.G72.1412 -pourquoi lui montrer, elle part et il y en aura une autre à qui faudra redire.G59.1330	-lui permettre de se reposer sur quelqu'un.E64.1319 -c'était pour elle un moyen de se reposer sur quelqu'un.E66.1329

Séquence : EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
PARCOURS 1/1	<p><i>Extérieur Structure</i></p> <p><i>Interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -être depuis 10 ans dans l'entreprise.C36.1159 -Arrivée il y a 12 ans dans l'entreprise. C1.13 -Commencer par intérim. C2.L5 -(je) dire mon souhait d'avoir des responsabilités.C109.1533 -(ils)m'ont proposé le four.C109.1534 -être formatrice depuis peu de temps.C100.1478 -j'étais une des plus anciennes opératrice.C39.1176 -(je) avait besoin, envie d'évoluer, j'avais fait le tour.C109.1531 -s'en suit CDD. Sen suit avoir un CDI.C2.16 -former les autres : ça s'est fait tout seul.C86.1397 	<p><i>Extérieur Structure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -avoir envie de s'assumer et d'habiter seule tôt.G33.1188 -le boulot puis sortir un peu, être seule, n'aide pas à s'ouvrir.G35.1193/5 -formation de base Sanitaire et social.G2.18 -ne pas vouloir partir pour se former.G2.110 -Arrêter l'école.G2.111 -louper son diplômeG3.115 et G4.118 -aller à l'école pour y aller.G4.117 -faire des petits boulots.G4.119 -Avoir horreur de l'école -S'identifier un intérêt pour.G2.19 -Le temps passe, devenir maman de fil en aiguille.G7.133 -jusqu'à l'arrivée de mon copain.G35.1197 <p><i>Interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Arrivée à 18 ans dans l'entreprise.G1.14 -je serais partie si je n'avais pas évolué.G23.1131 -on nous a déterminé des lignes petit à petitG29.1172 -j'ai envie d'évoluer, ne pas faire tout le temps la même chose.G40.1223 -réfléchir un temps, en parlé autour de moi.41.1227 -se dire faut que je me lance, pour avancer.G41.1228 -rester intérimaire 2 mois, être embauchée par la suite.G27.1154 	<p><i>Extérieur Structure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Faire un BAC STT à l'origine.E3.19 -Faire ensuite un BTS négociation relation-client.E3.19 -(je)être dans entreprise de panneaux solaires.E3.112 -(je) mettre en place un produit de vente.E3.111 <p><i>Interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -(je) commencer en intérim.E3.114 -Rentrée en 2008.E6.126

Séquence : EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
<p>FONCTION</p> <p>1/2</p>	<p>Rôle</p> <ul style="list-style-type: none"> -moi qui forme, moi qui apprend.C94.I441 -c'est moi qui enchaîne.C32.I137 -s'occuper depuis quelques temps de formations.C2.I7 -formatrice il y a de tout.C109.I537 -on travaille avec des intérimaires.C32.I145 -important pour le poste de garder le contact avec les collègues.C109.I537 -important de garder un pied sur les postes.C114.I563 <p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> -(je) avoir envie de privilégier ce poste, adorer ce poste.C108.I528 -(je) très motivée, (je) ressentir ce poste pour moi.C86.I399 -(je)avant avoir du mal à dire des choses qui vexent ou blessent.C95.I449 -(je)aime bouger, voir autre chose, pas rengaine.C109.I535 -ça change tout le temps, pas rengaine.C102.I487 -(je) aime bien aller sur poste de temps en temps.C110.I544 <p>Réflexivité</p> <ul style="list-style-type: none"> -(ça) me travailler à la maison.C85.I387 -(je) se remettre en question, se dire j'ai mal 	<p>Rôle</p> <ul style="list-style-type: none"> -mais c'est mon rôle, si je vois qu'un ne le fait pas, je lui dirais de le faire.G53/4.I296 -conductrice = former les collègues avec qui je travaille.G43.I245 -être là quand il y a un problème pour gérer, mais sinon, on s'ennuie.G66.I372 -moi je fais mon truc, d'autres aiment le faire, on se complète entre nous.G61.I338 -si une autre aime pas passer le balai, je le ferais, on s'entraide.G62.I342 -pousser pendant 8h, avec quelqu'un en face qui tourne.G24.I135 -t'essayes de parler, mais ce n'est pas évident.G24.I137 <p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ne pas venir avec la boule au ventre sinon je pars.G7.I34 -j'aime être dans ma bulle, je fais mon truc, je sais ce que j'ai à faire.G56.I310 -être pendant 8 heures à faire la même chose.G22.I125 -être conductrice aujourd'hui, mais arriver au bout.G24.I141 -j'ai fait le tour.G67.I380 -être tout le temps avec les mêmes, l'ambiance est pas pareille.G11.I51 -histoire de parler, mais 10 fois dans la journée, tu en a marre.G24.I138 	<p>Rôle</p> <ul style="list-style-type: none"> -ma mission : créer de meilleures conditions de travail pour les opératrices.E82.I420 -un conducteur doit pouvoir expliquer le poste aux nouveaux.E32.I178 -on a déjà beaucoup de travail en tant que conducteur.E32.I181 -conducteur n'a pas à les prendre en charge.E32.I180 -tu dois être bien comme il faut sinon ça passe pas.E74.I376 -statut de conductrice = avoir une mission à réaliser.E82.I416 <p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> -gérer une ligne, des personnes c'est beaucoup plus intéressant, moins rengaine.E72.I367

Séquence : EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
FONCTION 2/2	formé.C80.I361 -(je) mal faire l'évaluation, le sentir très stressé.C80.I368 -(je) procéder différemment à une 2nde évaluation.C80.I370 -ça m'a appris à me remettre en question.C65.I271 -(je)peut-être mal gérer.C82.I376	Réflexivité	Réflexivité
TRANSITION 1/2	<p>Passage</p> -passée responsable de ligne.C36.I161 -passer responsable de ligne entre les 2.C108.I526 -former les autres : ça s'est fait tout seul.C86.I397	<p>Passage</p> -passer conductrice.G43.I245 -quand tu passes opérateur c'est toi qui gère ta ligne, tu as plus de responsabilités.G43.I237 -petit à petit je suis passée conductrice.G29.I172 -petit à petit,être embauché, mais faire toujours le même travail.G28.I157 -de fil en aiguille on me forme sur machines.G16.I82 -monter petit à petit.G24.I139 -de fil en aiguille.G4.I20	<p>Passage</p> -petit à petit(je)être tout le temps sur posteE79.I398 -(je)être opératrice au début puis passer conductrice.E3.I16 -seuls les animateurs savent les critères.E92.464 -monter directement à l'échelon de conducteur sans échelon intermédiaire.E81.I410
	<p>Motivation/Volonté</p>	<p>Motivation/Volonté</p> -je veux bien monter en grade, je verrais autre chose.G29.I170 -tu t'ouvres vers l'extérieur, avoir plus de facilités pour aller vers les gens ça aide.G35.I199 -des choses en dehors du travail, l'arrivée de mon copain, c'est aidant.G31.I182 -aidant parce que tu es bien.G32.I185 -l'entretien individuel aussi permet de dire	<p>Motivation/Volonté</p> -on me donne l'opportunité, je me dis pourquoi pas.E60.I298 -elle voulait savoir si ça m'intéressait, j'ai dit pas de soucis.E106.I531 -ça m'a travaillé vis à vis de celle qui m'a formé au poste.E112.I557

Séquence : EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
<p>TRANSITION</p> <p>2/2</p>	<p><i>Propositions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -le caractère joue sur la décision.C104.1495 -(on) m'a proposé d'être formatrice.C25.1110 -(on) me demande de mettre en place des plans de formations.C32.1136 -ce sont les chefs qui décident.C104.1495 -(on) ne m'a pas demandé ou proposé.C26.1117 -(on) m'a laissé deviner.C26.1118 -(elle) être convoqué pour une demande de se charger de formations.C30.1127 -c'est elle qui m'en a parlé.C32.1134 	<p>vraiment.G37.1208</p> <ul style="list-style-type: none"> -l'ambiance des collègues fait beaucoup.G8.137 -avoir une bonne ambiance, une bonne équipe, c'est aidant pour se développer.G28.1159 -l'évolution de la boîte, le fait d'avoir une bonne entente entre collègues.G36.1204 -dire je veux bien apprendre à gérer une autre ligne, à voir autre chose.G66.1370 -aujourd'hui s'il y avait des besoins c'est moi qui demanderais.G39.1219 -j'ai refusé parce qu'il fallait commander.G28.1162/3 <p><i>Propositions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -ils m'ont demandé d'être opérateur.G28.1161 -on m'a demandé si je voulais être opérateur.G22.1126 -on me propose embauche pour remplacement.G5.123 -ils m'ont reproposé le poste l'année suivante.G29.1168 -et il y avait des besoins.G38.1217 	<p><i>Propositions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -je l'ai remercié et j'ai dit pourquoi pas.E111.1549 -répondre oui tout de suite, et réfléchir après.E112.1553 -on m'a proposé, ma responsable est venue me voir.E106.1529 -elle venait voir si ça m'intéressait.E110.1546 -elle a poussé pour que je sois prise.E61.1304 -je lui en ai parlé, elle m'a donné son accord.E112.1558 -on m'a dit que je viendrais à être formée.E54.1273 -elle m'a dit tu auras une formation pour former.E106.1532 -ma responsable m'a proposé une formation pour former.E32.1182

Séquence : EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
CHANGEMENT 1/1	<p>Rôle/Fonction -moins de contact qu'avant avec les collègues.C114.I562 -avant : fallait tresser tous les brins à 2 personnes l'une à coté de l'autre. C15.I61 -maintenant être chacun de son coté.C16.I65 -avant j'étais beaucoup sur les postes.C36.I162</p> <p>Personne/caractère -accepter critiques pour rebondir après.C106.I510 -accepter les critiques pour évoluer.C105.I505 -(je) dire ouvertement que je les accepte.C106.I508</p> <p>Entreprise/Structure -être dans une entreprise pour évoluer.C84.I384 -avant : pas de règles pas de suivit de formations.C25.I105 -avant : mise en place de petites choses sans suivit.C25.I107 -avant chacun n'en faisait qu'a sa tête.C25.I104 -avoir du suivit ensuite.C32.I135 -changement par la suite.C16.I64 -garder contact avec les machines pour l'évolution.C109.I538</p>	<p>Rôle/Fonction -maintenant lignes attirées, moins de contacts, on voit moins les gens.G10.I4 -avant faire toutes les lignes.G10.I45 -avant on était en binôme pour formation.G15.I72 -moins d'ambiance qu'avant, rien de comparable.G8.I38/40 -avoir plus de monde, on tournait plus.G10.I44</p> <p>Personne/caractère -le caractère a beaucoup changé.G40.I222 -on était une bande (groupe).G9.I42 -avant être réservée, timide.G28.I158</p> <p>Entreprise/Structure -avant on était en binôme pour formation.G15.I72 -les machines, pleins de choses ont changé.G14.I60 -avant faire d'autre produits avec d'autres machines.G14.I61 -les machines ont changé, le travail n'est pas compliqué.G19.I106 -il n'y a plus les mêmes machines aujourd'hui.G23.I129</p>	<p>Rôle/Fonction -avoir plus de contact avec la hiérarchie.E83.I423 -avoir des contact voir avec les autres des évolutions pour la ligne.E83.I425 -changement d'échelon pour la paie.E81.I408</p> <p>Personne/caractère -être plus rigoureuse qu'au début.E7.I370</p> <p>Entreprise/Structure -elle avait pensé à moi pour le changement d'organisation.E110.I544</p>

Séquence : EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
FORMATION 1/1	<p><i>De soi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -(on) se rendre compte du manque de formations.C25.1103 -la formation ça apporte.C32.1138 -Maintenant : leur dire c'est leur permettre d'évoluer.C95.1451 -(je) avoir mis en place des plans de formations.C41.1182 -savoir que ça me plaît : déjà eu des petites formations.C87.1403 -la formation a évolué. C7.127 -tout le monde est amené à former.C50.1216 		<p><i>De soi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -mais ça peut me permettre d'évoluer, d'apprendre, être intéressant.E117.1576 -me former parce qu'il manquait du monde, beaucoup de problèmes==> pour soutenir.E58.1288 -on m'a dit que je serais amené à assister la conductrice.E55.1277 -j'ai demandé une formation plus complète.E76.1384 -avoir encore des formations plus approfondies sur des machines.E75.1381 -on revoit des réglages mais en étant plus pointilleux.E77.1387
APPRENDRE 1/2	<p><i>Comment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -l'expérience ça m'apprend à évaluer.C65.1269 -(je) apprend toujours parce que on se sent seul.C105.1502 -(je) apprend parce (je) pas avoir caractère méchant.C95.1448 -apprendre de la même façon que « on » m'a appris.C66.1282 -(on) apprend avec l'expérience.C90.1422 <p><i>Quoi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -(je) va mettre du temps à apprendre à s'organiser, à gérer.C100.1480 	<p><i>Comment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -apprendre en faisant aussitôt.G14.168 -apprendre sur le tas : capter ce qu'il faut faire quand on te montre.G19.104 -être formé à travailler en remplaçant d'autres qui manquent.G16.180 -on apprend sur le tas.G18.199 -gérer les gens m'a fait apprendre pleins de choses.G29.1173 <p><i>Quoi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -j'ai rien d'autre à apprendre, j'ai évolué, mais là...G66.1375 	<p><i>Comment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -je vais avoir une formation, je peux apprendre.E118.1579 -on apprend tout le temps.E42.1229 <p><i>Quoi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -apprendre à être plus diplomate.E74.1379 -tu apprends à gérer ton caractère, à prendre

Séquence : EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
APPRENDRE 2/2	-apprendre le tempérament avec les gens, à juger le caractère.C100.l481 -ça m'a appris à me remettre en question.C65.l271 -(je) apprend, j'essaye de m'adapter selon les caractères, être patiente.C94.l444 -apprendre à s'adapter, à chaque fois faire en fonction de l'autre.C101.l484		sur toi, savoir parler aux gens.E72.l368

Séquence : RECONNAISSANCE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
STATUT	-ça me plaît d'avoir ce rôle d'accompagnatrice.C59.l241 -le poste de formatrice me donne le sentiment d'être valorisé dans l'entreprise.C107.l523 -(je) pas avoir le droit à l'erreur.C112.l550		-avec la reconnaissance elle savait que je serais toujours à ce poste, qu'on est au même niveau.E104.l521 -ton responsable te dis le poste que tu occupes.E14.l87 -je être vite reconnue au niveau de l'échelon.E85.l435 -avoir une vrai reconnaissance du statut de conducteur(grille salaire)E80.l403 -c'est à moi de régler les problèmes même si je ne sais pas, parce que j'ai le statut.E96.l85
CAPABILITE	-(je) pas à l'aise si les collègues m'observent trop.C120.l586 -(je) se sentir moins à l'aise avec certaines personnes.C114.l559	-elle a senti le truc (que je être capable) donc elle m'a mise toute seule.G16.l83 -je ne me sentais pas capable de le faire.G29.l66 -après je me sentais capable de le faire.G35.l200 -je ne me sens pas capable pour le poste d'animateur.G66.l376 -il m'en avait parlé, Il me sentait en fait, il avait vu mon comportement changé, il me sentait capable d'être conductrice.G38.l216	-c'était flatteur, une reconnaissance qui me motive.E95.l478 -je vais avoir une formation, je peux apprendre.E118.l579 -se sentir plus capable depuis que j'ai expliqué mon poste à un collègue.E122.l588 -Je stressais pensant ne pas être capable.E122.l591 -avant je ne me sentais pas capable.E122.l588

Séquence : RECONNAISSANCE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
EXPERIENCE	<p>-j'ai participé à tous les postes, je connais bien les lignes.C88.l414</p> <p>-ancienneté = connaissance, avoir de l'expérience.C90.l420</p> <p>-l'expérience remet en question, c'est bien de réfléchir parfois.C91.l426</p> <p>-avoir fait des formations avant.C49.l212</p> <p>-pas toujours des bonnes expériences.C62.l255</p> <p>-être opérateur plusieurs années = connaître les postes.C36.l160</p> <p>-l'expérience fait que (tu) apprends. C7.l27</p> <p>-se faire rouspéter (mauvaise expé) fait que tu n'oublies plus.C13.l49</p>		<p>-ma collègue me laissait la taille parfois.E79.l394</p> <p>-un boulanger est resté (pour apprendre) avec moi pendant 2 heures.E122.l590</p> <p>-je lui ai demandé si j'étais brouillon, ou trop rapide.E122.l592</p> <p>-elle est là depuis le début de la ligne.E69.l348</p> <p>-elle est conductrice depuis 2 ans sur la ligne.E69.l349</p> <p>-être la dernière et la plus jeune de ma ligneE113.l561</p>
NON-RECONNAISSANCE 1/2	<p><i>Le regard de l'autre</i></p> <p>-(je) manquer d'assurance parce qu'on nous dit jamais rien.C105.l500</p> <p>-(on) ne m'a pas demandé, pas parlé.C26.l113</p> <p>-(on) m'a pas dit ce sera toi.C86.l398</p> <p>-jamais personne pour dire 'continue' ou 'évite'.C105.l504</p> <p>-(on) nous dit pas si bien ou pas bien.C105.l501</p> <p><i>La non-reconnaissance de soi</i></p> <p>-(je) me sens exclue de la production.C115.l566</p> <p>-ne pas savoir pourquoi moi.C39.l177</p>		<p><i>Le regard de l'autre</i></p> <p>-officieusement = on leur donne les responsabilités du poste mais pas la paie qui va avec.E86.l440</p> <p>-elles savent pas si je connais ou pas.E28.l158</p> <p>-ne pas avoir la même personne qui te suis, personne ne sait vraiment ce que tu sais ou pas.E38.l206</p> <p>-au début ça c'est pas bien passé parce que j'étais pas reconnue.E103.l517</p> <p>-certaines avoir le poste 10 sans avoir le statut.E80.l404</p> <p>-ne pas être officiellement mais pouvoir aider.E64.l320</p>

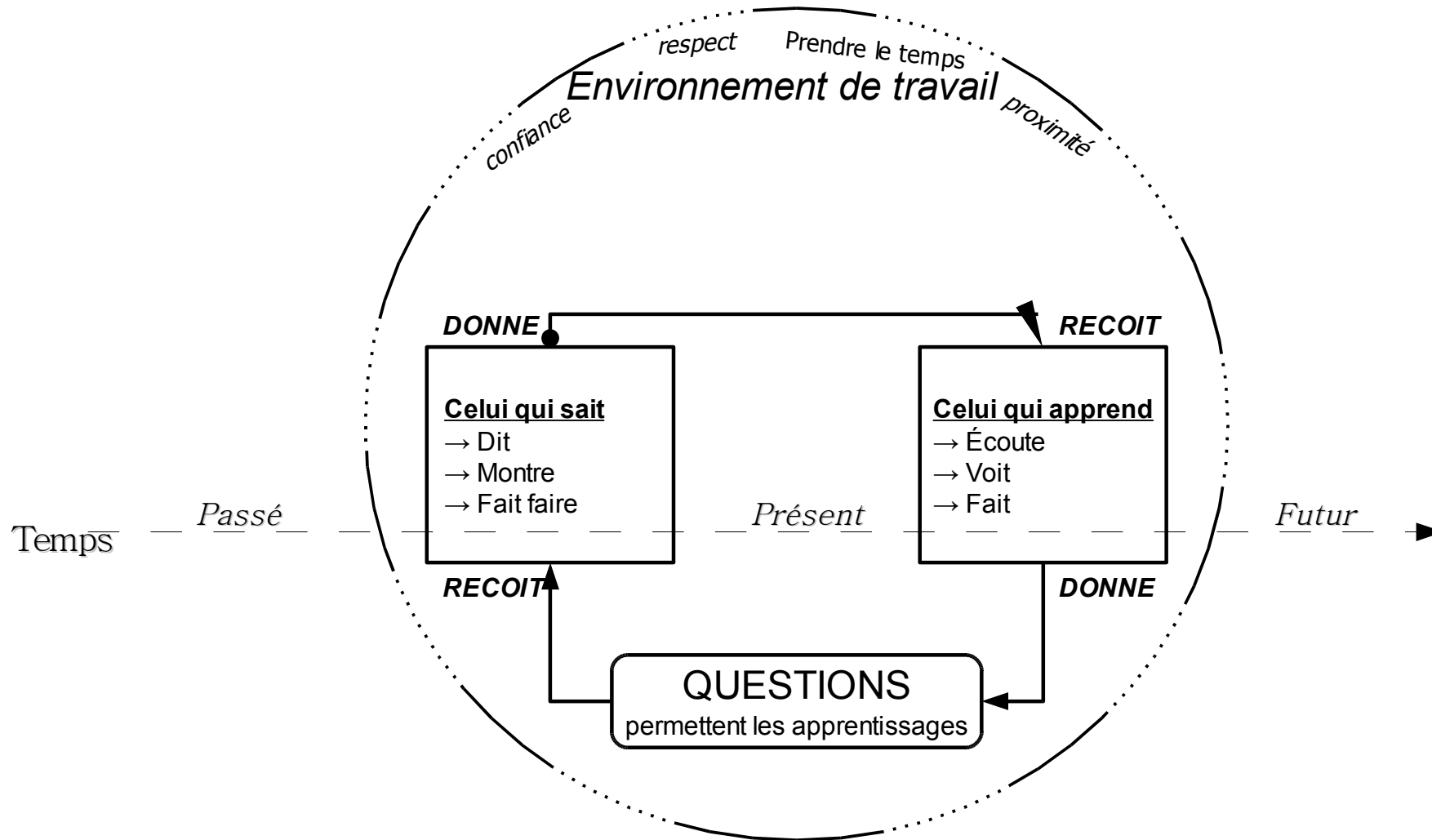
Séquence : RECONNAISSANCE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
NON-RECONNAISSANCE 2/2			<p>-certains font le poste mais pas officiellement car ils ne remplissent pas certains critères.E92.1463</p> <p>-Certaines font le même travail sans être reconnues officiellement.E85.1437</p> <p>La non-reconnaissance de soi</p> <p>-j'ai pas trop confiance en moi.E120.1584</p> <p>-je dirais que je n'ai pas les compétences.E116.1574</p>
L'AUTRE 1/2	<p>Positif</p> <p>-pas être à l'aise par rapport aux collègues.C112.1549</p> <p>-les chefs se sont servis de mes plans.C43.1191</p> <p>-(les chefs) ont trouvé une facilité pour moi ? C88.1409</p> <p>-(ils) prendre cette décision parce que des choses leur plaisaient.C104.1496</p> <p>-penser à moi = reconnaissance de mon apport et de mon travail.C36.1165</p> <p>-(ils) penser à moi = reste une reconnaissance.C36.1163</p> <p>-(je) pense qu'(ils) me voyaient formatrice.C88.1412</p> <p>-comme disent collègues : (je) être la petite maîtresse (j'aime bien).C94.1442</p> <p>-une collègue m'a dit c'est toi qui formera.C26.1115</p>	<p>Positif</p> <p>-les gens voyaient quand tu avais compris.G20.1113</p> <p>-avoir des animateurs sympas aide à se sentir mieux.G36.1205</p> <p>-ça passe bien avec D... ça aide à dire ce que tu penses.G66.1367</p> <p>-à l'inverse elle me disait aussi.G71.1402</p> <p>-plus facile de dire à quelqu'un avec qui tu t'entends bien.G71.1401</p> <p>-on sent qu'elle attend mon accord pour savoir.G48.1270</p> <p>-elle a envie de me demander.G48.1272</p>	<p>Positif</p> <p>-on m'a dit que je me suis investie, j'ai cherché à comprendre le pourquoi.E91.1460</p> <p>-on m'a dit que j'ai appris rapidement le poste.E91.1459</p> <p>-ils m'ont dit que j'étais la première sur la liste.E93.1468</p> <p>-elle a dit qu'elle avait pensé à moi.E107.1535</p> <p>-paraître prétentieux mais ce ce qu'on m'a dit.E90.1457</p> <p>-elle me dit que je suis sur le bon chemin, et comment elle ferait elle.E67.1339</p> <p>-elle me dit qu'elle voyait que j'étais motivée, que j'avais envie d'apprendre.E66.1328</p> <p>-elle m'a dit qu'elle a vu que j'étais motivée.E66.1327</p> <p>-elle m'a dit : t'es agréable, motivée, patiente, donc je te vois bien.E111.1548</p>

Séquence : RECONNAISSANCE

Thèmes des Propositions	Caroline	Guylène	Emmanuelle
<p>L'AUTRE</p> <p>2/2</p>	<p><i>Négatif</i></p> <p>-(je) entends des choses.C116.I569</p> <p>-(je) me libère des réflexions.C112.I553</p>	<p><i>Négatif</i></p> <p>-que dira la fille, comment elle va l'interpréter.G58.I319</p> <p>-toujours gênée de commander, dire à quelqu'un, quand j'étais tout juste opérateur.G58.I316</p> <p>-elle va peut-être dire que ce n'est pas à moi de lui dire.G58.I319</p>	<p>-il me dit qu'il a compris, ça me valorise, je me dit que je peux y arriver.E122.I593</p> <p><i>Négatif</i></p> <p>-des conductrices pourraient se dire que je vole le poste sans avoir la reconnaissance.E99.I499</p> <p>-je me suis demandé si elle voulait se racheter (d'un conflit)ou si j'avais les compétences.E115.I567/72</p> <p>-les gens m'attendant au tournant au moindre souci.E99.I495</p> <p>-elle avait peur que je pique son travail, mais il y en avait pour tout le monde.E102.I513</p> <p>-mais création de tensions avec les collègues.E95.I479</p> <p>-les collègues me disent c'est à toi de faire c'est toi qui est capable.E95.I480</p> <p>-ça fait parler.E98.I490</p> <p>-les autres vont dire: c'est la jeune qui forme les gens.E112.I556</p>

VI- Schéma du processus de la transmission des savoirs



Processus de la transmission des savoirs

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages et revues

Ardouin, T. (2003). « L'ingénierie de formation. Vous avez dit formation? Vous avez dit ingénierie? » in *Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. Paris, Dunod. pp.7-22

Baldizonne T. & G. (2010). *Esprit nomades, nomades des désert de sable, d'herbe et de neige*. Éditions de la Martinière, Paris.

Barbier, J-M. (1998). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris, Presses Universitaires de France, 305 p.

Barjou B. (1995). *Savoir transmettre son expertise et son savoir faire*, formation permanente, ESF éditeur. 224 p.

Ben Naoum, A. Girard, A. Olive, J.L. Pavageau, J. Schaffhauser, P. Actes du colloque international (Mai 2000). *Les formes de reconnaissance de l'autre en question*. Coll Études, Presse universitaires de Perpignan, 2004. 589 p.

Blanchet, A. Gotman, A. (1992). *l'enquête et ses méthodes: L'entretien*, (rééd.) Paris, Armand Colin, 127 p.

Brun J-P. (2008). « la reconnaissance au travail », Article extrait de la rubrique Malaise au travail in *Grands Dossiers*, n°12- Automne 2008.

Boutte, J-L. (2009). *Transmission de savoir-faire: réciprocité de la relation expert-novice*. L'Harmattan, Paris, 245 p.

Caillé, A. Lazerri, C. (dir). (2009). *La reconnaissance aujourd'hui*, CNRS édition. 503 p.

Carvalho, P. (1995). « Des potentialités au service de tous », in *Générations*, Juin, n° 4-5, pp. 47-49.

Chevallier, D. (Dir. de publication). (1991). *Savoir-faire et pouvoir transmettre*. Paris, Maison des sciences de l'homme, 265 p.

Coffineau, H. (2009). *Transmettre le(s) savoir(s) au travail, regards de seniors: étude réalisée auprès de trois professionnels experts dans leur travail*. Mémoire de Master professionnel 1ère année, Tours, Université François-Rabelais.

De Ketele, J-M., Roegiers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations: fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Bruxelles, De Boeck Université, 226 p.

Debray, R. (1997). *Transmettre*. Paris, Odile Jacob, 203 p.

Delay, B. (2006). « La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail », in *Informations sociales*, n°134, Juin 2006, p. 66-77

Delbos, G. & Jorion, P. (1984). *Transmission des savoirs*. Paris, Edition de la maison des sciences de l'homme, 310 p.

Eneau, J. (2005). *La part d'autrui dans la formation de soi. Autonomie, Autoformation et Réciprocité en contexte organisationnel*. Paris, l'Harmattan.

Gingras M. & Sylvain M. (1998). « Le modèle de Schlossberg pour expliquer les transitions personnelles et professionnelles ». In *L'orientation scolaire et professionnelle*, 27, pp. 339-352.

Grize, J-B. (1998). « Point de vue logico discursif » in *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris, Presses Universitaires de France, 305 p.

Guédez, A. (1994). *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF, 200 p.

Hatchuel, F. (2007). *Savoir, apprendre, transmettre: Une approche psychanalytique du rapport au savoir*. Paris, La découverte, 158 p.

Honneth, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Traduit de l'Allemand par Rusch Pierre, Passages, les éditions du cerf, Paris (réed. 2010). 232 pages.

Kaufmann, J-C, (1996). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien compréhensif*, Paris,(réed. 2007), Armand Colin,127 p.

- Le Boterf, G.** (2008). *Repenser la compétence*. Paris: Eyrolles, édition d'organisation, 140 p.
- Mathiot, P.** (2001). *Singuliers passages : essai sur la transmission des savoirs*. Paris, Seuil, 141 p.
- Minet, F.** (1996). *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. Paris, l'Harmattan. 156 p.
- Moneyron, A.** (1994). *Reconnaissance des éco-savoirs et transmission : essai d'identification d'une "compétence clef" chez les bergers transhumants des Pyrénées*. Mémoire de DUEPS, Tours, Université François-Rabelais, 122 p.
- P, J-F.** (2004). « Comment transmettre le savoir-faire en contrôle industriel ? ». in *Mesures*, n°761, Février, p. 34-36
- Personnaz, E. Perez, C.** (Juillet 2008). « Les services d'informations, de conseil et d'orientation professionnelle des adultes : un appui aux transitions professionnelles », in *Relief 27*, Échanges du Céreq, Éditions du Céreq, Marseille. 140 p.
- Québec, Secrétariat du conseil du trésor.** (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Québec, secrétariat du conseil du Trésor, document de sensibilisation. Octobre 2002. 21 p.
- Quivy, R. Van Campenhoudt, L.** (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod, 256 p.
- Ricoeur, P.** (2004). *Parcours de la reconnaissance*, (réed.2007), Mesnil sur l'Estrée, Gallimard, 431 p.
- Stroobants, M.** (1993). *Savoir faire et compétences au travail: une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Université de Bruxelles, 383 p.
- Unrug, d', M-C.** (1974). *Analyse de contenu De l'énoncé à l'énonciation*, Paris, Editions Universitaires, 271 p.
- Vermersch, P.** (1994). *L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue*. Paris, ESF.

Voisin, B. (1995). *La transmission des savoirs dans une démarche d'orientation projective*. Mémoire de DUEPS, Tours : Université François-Rabelais, 346 p.

Voswinkel, S., Gernet, I., et Renault E. (2007). « L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé », in, *Travailler* 2007/2, N° 18, p. 59-87.

Zarifian, P. Publié dans l'ouvrage coordonné par **Jeannot, G. et Veltz, P.** (2001). *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, éditions PUF, avril 2001, pp. 109-124.

Ressources en ligne

Maslow, A. *Pyramide des besoins*. Ressource en ligne. Accédée le 19/12/2010, sur http://semioscope.free.fr/article.php3?id_article=8

Masingue, B. (Mars 2009). *Senior tuteurs, comment faire mieux?* Rapport au secrétaire d'état chargé de l'emploi. Ressource en ligne. Accédée le 12/02/2010 sur <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/094000125/0000.pdf>

Renault, E. (2007). *Reconnaissance et non-reconnaissance au travail*. Ressource en ligne. Accédée le 13/10/2009, sur <http://www.generationmilitante.fr/archive/2007/04/14/reconnaissance-et-non-reconnaissance-au-travail.html>

Van Berg, P-L. (2004). « Transmission des savoirs et interactions culturelles » in *Civilisations*. Numéro 52-1. Ressource en ligne. Accédée le 16/01/2010, sur <http://civilisations.revues.org/index727.html>.

Cabinet MCC Mobilités. « *transmission des savoirs et savoir-faire professionnels en situation de travail: guide pour construire un plan d'action* ». Ressource en ligne. Accédée le 06/02/2010, sur, <http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/img/compte-rendu/guide-transmission-savoir-faire.pdf?>

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

Dictionnaires

Rey, A. (dir.), (2000). *Dictionnaire historique de la langue Française*. Paris, Dictionnaire Le Robert, 4302p.

Bellanger, L. (1996). *Dictionnaire de la formation et du développement personnel*. ESF, 335 p.

Dubois, J. Mitterand, H. Dauzat, A. (2007). *Dictionnaire étymologique et historique du français*. Paris, Larousse, 893p.

Conférences et cours

MCC (Mouvement Chrétien des Cadres), (2009). *L'entreprise rendrait-elle plus humain? En Vendée plus qu'ailleurs*. Les Herbiers (85), 16.01.2009. (non publiée).

Ndobo, A. Fleury-Bahi, G. (2008). Extrait de cours de Licence 3 de psychologie, *Méthodologie: Déroulement d'une enquête*, Université de Nantes. Avril 2008.

Breton, H. (2009). Extrait de cours de Master 1, *Grandes étapes d'une recherche en sciences humaines*, Université François-Rabelais, Tours, 12.12.2009.

Index

Remerciements.....	2
INTRODUCTION.....	3
Chapitre 1.Regard sur le parcours, premier moteur de la recherche.....	5
Chapitre 2.Contextualisation de la recherche.....	7
2.1 Au niveau européen.....	7
2.2 Au niveau national.....	8
2.3 Au niveau local.....	8
2.4 Le monde industriel, l'entreprise.....	9
PARTIE I - Approche conceptuelle de la recherche.....	10
Chapitre 3.La transmission de savoirs.....	11
3.1 La source de la transmission.....	12
3.2 La transmission dans une logique de communication.....	12
3.3 L'incomplétude de l'objet de transmission.....	15
3.4 L'essence ou les sens du savoir.....	16
3.5 Un savoir ou des savoirs.....	16
3.5.1Des savoirs théoriques.....	17
3.5.2Des savoirs d'action.....	18
3.5.3Des savoirs d'acteurs.....	20
3.6 Transmettre le savoir, une dynamique évolutive.....	21
3.7 La situation de transmission.....	22
3.7.1Le don.....	22
3.7.2La réciprocité.....	23
3.7.3La Proximité, confiance et reconnaissance.....	24
3.8 Les canaux de transmission.....	25
3.9 Les acteurs: expertise et noviciat.....	27
3.10 Transmettre: apprendre de Soi, de l'Autre et de l'Environnement.....	29
3.11 La transmission de savoirs en entreprise.....	30
Chapitre 4.L'évolution professionnelle.....	32
4.1 Origine et historique des termes.....	33

4.1.1 Les racines d'«évolution ».....	33
4.1.2 L'étymologie de « professionnel(le) ».....	33
4.1.3 Pour mieux comprendre « l'évolution professionnelle ».....	34
4.2 Les notions de parcours, trajectoire et carrière professionnel(le)s.....	34
4.3 Entre aspirations personnelles et obligations professionnelles.....	36
4.3.1 L'évolution professionnelle des individus.....	36
4.3.2 L'évolution des professions et des institutions	37
4.4 Du noviciat à l'expertise, différents niveaux de compétences.....	38
4.4.1 La réflexivité.....	39
4.5 La transition dans l'évolution professionnelle.....	40
4.6 La place de la transmission de son savoir dans l'évolution professionnelle d'un individu.....	42
Chapitre 5. La reconnaissance au travail.....	44
5.1 L'origine des sens de la reconnaissance.....	45
5.2 La place de la reconnaissance en tant que besoin.....	46
5.3 Des sphères de la reconnaissance.....	48
5.4 Reconnaissance de soi, la place de l'autre.....	51
5.4.1 La réciprocité.....	52
5.4.2 Le don et le contre-don.....	52
5.5 La reconnaissance dans le cadre professionnel.....	54
5.5.1 Un contexte particulier.....	54
5.5.2 Des pratiques de la reconnaissance au travail.....	55
5.5.3 Types d'interactions de la reconnaissance au travail.....	55
5.5.4 La non-reconnaissance.....	56
Chapitre 6. La problématique.....	58
6.1 La mise en problème de la recherche.....	58
6.2 Les hypothèses.....	60
PARTIE II - Méthodologie et pratique, de l'investigation aux préconisations.....	62
Chapitre 7. Le terrain de recherche	63
7.1 Le secteur géographique.....	63
7.2 Le choix de l'entreprise.....	64

7.3 Le choix du public.....	65
7.3.1 Les interviewés.....	65
7.4 Les limites du terrain de recherche.....	68
Chapitre 8.Méthode de recueil des données et d'analyse du discours.....	69
8.1 Le choix de l'outil.....	69
8.1.1 Tester un premier outil, l'observation.....	69
8.1.2 S'arrêter sur l'entretien de recherche.....	70
8.1.3 Particulièrement sur l'entretien semi-directif.....	70
8.2 Construction de la grille d'entretien.....	71
8.2.1 La formalisation des questions.....	71
8.2.2 Analyse de la construction.....	73
8.3 Une phase exploratoire, test de la grille d'entretien.....	74
8.3.1 Des modifications	74
8.3.2 La confirmation du public.....	74
8.4 Le recueil des données.....	75
8.4.1 Une stratégie d'intervention.....	75
8.4.2 Réflexion sur la méthode recueil des données.....	75
8.5 Construction et méthodologie de l'analyse.....	76
8.5.1 Première étape du traitement, la codification.....	77
8.5.2 Seconde étape, le regroupement des données par thématiques.....	77
8.5.3 Description des tableaux d'analyse.....	79
Chapitre 9.L'analyse, premier regard sur le traitement des données.....	81
9.1 La séquence, Transmission de savoirs.....	82
9.1.1 La transmission de savoirs comme processus.....	83
9.1.1.1 Montrer et voir.....	83
9.1.1.2 Dire et Expliquer.....	83
9.1.1.3 Faire-faire.....	84
9.1.1.4 Le contexte de la situation.....	85
9.1.2 La relation dans la transmission de savoirs.....	86
9.1.2.1 L'échange.....	86
9.1.2.2 L'entente.....	87

9.1.3Le temps dans la transmission de savoirs.....	87
9.1.3.1La durée.....	88
9.1.3.2Différents temps dans la transmission.....	88
9.1.4Le savoirs dans la transmission.....	89
9.1.4.1Le savoir transmis.....	89
9.1.4.2Le savoir de l'expert.....	90
9.1.4.3Le savoir du novice.....	91
9.1.5L'expert dans la situation de transmission.....	91
9.1.5.1Son rôle, sa fonction.....	91
9.1.5.2La motivation de l'expert.....	92
9.1.6Le novice.....	92
9.1.6.1Personnalité.....	92
9.1.6.2En situation.....	93
9.1.7L'objectif de la transmission.....	93
9.2 La séquence, Évolution professionnelle.....	95
9.2.1Le parcours.....	96
9.2.1.1Externe à la structure.....	96
9.2.1.2Interne à la structure.....	96
9.2.2La fonction, le métier.....	97
9.2.2.1Le rôle dans la structure.....	97
9.2.2.2La motivation.....	97
9.2.2.3La réflexivité.....	98
9.2.3 La notion de transition dans l'évolution professionnelle.....	98
9.2.3.1Des passages.....	98
9.2.3.2La motivation, la volonté.....	99
9.2.3.3Les propositions.....	100
9.2.4La notion de changement.....	100
9.2.4.1De rôles.....	100
9.2.4.2De personnalités.....	101
9.2.4.3De la structure, de l'environnement.....	101
9.2.5La formation dans l'évolution professionnelle.....	102

9.2.6Apprendre.....	102
9.2.6.1Par l'expérience.....	102
9.2.6.2Ce qui s'apprend.....	103
9.3 La séquence, Reconnaissance.....	104
9.3.1Le statut dans la structure.....	104
9.3.2La capacité.....	105
9.3.3L'expérience reconnaissante.....	106
9.3.4La non-reconnaissance.....	108
9.3.4.1De l'autre.....	108
9.3.4.2De soi.....	109
9.3.5L'Autre.....	109
9.3.5.1En tant que responsable hiérarchique.....	109
9.3.5.2En tant que collègue, que pair.....	110
9.4 Regard sur l'analyse.....	112
Chapitre 10.Interprétation des résultats.....	113
10.1 Le point sur les séquences.....	114
10.1.1Transmettre du savoir.....	114
10.1.2Évoluer professionnellement.....	116
10.1.3Se sentir reconnu.....	119
10.2 Les liens entre séquences.....	121
10.3 La remise en question des hypothèses.....	122
10.3.1 La reconnaissance des savoirs de l'expert passe t-elle par trois angles que sont le soi, l'autre et la structure ?.....	122
10.3.2 L'expert doit-il être capable de reconnaître, dans le sens d'identifier, ses savoirs pour pouvoir les transmettre ?.....	124
10.3.3 L'individu doit-il se considérer comme expert pour pouvoir transmettre son savoir ?.....	125
10.3.4 La transmission de savoirs est-elle une étape dans l'évolution professionnelle des individus ?.....	127
Chapitre 11.Les préconisations.....	128
11.1 La prise en compte de la reconnaissance individuelle au travail.....	129

11.1.1Laisser place à l'expression de soi.....	129
11.1.2Accompagner les évolutions de la structure.....	130
11.1.3Assurer la corrélation entre le statut accordé et l'activité réelle.....	130
11.1.4Développer la communication et les échanges inter-individuels.....	130
11.2 La réflexion sur une ingénierie de transmission des savoirs.....	131
11.2.1Favoriser la Proximité et l'échange.....	132
11.2.2Accompagner à la conscientisation, formalisation des savoirs.....	132
11.2.3Valoriser le savoir des experts pour favoriser la conscientisation de ce savoir.....	133
11.2.4Favoriser les conditions à la transmission de savoirs.....	133
CONCLUSION.....	135
ANNEXES.....	137
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	233
Ouvrages et revues.....	233
Ressources en ligne.....	236
Dictionnaires.....	237
Conférences et cours.....	237

COFFINEAU, Hélène, 2010. Individual career path, between recognition at work and passing on experiential knowledge. For Vocational Master, 2nd year, Stratégie et ingénierie en formation d'adultes, in University François-Rabelais-Tours.

In a context of economic crisis, with questions about the value of work, we look at the way to keep the knowledge in career developpement, with the approach of recognition at work.

The first part offers a conceptualization of the research topic, looking at the distinctive features of shared knowledge, then detailing career path. To come to a deeper recognition at work. In considering these approaches we pose the idea that share of knowledge in work could be related to the recognition at work.

In a second part, a description of the method of work leads us to the study carried out with three experts in food-processing industry. On the basis of interviews we collect experiences which allow us to advance on an engineering of passing on knowledge in company.

This work tries to understand the links between the gratitude in the work of the individuals and the capacity to pass on its knowledge in its professional evolution. We lean particularly on the representations and the experiences lived by the individuals to understand what is necessary to pass on their knowledge.

Mots-clés: Transmission of Knowledge - career path - Recognition - Work - Experience – Novice - Expert

COFFINEAU, Hélène, 2010. L'Évolution professionnelle, entre reconnaissance au travail et transmission de savoirs expérimentiels. Master professionnel, 2ème année, Stratégie et Ingénierie en formation d'adultes, Université François-Rabelais-Tours.

Dans un contexte de crise économique où l'on questionne la valeur du travail, cette recherche tend à poser un regard sur la pérennisation des savoirs dans les évolutions professionnelles, notamment à travers l'angle d'approche de la reconnaissance au travail.

Une première partie propose une conceptualisation du sujet de recherche. Nous abordons dans un premier temps les diverses composantes de la relation de la transmission de savoirs. Puis nous intéressons au concept d'évolution professionnelle individuelle et structurelle, pour en venir à un approfondissement de la reconnaissance au travail. En considérant ces approches nous problématisons l'idée que la transmission de savoirs dans le cadre de l'évolution professionnelle individuelle pourrait-être liée au concept de reconnaissance au travail.

Dans une seconde partie, une description de la méthode de travail nous conduit à l'étude réalisée auprès de trois experts en industrie agro-alimentaire. Sur la base d'interviews nous recueillons des expériences qui nous permettent d'avancer sur une ingénierie de transmission de savoir en entreprise.

Ce travail vise à comprendre les liens entre la reconnaissance au travail des individus et le fait d'être en capacité de transmettre son savoir au long de son évolution professionnelle. Nous nous appuyons particulièrement sur les représentations et les expériences vécues par les individus pour déterminer ce qui leur semble nécessaire pour transmettre leur savoir.

Mots-clés: Transmission de savoirs – Évolution professionnelle - Reconnaissance au travail – Expérience- Novice - Expert