



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

Année Universitaire 2009-2010

ETRE EN TANDEM DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL SANS FORMATION PREALABLE

Le cas de deux salariées en C.D.D. qui débudent dans un groupe bancaire sans avoir eu de formation

Présenté par
Mélanie Trimardeau

Sous la direction de
Jacki Choplin, Chargé de cours

Mémoire de recherche présenté pour l'obtention du diplôme de Master professionnel 2^{ème} année
Mention : Ingénierie de la Formation
Option : Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en premier lieu, Jacki Choplin, directeur de mémoire, pour les précieux échanges que nous avons eus ensemble.

En second lieu, je souhaite remercier Laurence Cornu, présidente du jury, pour avoir laissé entrevoir des possibles dans un futur choix professionnel permettant un dialogue entre passion et raison.

Ensuite, je remercie très sincèrement une de mes collègues de LA BANQUE, professionnelle dans le jury de soutenance, qui a été accompagnatrice référente aussi bien dans les missions de stage que dans la recherche de mémoire. Je remercie également la Responsable de Formation qui a accepté que le stage et la recherche puissent être réalisés.

Un grand merci par ailleurs à l'ensemble des acteurs de LA BANQUE du réseau et du siège, en particulier les personnes que j'ai interviewées, qui ont su être sincères et disponibles.

Enfin, mes remerciements vont à tous ceux qui ont participé à la production de ce travail de recherche, notamment mes relecteurs ainsi que ma famille et mes amis pour leur soutien.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	3
SOMMAIRE.....	4
INTRODUCTION GENERALE.....	6
PREMIERE PARTIE - APPRENDRE EN TANDEM POUR ETRE AUTONOME	8
CHAPITRE I : DU TRAJET AU PROJET	9
CHAPITRE II : LA FORMATION PAR L'EXPERIENCE ET PAR LE TRAVAIL POUR REPENDRE A « DES ENJEUX ESSENTIELS ».....	18
CHAPITRE III : L'AUTOFORMATION OU AUTO NE SIGNIFIE NI SEUL NI INDIVIDUEL.....	29
CHAPITRE IV : L'ART D'ACCOMPAGNER.....	42
CONCLUSION PREMIERE PARTIE.....	52
DEUXIEME PARTIE - ETUDE TERRAIN : LE CAS DE DEUX AUXILIAIRES COMMERCIALES DANS LE MILIEU BANCAIRE.....	56
CHAPITRE V : METHODOLOGIE DU RECUEIL DE DONNEES.....	57
CHAPITRE VI : ANALYSE DES DONNEES.....	72
CHAPITRE VII : INTERPRETATION DES ANALYSES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	89
CONCLUSION DEUXIEME PARTIE ET PERSPECTIVES	97
TROISIEME PARTIE - ETRE EN TANDEM POUR DEVENIR AUTONOME, SE FORMER POUR RESTER AUTONOME.....	100
CHAPITRE VIII : UNE INGENIERIE DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	101
CHAPITRE IX : AUTRES PRECONISATIONS.....	124
CONCLUSION TROISIEME PARTIE	130
CONCLUSION GENERALE	131

<i>ANNEXES</i>	<i>134</i>
<i>SIGLES</i>	<i>230</i>
<i>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</i>	<i>231</i>
<i>TABLE DES MATIERES</i>	<i>234</i>

INTRODUCTION GENERALE

Beaucoup sont admiratifs, curieux, envieux, intéressés, ou prennent le temps d'interrompre leur activité quelques minutes pour observer un tandem (vélo à biplace) qui défile sous leurs yeux. Cet intérêt réside dans l'originalité du type de transport, mais aussi dans la pratique qui diffère de celle du vélo. Sur le vélo, nous sommes seuls. Sur le tandem nous sommes deux. Pouvoir communiquer avec le binôme sur le moment vécu ensemble, aller dans la même direction en surmontant les difficultés, aller plus vite à compétences équivalentes que deux autres cyclistes à vélo, font partie des raisons qui peuvent donner envie de faire du tandem. Les responsabilités, les choix de communication et les objets de coordination sont définis avant même de se lancer sur le trajet. Ils peuvent bien évidemment être modifiés au cours du trajet si l'un des deux cyclistes en a besoin, seulement il est essentiel que les deux soient impliqués et soient en accord avec les décisions prises. L'un devant diriger, oriente le tandem, réagit devant l'obstacle, et reste l'ultime décisionnaire puisque c'est lui qui dirige et qui doit s'adapter à la situation qui se présente à lui. L'autre derrière soutient, choisit et impulse la dynamique du mouvement, peut intervenir sur l'action qui se déroule sur l'instant ou après l'action. Seulement, sa place sur le tandem lui impose nécessairement d'être en retrait en tant que décideur face à une situation inattendue qui se présente au tandem. En revanche, la situation vécue est partagée et les deux cyclistes peuvent à tout moment en discuter. Leur objectif est commun : s'acheminer en tandem vers la même direction tout en ayant des responsabilités, des places et des attitudes différentes.

Etre en tandem, c'est être observé par les passants, c'est communiquer et se faire comprendre par son binôme, c'est aller dans la même direction, c'est partager et vivre une cohésion qui permet d'affronter les difficultés et les progrès à deux. C'est en somme, aller vers un point donné plus facilement, plus rapidement, plus efficacement.

Dans le monde du travail, beaucoup de personnes arrivent dans de nouvelles structures pour occuper un poste professionnel sans être formées, sans être accompagnées pour assurer les missions confiées. Ce phénomène est de plus en plus actuel dans la mesure où ces structures attendent d'être « certaines » de la fiabilité de la recrue pour investir sur sa formation. De ce fait, bien souvent, les personnes qui s'inscrivent dans ce cadre doutent de la qualité de leur travail personnel et éprouvent le sentiment de ne pas être pris en considération

par la hiérarchie. Pour les personnes qui se sentent à l'aise, elles peuvent réaliser le travail avec des maladresses ou commettre des erreurs sans même en avoir conscience.

Dans une vingtaine d'années le besoin pour les entreprises de remplacer les départs à la retraite, ou d'occuper les postes libérés par les salariés qui ont connu des promotions, va se répandre et s'intensifier. Il semble ainsi nécessaire de permettre au salarié de s'inscrire dans une dynamique dans laquelle il développera ses capacités à s'adapter à n'importe quelle situation, où il saura être acteur et décideur dans ses actions, et au sein de laquelle il saura être autonome dans son apprentissage professionnel.

Un groupe bancaire que nous appelons LA BANQUE a accepté que nous menions une étude pour mieux comprendre ce type de situation et apporter des perspectives d'amélioration sur ce phénomène. Nous allons ainsi tenter, à la fin de notre recherche, de donner des préconisations qui permettront au salarié en C.D.D. qui ne peut prétendre à une formation, de mieux apprendre le métier qu'il exerce aujourd'hui.

Ce travail de recherche propose ainsi d'étudier la façon dont on peut penser une méthode d'accompagnement et des outils spécifiques pour que le nouveau salarié devienne acteur et autonome, dans les meilleures conditions possibles, au cours de son processus de formation professionnelle, dans le milieu bancaire.

Il sera étudié dans une première partie, l'approche conceptuelle et contextuelle de cette recherche, puis dans une seconde partie, la méthodologie, l'analyse et l'interprétation des données recueillies, et enfin dans une dernière partie, les propositions de préconisations.

PREMIERE PARTIE - APPRENDRE EN TANDEM POUR ETRE AUTONOME

CHAPITRE I : DU TRAJET AU PROJET

I.A. LE TRAJET

Qu'importe l'âge, le sexe, le statut, la sphère économique et sociale à laquelle il appartient, l'homme est, par essence, un être expérimenté : ce sont les expériences de la vie, les rencontres informelles et formelles qui façonnent la personnalité, les ambitions et les exigences de chacun durant toute la vie.

I.A.1. Le domaine de l'éducation

Un BAC Sciences Economiques et Sociales est obtenu en 2003 avec un très fort désir de devenir professeur des écoles. Ce désir constitue la seule et unique motivation pour obtenir une licence de sociologie. Une fois licenciée, deux échecs au C.R.P.E. sont péniblement cicatrisés. Comme tous concours, il ne suffit pas d'être bon, il faut être dans les meilleurs. L'abandon de ce doux désir de devenir professeur des écoles est vécu comme un profond échec, avec un sentiment de volonté rationnelle (par rapport à l'avenir, à cause des profonds investissements financiers et temporels engagés ces deux années). Comme tout échec, il faut rebondir !

Une décision incontournable est prise en septembre 2008. Il faut assurer ses arrières et œuvrer pour se rabattre sur une autre orientation professionnelle en attendant de se représenter, qui sait ? C'est un concours ! Une inscription en master de sociologie, quelques jours plus tard changée en ingénierie de la formation incarne une sécurité psychologique dans l'attente de se présenter à nouveau au C.R.P.E. en 2009. Seulement, très vite, un tourbillon de brouillard ensoleillé permet des remises en questions et des incertitudes sur l'envie de réussir ce concours jusqu'ici tant convoité.

I.A.2. Le domaine de l'animation

Si l'intérêt pour l'animation est aussi fort, c'est que cette activité est à tous les instants la bouffée d'oxygène qui permet d'exister depuis de nombreuses années, dans le cadre de la société, constituant en même temps de profondes et précieuses compétences professionnelles. Cette fameuse expérience est un atout considérable au regard de tous ceux qui reprochent aux étudiants leur manque de pratiques, ou qui estiment que leur expérience est insuffisante. En

effet, des postes d'animatrice en Centres de Loisirs avec et sans Hébergement depuis 8 ans, et celui de professeur de danse orientale en alternance avec les études depuis 5 ans ont été assurés. Depuis près de 10 ans, l'animation permet d'établir des relations avec un très large public : enfants, adolescents et adultes à déficiences mentales en centres de loisirs ; adolescentes, adultes et seniors en danse orientale. L'ensemble constitue un garant à tous points de vue, notamment au niveau de l'autonomie financière, et du bien-être. De cet univers, jaillissent encore un sentiment d'utilité sociétale, un avant goût de reconnaissance sociale et par-dessus tout, le sentiment d'être soi-même : un des composants du garant de l'épanouissement d'un autre.

Un trajet-projet au départ bien dessiné, mais qui ne s'est pas avéré concluant. Un autre, séduisant et épanouissant mais qui relève d'un domaine ressenti comme trop exploité pour en faire un métier définitif enrichissant. Ces multiples expériences en parallèle ont été à l'origine de ce besoin de continuer à se former, tout en ayant l'opportunité de mieux découvrir l'univers professionnel autre que celui jusqu'ici connu, l'animation. De ce fait, le choix d'effectuer un master professionnel en ingénierie de la formation paraît être l'idéal. En effet, c'est une formation en alternance qui permet de continuer à assurer les cours de danse, de découvrir en douceur un horizon professionnel inconnu, et de continuer à s'enrichir en connaissances théoriques et en réflexivité.

I.A.3. Préparer son avenir

Ces 25 premières années de vie ont contribué à la mise en place des fondations du présent et de l'avenir. En effet, l'image de la construction d'une maison peut illustrer ce qui a été la construction d'une vie personnelle pendant près de 25 ans.

Une première rangée de briques est constituée d'un fort réseau amical, un fort ancrage familial, et la découverte de l'homme avec qui cette vie sera vécue.

Une deuxième rangée de briques concerne les expériences et interactions vécues principalement dans le domaine de l'animation.

Une rangée reste à construire pour faire évoluer les deux premières. Il s'agit de l'insertion professionnelle, accompagnée d'un salaire permettant de porter les projets non réalisés et en attente d'être savourés. Ces fondations sont loin d'être éternelles, nul ne peut ignorer le caractère incertain des fondations d'une maison ou d'une vie. La stratégie aujourd'hui mise en place est de minimiser cette incertitude pour ne pas être dans l'ignorance

et dire un jour « si j'avais su, j'aurais tout fait, pour aujourd'hui pouvoir le vivre ». Ainsi, l'épanouissement personnel à caractère professionnel qui relève dans toute sa splendeur du domaine de l'animation a été accompagné de choix de formation très rationnel. L'univers de l'animation peut être l'insertion professionnelle tant recherchée puisque c'est celui dans lequel l'expérience est appréciée. Seulement, cet univers aussi épanouissant qu'il soit, est difficile à assumer professionnellement parlant, à cause des contretemps qui découlent de ce domaine professionnel. De même, le caractère incertain de pouvoir continuer à exercer longuement ce type de profession freine les banques à s'investir dans les projets classiques auquel tout homme peut aspirer. Il semble que la raison dans le choix professionnel l'emporte vis-à-vis de la passion.

Ainsi, l'objectif premier du master, est de pouvoir à l'issue de ces deux ans, assurer une situation professionnelle permettant d'avoir des horaires professionnels dits classiques ou du moins compatibles avec nos proches, et de pouvoir commencer à réaliser certains projets.

I.B. VERS UN PROJET

I.B.1. Evolution de la question de départ

Cette première année de master en 2009 permet de mener un premier projet de recherche dans une Maison Familiale Rurale. Au bout de quelques jours effectués sur ce lieu de stage, une sensibilité toute particulière pour des moments dans la journée d'un élève, au premier abord sans importance, suscite un profond intérêt. En d'autres termes, il s'avère que les temps informels en présence ou non des formateurs constituent des temps très intéressants. Le projet de recherche met en lumière l'intérêt des temps informels encadrés par les formateurs d'une M.F.R. au regard du développement personnel des jeunes.

Sur le terrain, les missions confiées sont de :

- accompagner des formateurs dans les différents modules de formation
- découvrir des pratiques pédagogiques variées
- identifier et définir les rôles d'un formateur
- encadrer avec le formateur spécialiste les modules de l'ordre du socioculturel, de l'éducation au développement, de la préparation d'un voyage en Pologne et des activités « Aux Arts Lycéens ».

L'intérêt de cette expérience réside dans l'acquisition de nouvelles compétences autres que celles de l'animation. Pourtant, très rapidement, l'envie d'animer revient au galop. La M.F.R. ressent le besoin de faire vivre des animations variées. En somme, une autre mission celle de l'animation, se met peu à peu en place dans l'intérêt des jeunes, et également en tant que stagiaire expérimentée en la matière. La relation avec les jeunes devient progressivement plus complice grâce à la mise en place des projets d'animation, avec et grâce à eux. Les buts de ces ateliers d'animation sont de fournir aux élèves des outils d'animation pour qu'éventuellement, par la suite, ils puissent animer eux-mêmes leurs veillées. Les compétences en termes d'animation que nous avons définies sont

- savoir renforcer sa confiance et son estime de soi,
- savoir mener un atelier, animer et encadrer des jeux de rôles, utiliser ses propres aptitudes dans un domaine pour les initier aux autres.

Une fois cette expérience sur le terrain vécue et le mémoire soutenu, le désir d'optimiser la deuxième année de master en découvrant le monde de l'entreprise, en étant opérationnelle et en acquérant des compétences est bien trop fort pour patienter. Il devient pressant de faire une pause avec cet univers pour s'enrichir et s'épanouir autrement.

Un premier stage conventionné non obligatoire du 24 août au 31 octobre 2010 en tant qu'acheteuse de formation au sein d'une société de courtage en formation via du télétravail permet d'assouvir en partie ces désirs. En effet, cette expérience devient une opportunité pour interagir avec des commerciaux, des prestataires de formation, en somme une approche du monde de l'entreprise grâce aux différents outils de communication.

Cette expérience dans une société de courtage en formation laisse entrevoir un intérêt pour l'identification des besoins en formation des entreprises. En effet, lorsque les entreprises recherchent des prestations de formation, elles peuvent faire appel à ces types de structures. Ce qui est surprenant, c'est qu'en l'espace de 2 mois, les entreprises n'ont cessé de requalifier leurs demandes de formation faute d'une bonne identification des besoins de leurs salariés en amont. Consciente que le budget des entreprises consacré à la formation est colossal, ce phénomène interpelle. Le salarié est-il en mesure d'identifier ses besoins, et dans cette même logique, a-t-il conscience de ses compétences acquises ? Ainsi, le 6 octobre la toute première question de recherche est la suivante : « ***Dans quelles mesures la gestion des besoins en formation du salarié en entreprise permet-elle de développer ses compétences et d'en favoriser sa prise de conscience ?*** ».

Une certitude demeure dans le sens où la question de recherche sera influencée par le contexte du stage prochainement effectué pour la validation de la deuxième année de master. En effet, pour valider cette deuxième année de master, un stage en milieu professionnel et la réalisation d'un mémoire sur une problématique qui nous interpelle doivent être réalisés. Par souci d'économie de temps, mettre en écho la future question de recherche avec le lieu de stage semble être une bonne alternative. Une thématique concernant « la prise de conscience des besoins en formation du salarié » se manifeste. Par ailleurs, vivre un stage qui apporte des compétences professionnelles autres que celles de l'animation apparaît comme une priorité.

I.B.2. Affinement du projet de recherche

La pratique du stage au sein du service formation à LA BANQUE¹ en région Centre en tant que stage obligatoire permet une influence sur la question de recherche. Il ne s'agit pas de l'influence de la hiérarchie, mais de celle du contexte, des interactions avec les agents qui désignent des phénomènes qui semblent avoir une importance. Seul le contexte accorde la pertinence de cette volonté de s'y intéresser.

Le stage débute le 9 novembre 2010. Les missions confiées consistent à :

- refondre les évaluations à chaud des sessions de formation
- organiser les évaluations à froid de ces mêmes sessions
- réfléchir sur des pistes pour une mise en place d'une évaluation à froid.

Au fil des jours, le service formation laisse entendre que certains salariés considèrent la formation comme contraignante et ne s'y investissent pas assez. Autrement dit, certains vont en formation sans réel entrain avec un manque d'implication jusqu'au bout de la formation comme l'illustre la saisie des feuilles d'évaluation à chaud.

Le 18 novembre, l'intérêt pour une nouvelle question de recherche fait son apparition. En effet, cette journée est la première journée « d'accueil » pour les conseillers commerciaux² en C.D.I. qui entament le Parcours du Nouvel Entrant³. C'est un parcours suivi par chaque conseiller commercial récemment recruté en C.D.I. En d'autres termes, le P.N.E. est proposé

¹ LA BANQUE : désignation de l'organisation au sein de laquelle la recherche est effectuée afin de respecter son anonymat.

² Conseiller commercial : Salarié qui a les fonctions du conseiller commercial en Contrat à Durée Indéterminée. Voir organigramme ANNEXE 6C. Référentiel métier 6D.

³ Parcours Nouvel Entrant : Parcours de formation technique et comportementale construit et dispensé aux Conseillers commerciaux, salariés en C.D.I.

uniquement pour les personnes qui ont acquis le statut de conseiller commercial, celles qui sont en Contrat à Durée Indéterminée.

Lors de moments informels, les stagiaires ont fait part de leur déception de ne pas avoir bénéficié de ce parcours plus tôt. En effet, le P.N.E. n'est proposé que lorsque les salariés sont en C.D.I., autrement dit, une fois que les auxiliaires commerciaux⁴ sont devenus des conseillers commerciaux. Ainsi, certains ne suivent le P.N.E. qu'au bout d'un an voire un an et demi après leur entrée à LA BANQUE. Dès lors, ces stagiaires s'étonnent de n'avoir eu aucune formation (aucun accompagnement sur le terrain lors de leur prise de fonction durant leur contrat en C.D.D.)

Ce manque de formation que les stagiaires ont pointé du doigt au cours de cette journée est en train d'éveiller intérêt et curiosité. Pour aller plus loin, suite aux confidences des stagiaires, se dessine peu à peu le contexte de la recherche en mutation. La recherche va se baser sur la façon dont on peut penser une méthode d'accompagnement et des outils spécifiques pour que le nouveau salarié devienne acteur et autonome dans son processus de formation professionnelle dans le milieu bancaire.

I.C. LE PROJET

I.C.1. Les missions de stage

Le projet de recherche s'effectue dans un grand groupe bancaire en région Centre auprès des auxiliaires commerciaux. En tant que stagiaire, les missions confiées consistent à organiser dans l'entreprise un système d'évaluation à froid et à refondre le process d'évaluation à chaud des actions de formation.

I.C.2. Nos intuitions

Notre projet de recherche est né d'une thématique qui concerne directement les auxiliaires commerciaux qui entrent dans un groupe bancaire. Une partie d'entre eux effectue une à plusieurs journées dans une Agence Ecole⁵. Très souvent, cette période dure une semaine. Seulement une autre partie des auxiliaires commerciaux ne peut aller en agence

4 Auxiliaire commercial : Salarié qui a les fonctions du conseiller commercial en Contrat à Durée Déterminée. Voir organigramme ANNEXE 6C. Référentiel métier 6D.

5 Agence Ecole : Agence qui fonctionne comme toutes les autres agences, avec de réels clients, de réels objectifs. Sa spécificité réside dans le fait que l'auxiliaire commercial est formé sur le terrain et accompagné par des acteurs spécialement formés pour l'accueillir.

école à cause du besoin urgent de l'entreprise à remplacer un départ plus ou moins long d'un conseiller commercial. Cela signifie qu'une personne qui n'a pas pu aller en Agence Ecole, peut assurer la fonction de conseiller commercial pendant une très longue période (avec l'accumulation des Contrats à Durée Déterminée) sans jamais être formée.

Il peut être compréhensible que la hiérarchie soit récalcitrante à former des personnes dont elle n'aura plus besoin au bout de trois mois, dont elle sera déçue ou bien qu'elle verra partir vers la concurrence. Pourtant, il paraît surprenant que ces personnes ne soient ni formées ni accompagnées.

Deux intuitions constituent nos hypothèses :

- **La mise en place d'un accompagnement pour pallier un manque de formation serait-il judicieux dans l'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise ?**
- **La proposition d'un accompagnement à la prise d'initiatives au nouveau salarié favoriserait-elle son autonomie et son engagement dans son processus de formation professionnelle ?**

I.C.3. Question de départ problématisée

Comme nous venons de le voir précédemment, notre question fut continuellement développée pour finalement se problématiser et parvenir à la problématique suivante :

Comment penser une méthode d'accompagnement et des outils spécifiques pour que le nouveau salarié devienne acteur et autonome, dans les meilleures conditions possibles, au cours de son processus de formation professionnelle dans le milieu bancaire ?

Explications sur ce que nous entendons par « dans les meilleures conditions possibles »

Le processus d'apprentissage s'active dans n'importe quel lieu et n'importe quel temps de façon consciente ou inconsciente. Lorsqu'il s'agit d'un apprentissage dit « sur le tas », de bonnes comme de mauvaises démarches, peuvent être acquises, des connaissances

vraies comme erronées peuvent être intériorisées. De ce fait, un apprentissage sans aucune vérification sur le terrain de la manière dont s'effectue le travail, peut porter préjudice au salarié, au client ainsi qu'à l'entreprise. Pour aller plus loin, si le salarié, en interaction avec ses collègues, apprend de mauvaises connaissances ou assimile de mauvaises démarches ou procédures, cela peut avoir des répercussions négatives immédiates et futures. En effet, ce même salarié au bout d'une certaine période, peut être amené à accompagner un nouveau salarié en transmettant des connaissances inexacts et en expliquant des démarches fausses. Au fil du temps, ces erreurs seront passées « dans les mœurs », si personne n'a repéré, intercepté ces procédés inexacts.

Quand cela est possible, un apprentissage dans un contexte approprié pour un débutant est plus judicieux. Il est vrai que les heures dites « de pointe », le bruit, les activités rébarbatives etc... doivent être vécues car ces moments sont formateurs. Seulement, dans la mesure où c'est possible pour l'organisation, il faudrait que l'apprentissage puisse favoriser l'acquisition des compétences et des connaissances de base dans des conditions optimales.

En quoi cette question est-elle pertinente au regard du contexte bancaire ?

Plusieurs constats nous ont alertée et confortée dans la pertinence que confère ce début de recherche.

Tout d'abord, il est bon de savoir que tous les salariés en C.D.D. qui entrent dans l'entreprise, bénéficient d'une formation réglementaire. Seulement, aucune formation théorique ou pratique n'est dispensée de façon structurée et systématique pour les auxiliaires commerciaux qui entrent à LA BANQUE. Pour illustrer cette situation, prenons un exemple d'un autre contexte professionnel. Une personne n'ayant jamais eu de contact avec du public, peut du jour au lendemain occuper l'emploi d'un auxiliaire commercial sans avoir eu une quelconque formation, donc aucune approche, aucune expérience du métier pourtant spécifique qu'elle va exercer sans filet.

Ensuite, d'après la direction, les stagiaires en formation ne sont ni assez impliqués, ni assez acteurs, autrement dit, l'appétence est trop mince. Ce manque d'appétence se retrouve ainsi dans l'utilisation insuffisante de la part des salariés « d'Ingénium » (dispositif de formation en e-learning).

De ce fait, peut-être pouvons-nous y remédier dès l'entrée du salarié dans la nouvelle structure avec une formation de base ou un accompagnement qui impulserait une dynamique d'action, d'autonomie et d'appétence ?

En quoi le contexte bancaire est-il pertinent au regard de la question ?

Tout d'abord la question de recherche est née d'un échange avec les acteurs du réseau. De ce fait, cette recherche aborde directement une problématique du terrain.

Ensuite, les auxiliaires commerciaux qui subissent ce manque de formation ou d'accompagnement seront soit, de futurs employés de LA BANQUE, soit d'actuels / futurs clients. L'image de l'entreprise peut être détériorée à cause de l'absence ou l'insuffisance de prise en compte des salariés.

Enfin, en termes de service de qualité pour le client, pour le salarié et pour l'entreprise, il est surprenant qu'aucune formation ni accompagnement ne soit proposé pour ces nouveaux entrants.

Pour conclure, le contexte semble être pertinent au regard de notre question de recherche, et inversement notre question paraît, elle aussi, pertinente au regard du contexte.

Les concepts que nous aborderons dans les chapitres suivants permettront d'inscrire notre recherche dans un cadre théorique.

Nous choisissons, pour le second chapitre, de désigner par **salarié**, l'individu qui se forme et / ou qui travaille afin d'utiliser un même terme de référence. Ce terme sera modifié et communiqué au fur et à mesure de la découverte et de l'appropriation des notions et des concepts.

CHAPITRE II : LA FORMATION PAR L'EXPERIENCE ET PAR LE TRAVAIL POUR REpondre A « DES ENJEUX ESSENTIELS »

II.A. LE PROCESSUS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

II.A.1. La formation tout au long de la vie

La formation prend essence avec le rapport de Condorcet en 1791. Ce rapport traduit l'idée selon laquelle l'éducation proposée en formation initiale, souvent à l'école, doit se prolonger tout au long de la vie. De ce fait, en France, il existe une formation initiale qui comprend également l'apprentissage, et d'autres formations qui composent la formation professionnelle continue. La formation professionnelle tout au long de la vie est une obligation nationale. D'après Les 100 mots de la formation, la définition européenne de la formation professionnelle tout au long de la vie est la suivante : « *Toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer les connaissances, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi* ». En effet, l'Europe s'est construite grâce à une succession de traités négociés par les Etats, ce qui a permis les avancées de la construction Européenne depuis plus de cinquante ans. Depuis les années 90, un double défi a été lancé par l'Union, celui d'accueillir de nouveaux états membres et celui de renforcer l'efficacité des modalités de prises de décisions. Le traité de Lisbonne répond à ces exigences dans plusieurs secteurs. Dans le domaine social par exemple, les exigences sont liées « *à la promotion d'un niveau d'emploi élevé, à la garantie d'une protection sociale adéquate, à la lutte contre l'exclusion sociale, ainsi qu'à un niveau élevé d'éducation, de formation et de protection de la santé* »⁶. Par ailleurs, La coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation « Education et formation 2020 » vise quatre objectifs stratégiques :

- 1) « *Faire en sorte que l'éducation et la formation tout au long de la vie et la mobilité deviennent une réalité.*
- 2) *Améliorer la qualité et l'efficacité de l'éducation et de la formation.*

⁶ <http://www.robert-schuman.org/doc/divers/lisbonne/fr/10fiches.pdf> consulté le 16 mai 2010

3) Favoriser l'équité, la cohésion sociale et la citoyenneté active.

4) Encourager la créativité et l'innovation, y compris l'esprit d'entreprise, à tous les niveaux de l'éducation et de la formation »⁷.

De ce fait, « La formation tout au long de la vie » est bien une expression qui désigne la globalité de la formation dans tous les champs et non exclusivement dans le champ professionnel.

II.A.2. Définitions : processus, formation, professionnel

Processus

Dans Le petit Larousse, processus est un mot latin qui signifie la progression. Il fait référence à deux définitions. La première est un « *Enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé ; marche, développement* ». La deuxième, est une « *Suite continue d'opérations constituant la manière de fabriquer, de faire quelque chose ; procédé technique* »⁸. Celle du dictionnaire 500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie intègre la notion du temps. En effet, c'est un « *ensemble de phénomènes successifs, conçu comme actif et organisé dans le temps par des étapes ; les phénomènes précédents conditionnent les autres* »⁹. Dans l'ouvrage le Dictionnaire de philosophie, le processus est « *une succession ou série de phénomènes ou d'opérations envisagés comme un tout et allant vers un résultat déterminé* »¹⁰. De ce fait, en combinant les deux définitions, **le processus est un ensemble de phénomènes successifs organisés dans le temps et par étapes aboutissant à un résultat déterminé.**

Formation

Dans Le petit Larousse **former** signifie :

«- Créer, constituer ce qui n'existait pas ; concevoir, faire (...)

-Donner une certaine forme à (...).

7 Conseil de l'Union Européenne. (2009). « Education et formation 2020 », in *Conclusion du conseil concernant un cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation*. Bruxelles : 2941^{ème} session du conseil EDUCATION, JEUNESSE, et CULTURE. p.3

8 Larousse, (2009). *Le petit Larousse* 2010. Paris : Larousse. p.823

9 Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Villeneuve d'Ascq Cedex : Presses Universitaires du Septentrion. p.461

10 Russ, J. & Badal-Leguill, C. (2004). *Dictionnaire de philosophie*. Paris : Editions Bordas. p.333

-Eduquer, façonner par l'instruction, l'éducation ; exercer, entraîner (...).

-Prendre la forme, l'aspect de (...).

-Etre la manière de ; constituer, composer (...)»¹¹.

Pour mieux comprendre la signification du terme « former » dans notre contexte, nous choisirons de retenir « (...) *Eduquer, façonner par l'instruction, l'éducation ; exercer, entraîner (...)* ». En effet, dans le cadre de la recherche, cette définition est celle qui reflète le plus précisément ce que la formation doit permettre. Nous sommes ainsi tentés de présenter **les objectifs de la formation** d'un auxiliaire commercial comme suit : **permettre à l'auxiliaire commercial d'apprendre et de maîtriser les connaissances et les compétences dont il a besoin à travers la pratique renouvelée de situations concrètes, et réelles.**

Professionnel

Dans Le petit Larousse, **professionnel** signifie tout ce qui est « *Relatif à une profession ; propre à une profession* »¹². Au même titre **profession** signifie « *Activité régulière exercée pour gagner sa vie ; métier* »¹³. Pour approfondir le terme de « professionnel », nous pouvons nous référer à ce que déclarent les auteurs de la Sociologie des professions. En effet, ils s'appuient sur le point de vue de Le Boterf, en précisant que le professionnel « *n'attend pas que l'entreprise se préoccupe de ses compétences, il les construit de lui-même, dans ou hors-travail, et en fait bénéficier l'entreprise* »¹⁴. De ce fait, **le professionnel est un salarié qui prend des initiatives pour développer ses propres compétences sans attendre que son entreprise lui donne les moyens de les développer.**

Formation professionnelle

Pour ce qui est de la **formation permanente ou continue**, il s'agit d'une « *formation professionnelle destinée aux salariés des entreprises* »¹⁵.

La formation professionnelle est qualifiée comme un « *ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prise en charge en France par l'Etat et les employeurs* »¹⁶.

11 Larousse, (2009). *Le petit Larousse 2010*. Paris : Larousse. p.433

12 Larousse, (2009). *Le petit Larousse 2010*. Paris : Larousse. p.824

13 Larousse, (2009). *Le petit Larousse 2010*. Paris : Larousse. p.824

14 Dubar, C. & Tripiier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin. p.231

15 Larousse, (2009). *Le petit Larousse 2010*. Paris : Larousse. p.433

Tentative de définition du processus de formation professionnelle

Nous pouvons proposer une tentative de définition du processus de la formation professionnelle au regard des définitions précédentes. Ainsi, **le processus de la formation professionnelle est un ensemble de mesures successives adoptées et organisées dans le temps, par étapes permettant l'acquisition (de connaissances et de compétences) ou le perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les salariés, prise en charge en France par l'Etat et les employeurs.**

II.B. LA FORMATION, POUR QUELLES RAISONS ?

D'un point de vue très rationnel, deux raisons peuvent justifier la volonté de se former. La première est de se former par nécessité dans le but de pouvoir tenir son emploi. La deuxième est de se former pour développer ses compétences pour un projet futur. Ainsi, la première permet de se nourrir au sens propre par nécessité pour vivre et la seconde permet de se nourrir intellectuellement avec envie, pour son épanouissement.

II.B.1. La formation pour répondre à l'évolution de la société

De plus en plus, dans notre société actuelle, l'univers professionnel réclame des nouveaux arrivants, de pouvoir s'adapter rapidement dans un nouveau contexte de travail avec la mobilisation de nouvelles fonctions, tout en étant autonomes, professionnels et efficaces dans leurs fonctions. En effet, les organismes qui sont en perpétuelle évolution, ont besoin de la polyvalence et de la capacité d'adaptation des nouvelles recrues. De ce fait, comme le souligne l'ouvrage Travail et formation des adultes, « *Les milieux professionnels exigent sans cesse d'adapter et d'articuler des compétences qui changent tout au long de la vie active* »¹⁷. L'ouvrage de Wemäere approfondit ce point de vue en insistant sur le caractère de l'employabilité. « (...) *la formation a aussi une dimension sociale sous laquelle on trouve les pressions faites à l'apprenant de construire sa propre trajectoire et son employabilité. (...) la formation (...) doit composer avec les contraintes du monde du travail, les changements structurels et le caractère incertain de la conjoncture économique* »¹⁸. **Nécessairement, étant donné que le salarié assure à présent plusieurs professions au cours d'une vie, il doit pouvoir acquérir sans cesse des compétences. Ceci implique qu'il**

16 Larousse, (2009). *Le petit Larousse 2010*. Paris : Larousse. p.433

17 Durand, M. & Fillietaz, L. (2009). *Travail et formation des adultes*. Paris : PUF. p.38

18 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.62

se forme pour pouvoir prétendre aux professions en accord avec ses ambitions et s'adapter à un changement choisi ou subi.

II.B.2. La formation professionnelle : l'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise.

Former le salarié présente un intérêt pour l'actif bénéficiaire mais aussi pour l'entreprise dans laquelle il évolue. D'une part, l'acquisition du savoir et des compétences à travers la formation permet de développer l'employabilité du salarié : « *Transmettre et faire acquérir du savoir opérationnel peut améliorer l'employabilité des actifs au travail* »¹⁹, d'autre part, si le salarié formé développe ses compétences dans l'entreprise et met en œuvre son professionnalisme dans cette même structure, alors l'entreprise devient plus performante. « *La formation (...) peut accroître la performance des entreprises grâce au renforcement des compétences individuelles et collectives. Enfin, cette action de formation pourra avoir un effet sur la société, en réduisant les inégalités d'accès et en facilitant la réinsertion sociale* »²⁰.

II.B.3. La formation pour accompagner les transitions professionnelles.

Toute personne rencontre, subit ou choisit une ou des transitions dans sa vie. Elles peuvent revêtir diverses formes : sociale, culturelle, familiale, professionnelle (...). Pour chacune des transitions, qu'elle soit choisie ou subie, un « choc » fait irruption. La différence entre la transition choisie et celle subie peut résider dans la façon d'appréhender ce passage de façon plus ou moins douloureuse ou heureuse. Seulement peu importe la nature de la transition, les moments situés en amont et en aval constituent des instants très importants dans la façon de vivre la transition. En effet, tout un travail de préparation et de deuil doit se faire pour affronter une phase, passerelle entre deux états, qui nécessite forcément une démarche réflexive.

Selon Mazade, « *Un parcours professionnel est une suite d'états (emploi, formation, recherche, etc.). Les modalités de passage entre ces états sont des transitions (...) phase d'accompagnement pendant laquelle le passé professionnel et les conditions d'existence sont investis dans l'objectif d'établir une passerelle entre passé et avenir. Une rupture de*

19 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.49

20 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.49

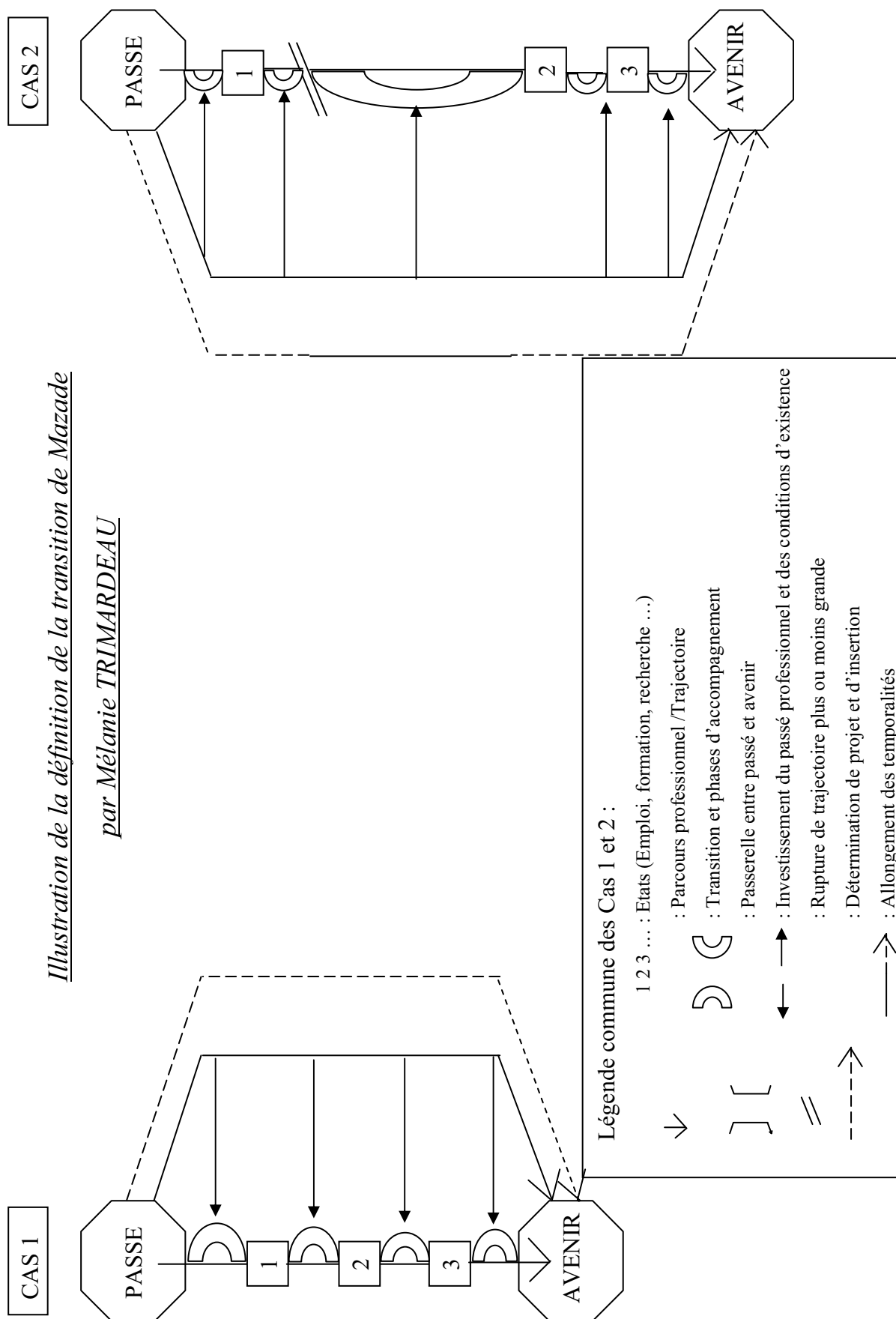
trajectoire provoque un allongement des temporalités de détermination de projet et d'insertion »²¹.

De ce fait, nous pouvons modéliser le phénomène de la transition définie par Mazade à travers l'illustration de la page suivante.

21 Mazade, O. (avril 2009). « Parcours et transition professionnelle », in *Education Permanente. La construction des parcours professionnels*. N°181..Paris : C.N.A.M. p.162

Illustration de la définition de la transition de Mazade

par *Mélanie TRIMARDEAU*



La phase d'accompagnement à laquelle Mazade fait allusion doit prendre en compte le trajet, les envies et les capacités de la personne qui a subi ou choisi la transition.

Lui-même soutient la nécessité d' « *une prise en compte de la diversité des cheminements dans la gestion des transitions* »²². En effet, vivre une transition signifie vivre l'interruption d'une continuité. Cette discontinuité est inévitablement déformatrice avant d'être formatrice. La transition qui installe une rupture de l'équilibre et de la continuité doit être suivie d'une reconstruction afin que le salarié puisse « aller de l'avant » et être à nouveau pleinement acteur de sa vie personnelle et professionnelle.

II.C. LA FORMATION PAR L'EXPERIENCE

II.C.1. L'importance des expériences antérieures

Tout être humain quelque soit son âge a vécu de multiples expériences dans différentes sphères : familiale, amicale, scolaire, professionnelle, associative et celle des loisirs. De ce fait, lorsqu'un salarié assure pour la première fois une fonction pour laquelle il pense ne rien connaître, il est certain que ses expériences antérieures l'influencent à un moment ou à un autre. En effet, ses expériences lui permettent d'être ce qu'il est, différent de tous les autres. Les auteurs de l'ouvrage Figures du salariat. Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain soulignent cette conception. En effet, ils soutiennent que « *l'usage du concept d'expérience pour qualifier l'activité de travail permet de tenir compte des apports majeurs de la sociologie du travail et de perpétuer la tradition qui en fait un rapport du vivant humain à son milieu de vie en mutation* »²³. De ce fait, **devant une mission professionnelle à effectuer, le salarié est consciemment ou inconsciemment influencé par ses expériences antérieures**. Bien qu'il soit un nouvel entrant dans l'organisation, le salarié n'est pas totalement « neuf ». Il a forcément des préjugés, des avis, des expériences, qui font qu'une partie de ses intuitions en situation de travail sont mobilisées. Ces intuitions et ces influences dues aux expériences antérieures permettent à la personne de s'approprier sa fonction. D'après les mêmes auteurs, l'expérience met « *l'accent sur l'appropriation du travail, sur le recentrement des contraintes et consignes que les travailleurs font, autour de choix et de normes, et qui ne ressortent jamais d'une unilatérale*

22 Mazade, O. (avril 2009). « Parcours et transition professionnelle », in *Education Permanente. La construction des parcours professionnels*. N°181. Paris : C.N.A.M. p.127

23 Boulayoune, A. & Jacquot, L. avec la collaboration de Rachid Belkacem et Philippe Hirlet. (2007). *Figures du salariat. Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*. Paris : l' Harmattan. p.174

*hétérodétermination : le travail réel est toujours différent du travail prescrit »*²⁴. En ce sens, **les motivations de l'investissement du salarié, sa personnalité et sa singularité font que les missions effectuées ne sont jamais à l'identique de ce qui est initialement demandé, prescrit.**

II.C.2. L'importance du sens

En faisant référence au « cycle de l'apprentissage » de Kolb²⁵, Matthias Finger dans Apprentissage expérientiel ou formation par les expériences de vie ? soutient que « *L'ultime résultat d'un tel processus d'apprentissage expérientiel est une adaptation à l'environnement (...) le but de l'apprentissage expérientiel est ainsi de développer des individus qui, tout en étant individuels de par leur histoire spécifique d'adaptation, sont de plus en plus intégrés à la société grâce à ce mécanisme d'adaptation, qualifié d'« apprentissage expérientiel »*²⁶. Ainsi le vécu expérientiel est d'après cet auteur, le processus par lequel les personnes acquièrent cette compétence que les organisations exigent des salariés.

Nous proposons de souligner l'importance du sens dans la mission confiée. En effet, nous pensons qu'il **est essentiel pour qu'une expérience soit formative, que le sens de l'action soit compris pour pouvoir être plus rapidement et facilement transférable dans une situation semblable ou différente. De ce fait, apprendre par l'expérience nécessite une déconstruction, une construction et / ou une reconstruction du sens.** Cette capacité est favorisée par la prise de recul que l'on a *sur* son action ou *dans* son action. Un retour réflexif sur ses expériences et / ou dans ses expériences aide selon nous à la compréhension et l'appropriation du sens. L'expérience s'acquiert au fil du temps, par la fréquence de son usage, par sa pratique et par son observation. Ainsi, **construire du sens, prendre du recul, et réfléchir sur ses expériences tout en ayant un trajet différent, permettent aux expériences d'être formatives. De même, la formation par l'expérience qui a du sens peut aider le salarié à s'inscrire dans un processus réflexif, d'adaptation plus rapide et efficace qui lui permet tout au long de sa vie de suivre au mieux l'évolution de la société.**

24 Boulayoune, A. & Jacquot, L. avec la collaboration de Rachid Belkacem et Philippe Hirlet. (2007). *Figures du salariat. Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*. Paris : l' Harmattan. p.175

25 Auteur du schéma « Dimensions structurelles du processus d'apprentissage expérientiel » qui figure en ANNEXE 7.A.

26 Finger, M. (mars 2009). « Apprentissage expérientiel ou formation par les expériences de vie ? La contribution allemande au débat sur la « formation expérientielle » », in *Education permanente. L'Education permanente, un projet d'avenir*. N° 180. Paris : C.N.A.M. p.163

II.D. LA FORMATION PAR LE TRAVAIL

La formation par le travail est de plus en plus d'actualité. *« Apprendre se fait de plus en plus dans le travail lui-même, au travers de multiples formes qui lient de façon réciproque l'activité productive avec le développement des compétences. La formation professionnelle devient formation en situation de travail »*²⁷.

II.D.1. La formation « sur le tas »

Dans bon nombre de situations du quotidien, nous sommes amenés à apprendre « sur le tas ». Si l'on pose la question « comment avez-vous appris à faire vos lacets ? » ou « comment avez-vous appris à faire cuire des pâtes ? », peu de salariés affirment qu'ils ont appris à faire ces activités en lisant un livre. En effet, nous avons tous de l'expérience, et apprenons des quantités de choses « sur le tas » sans bien y prêter attention. Ce n'est qu'en travaillant sans cesse le rôle, qu'on peut acquérir les connaissances nécessaires pour remplir au mieux la fonction attendue dans tel poste, ou telle activité. Selon Brochier, *« C'est par l'apprentissage dit « sur le tas », c'est-à-dire directement rattaché aux conditions et aux fluctuations de l'activité, qu'un salarié, au départ sans qualités particulières, peut devenir un professionnel reconnu »*.²⁸ Lorsqu'une nouvelle recrue arrive dans une organisation qu'elle ne connaît pas, il y a forcément une courte période où elle est formée « sur le tas », ne serait-ce que pour comprendre et s'adapter à la nouvelle organisation logistique.

II.D.2. La formation dans un contexte professionnel et social

Apprendre un métier s'opère dans un contexte professionnel et social. Prenons l'exemple des agriculteurs à l'époque de nos grands-parents. Nombreux sont ceux qui ont appris au contact de leur famille ou de leurs pairs. C'est en étant avec, au même moment et au même lieu, qu'ils ont pu apprendre leur métier. Dans Travail et Formation des adultes, les auteurs insistent sur les apports très singuliers qu'offrent les différents contextes professionnels. *« (...) le poids et la médiation de l'univers social s'expriment à travers les besoins et les valeurs de la société, mais se manifestent et se réalisent dans des situations professionnelles particulières. Elles trouvent leurs origines précisément dans la participation*

27 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.62

28 Brochier, M. (avril 2009). « Gérer les parcours professionnels dans l'entreprise : l'expérience face au diplôme », in *Education Permanente*. La construction des parcours professionnels. N° 181. Paris : Edition. C.N.A.M. p.49

à ces situations. Il existe des constructions conceptuelles et des procédures spécifiques à chaque milieu professionnel et qui sont nécessaires pour l'accomplissement du travail ; l'environnement social offre des opportunités nombreuses et variées d'accéder à ces constructions et de trouver de l'aide pour les acquérir »²⁹.

II.D.3. Un engagement et un investissement personnels

Tous les salariés qui ont éprouvé des difficultés à obtenir un emploi et qui ont réussi à l'obtenir reconnaissent que pour le garder, ils se sont investis pendant cette période. Beaucoup engagent un investissement personnel que ce soit temporel, financier, ou énergétique afin de pouvoir se former au plus vite, bien souvent « sur le tas », en acquérant ces capacités à s'adapter et à être autonomes. *« Se former à des pratiques professionnelles nécessite normalement d'y avoir accès et de s'y engager, démarche le plus souvent médiatisée par l'observation, l'imitation et d'autres moyens »*³⁰.

Pour conclure ce chapitre, nous relèverons une citation de l'ouvrage Les 100 mots de la formation, *« la formation est créatrice de valeur non seulement sur le plan économique pour l'organisation mais surtout pour soi et pour autrui. Elle est toujours un levier de développement humain. Sa force réside dans sa capacité à produire, quels que soient les lieux et les temps, de l'autoformation »*³¹.

29 Durand, M. & Filliettaz, L. (2009). *Travail et formation des adultes*. Paris : PUF. p.39

30 Durand, M. & Filliettaz, L. (2009). *Travail et formation des adultes*. Paris : PUF. p.39

31 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.63

CHAPITRE III : L'AUTOFORMATION OU AUTO NE SIGNIFIE NI SEUL NI INDIVIDUEL

III.A. DANS L'ENTREPRISE, LE SALARIE DOIT-IL ETRE CONSIDERE COMME ACTEUR OU SUJET ?

Dans Le petit Larousse, acteur signifie une « *personne qui prend une part déterminante dans une action* »³². Nous avons ici la dimension de l'implication qui est très importante.

Dans le même dictionnaire, la définition philosophique du sujet est : « *Etre pour lequel le monde extérieur, le contenu de sa pensée constituent un objet* », ou peut être « *Conscience libre et créatrice de sens, fonctionnant comme principe explicatif de tout fait humain* »³³. De ce fait au sens philosophique, le sujet est un être humain qui a la capacité de penser et de produire du sens.

III.A.1. Une personne qui a des expériences

Chaque individu est expérimenté dans des domaines particuliers. Lorsque l'individu se forme, il n'est pas sans connaissance ou compétence. Il est inévitablement doté de compétences et de connaissances acquises autrement. Mezirow évoque « *la formation expérientielle des adultes* », une formation qui nécessite une prise en compte de la totalité de la personne³⁴. Lorsqu'on évoque le terme d' « acteur », **il paraît nécessaire de prendre en considération la personne elle-même et son passé qui lui ont permis de devenir la personne qu'elle est aujourd'hui.**

III.A.2. Une personne qui est capable de décider

Dans les 500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, décider, signifie « *étymologiquement parlant, trancher. Une situation-problème se définit par un ensemble de données, d'informations sur le sujet et son environnement ; un ensemble de*

32 Larousse, (2009). *Le petit Larousse 2010*. Paris : Larousse. p.13

33 Larousse, (2009). *Le petit Larousse 2010*. Paris : Larousse. p.974

34 Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Villeneuve d'Ascq Cedex : Presses Universitaires du Septentrion. p.260

questions qui précise le but à atteindre et un ensemble de contraintes qui délimitent les possibilités de choix du sujet »³⁵. De ce fait, **l'acteur doit pouvoir au-delà d'agir, décider et être initiateur de son projet.**

III.A.3. Le salarié, une personne qui est sujet et acteur

Le salarié est avant tout **une personne** qui a un trajet, où de multiples expériences et interactions l'ont fait devenir ce qu'il est aujourd'hui. En ce sens, il est à la fois **sujet, décideur et acteur**. Dans l'ouvrage de Wemäere, l'acteur est « *l'apprenant actif qui agit sur sa vie, (co-)produit ou participe activement à sa formation et qui (...) la choisit librement dans le cadre d'un projet plus ou moins élaboré (personnel, professionnel)* »³⁶. Ainsi, il serait dommage que l'acteur fasse abstraction du sujet qu'il est. En effet, **ses besoins, ses aspirations, ses sources de motivation, sont ce sur quoi se fonde la volonté de demeurer acteur et décideur du rythme de sa formation. De ce fait, il est essentiel que le salarié soit considéré à la fois comme un acteur et comme un sujet.**

III.B. APPROCHES DE L'INDIVIDUALISATION

III.B.1. Origine historique de « l'individualisme »

La notion d'individu en tant qu'être vivant et humain a toujours existé dans les représentations et dans l'usage de la communication. Seulement, la notion d'individualisme n'est apparue qu'au XIV^{ème} et XV^{ème} siècle. D'après le dictionnaire des sciences humaines, « *Avec la Renaissance européenne, aux XIV^{ème} et XV^{ème} siècles, émerge une nouvelle manière de vivre et de concevoir sa destinée dans ce monde. (...) Il ose dire « je ». Le monde social change alors de centre de gravité : se détournant des lois supérieures (le service de Dieu, de l'Etat, de la famille...), il se tourne vers l'individu et le culte de soi* »³⁷. Ainsi non seulement l'individu prend conscience de l'importance de la place qu'il occupe dans l'univers mais en plus, il s'octroie la permission, le droit de décider, le droit d'agir et de choisir en son nom.

35 Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Villeneuve d'Ascq Cedex : Presses Universitaires du Septentrion. p.147

36 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.9

37 Dortier, J.F. (2004). *Le dictionnaire des sciences humaines*. Auxerre : Sciences Humaines Editions. pp. 341-342

III.B.2. L'individu-individualisé, un paradoxe radical

Commençons par distinguer « être un individu » et « être individualisé ». D'après Le petit Larousse, « individu » signifie « être humain indéterminé, personne quelconque »³⁸. Autrement dit, c'est une personne parmi tant d'autres qui n'a aucun caractère propre qui puisse la distinguer des autres personnes. Paradoxalement, « individualisé » a pour sens, « *Qui possède les caractères propres d'un individu, qui est distinct des autres êtres de la même espèce* ». En somme, **individualiser est le fait de personnaliser, de tenir compte des caractéristiques qui font qu'une personne est totalement différente d'une autre et s'en distingue**. Cette définition est en corrélation avec le sens que confère la notion de sujet vue précédemment. Seulement **le sujet se différencie de l'individu dans la mesure où l'individu est un, parmi une totalité. A contrario, le sujet n'est pas forcément comparé à une totalité. Il est par essence, unique et identifié comme tel**.

III.B.3. La formation individuelle

Dans l'ouvrage 500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, il est expliqué que le terme « individualisation » appliqué à la formation, est apparu au milieu des années soixante-dix et s'est imposé véritablement dans les discours pédagogiques seulement depuis 1985 aussi bien en formation initiale qu'en formation continue³⁹. Bien plus, d'après ce dictionnaire, « (...) *l'individualisation de la formation exige que les démarches de formation soient conduites au plus près des besoins des individus, de façon à prendre en compte leurs problèmes particuliers et leurs attentes (...) Les démarches d'individualisation visent à donner à l'individu en formation les moyens de s'approprier et de maîtriser l'évolution de son itinéraire adapté à son projet, à ses capacités d'apprentissage et à l'évolution des compétences acquises, aux fins de transfert efficace en situation de vie professionnelle et sociale* »⁴⁰. De ce fait, **les démarches de formation doivent être singulières et propres à chaque personne dans le but de l'accompagner, de répondre à ses besoins et difficultés. En somme, la personne peut plus facilement s'approprier sa formation, son parcours qui facilite son développement professionnel et personnel**.

38 Larousse, (2009). *Le petit Larousse 2010*. Paris : Larousse. p.533

39 Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Villeneuve d'Ascq Cedex : Presses Universitaires du Septentrion. p.312

40 Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Villeneuve d'Ascq Cedex : Presses Universitaires du Septentrion. p.312

Dans le recueil de Wemäere, l'individualisation c'est la gestion de parcours individualisés de formation, de compétences, de professionnalisation. La gestion individualisée résulte de plusieurs facteurs qui sont :

-« La reconnaissance par les directions de la place centrale à accorder aux compétences des salariés et à leur professionnalisme.

-Le fait que les individus soient amenés à se préoccuper de plus en plus de leur employabilité. (...) L'accès aux technologies de l'information et de la communication favorise aussi l'individualisation par les possibilités de e-formation.

- L'attention portée sur la sécurisation des parcours individuels de formation, au travers d'une harmonisation des dispositifs »⁴¹.

Il est judicieux de se focaliser sur les deux premiers facteurs pour une mise en place de parcours individualisés. En effet, il est plus que stratégique pour une organisation de veiller à ce que les compétences des salariés soient développées et que les activités réalisées par ces derniers soient de qualité dans le but d'améliorer la compétitivité et de fidéliser la clientèle. Bien plus, au regard du deuxième facteur, les salariés sont de plus en plus nombreux à se préoccuper de leur employabilité. En effet, dans notre ère qui est celle où nous assurons différentes professions au cours de notre vie, **il devient stratégique et sécurisant de développer son employabilité.**

Dans l'ouvrage La formation à distance : enjeux, perspectives et limites de l'individualisation, l'individualisation semble répondre à des besoins de trois ordres : socio-économique, idéologique, et pédagogique⁴².

Dans un premier temps au niveau socio-économique, les institutions privées et / ou publiques orientent leurs choix de prestations de formation vers des formations dites « sur mesure ». En effet, d'une entreprise à une autre, ni le contexte du terrain ni les besoins ne sont les mêmes. L'individualisation de la formation s'approche de ces exigences socio-économiques. En effet, le paramètre géographique accentue la difficulté de se rendre en formation et les besoins en formation sont le plus souvent axés sur l'adaptation aux évolutions du métier.

41 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.72

42 Jézégou, A. (1998). *La formation à distance : enjeux, perspectives et limites de l'individualisation*. Paris : L'Harmattan. p.45

Dans un second temps il s'agit de l'ordre idéologique. L'individualisation de la formation est perçue comme un moyen de permettre à l'apprenant d'être « *un acteur économique et social capable de comprendre son environnement et d'y agir en développant des capacités d'autonomie* »⁴³.

Dans un dernier temps au niveau pédagogique, il s'agit du sujet-acteur-apprenant. En effet, bénéficiant d'une formation individualisée / personnalisée, l'individualisation de la formation permet de prendre en compte la singularité des personnes.

Cependant, l'individualisation de la formation rencontre des limites. En effet, très souvent, ce sont des modules de formation déjà élaborés auxquels le salarié s'inscrit. Il ne s'agit pas de modules élaborés tout particulièrement pour le stagiaire lui-même. Effectivement élaborer des modules en les ajustant personne par personne en fonction des besoins devient trop onéreux. Pour répondre aux besoins du salarié, il s'agit de lui proposer un parcours de formation individualisé où la formation reste un moyen de développer ses compétences en collectif.

III.C. LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'AUTOFORMATION

III.C.1. L'autonomie, la responsabilité, et l'autoformation

L'autonomie

Dans l'ouvrage Dictionnaire de philosophie, Autonomie provient du grec *autonomos* qui signifie « *se régit par ses propres lois, indépendant, autonome. Caractère de ce qui se donne à soi-même sa loi, de ce qui obéit à sa propre loi* »⁴⁴.

Annie Jézégou dans son ouvrage soutient « (...) l'autonomie s'apprend. Elle se construit dans la coexistence et l'interdépendance. Elle résulte d'un double processus : celui d'un travail intellectuel d'autonomisation et celui d'une socialisation (...) l'autonomie s'exprime (...) par une prise de décision. Ce qui signifie être conscient de ce que l'on fait, poser ses buts, utiliser ses acquis en fonction de ses objectifs et se donner les moyens de les atteindre. Elle suppose surtout une connaissance maîtrisée de ses propres déterminismes et

43 Jézégou, A. (1998). *La formation à distance : enjeux, perspectives et limites de l'individualisation*. Paris : L'Harmattan. p.46

44 Russ, J. & Badal-Leguill, C. (2004). *Dictionnaire de philosophie*. Paris : Editions Bordas. p.36

*donc, une prise de conscience de son pouvoir de décision et de ses marges de manœuvre »*⁴⁵. Ainsi il faut considérer l'autonomie avec deux versants. Tout d'abord, **l'autonomie est une compétence qui s'acquiert, qui se construit et se développe au fur et à mesure des situations expérientielles**. Ensuite, **l'autonomie se caractérise par la prise de décision et la conscientisation des objectifs que se fixent l'individu, les méthodes et dispositifs pédagogiques pour y parvenir**. Il s'agit ainsi du plan d'action que va se fixer l'individu et de ses choix stratégiques dans sa façon d'appréhender la formation pour atteindre ses objectifs. En revanche il est utile d'avancer qu'« être autonome » et qu'« être individuel » est totalement différent. En effet, nous faisons **la distinction entre « être autonome » et « être individuel »**. Le premier, est la capacité d'agir en étant à l'aise et confiant dans sa pratique, sans éprouver le besoin d'être soutenu. En revanche, le second s'apparente davantage à une posture avec laquelle on agit mais pour des fins personnelles en d'autres termes, pour ses propres intérêts.

La responsabilité

D'après Le Nouveau Petit Robert de la langue française 2010, responsable signifie « *qui doit accepter et subir les conséquences de ses actes, en répondre* »⁴⁶. Une autre définition que nous retenons semble illustrer toute la portée de ce terme « *Raisonné, réfléchi, sérieux ; qui mesure les conséquences de ses actes* »⁴⁷. Par ailleurs, dans le Dictionnaire de philosophie, Responsabilité, sur la base du verbe répondre, *respondere* en latin, signifie : « *répondre, être digne de, égal à, à la hauteur de* »⁴⁸. Pour approfondir cette notion, responsabilité dans la dimension de la morale est le « *fait de répondre totalement de ses actes, de les assumer et de s'en reconnaître l'auteur* »⁴⁹.

L'autoformation

A travers l'ouvrage La formation pour ou par le travail, Pariat et Terdjani avancent que l'autoformation est « *la mobilisation individuelle en vue de se former ; il s'agit donc de multiplier les sources d'apport et/ou d'accès à la connaissance afin qu'une démarche individualisée d'apprentissage puisse ainsi être initiée* »⁵⁰. Nous pouvons compléter cette

45 Jézégou, A. (1998). *La formation à distance : enjeux, perspectives et limites de l'individualisation*. Paris : L'Harmattan. pp. 79-80

46 Robert, P. (2010). *Le Nouveau Petit Robert de la langue française 2010*. Paris : Le Robert. p.2219

47 Robert, P. (2010). *Le Nouveau Petit Robert de la langue française 2010*. Paris : Le Robert. p.2220

48 Russ, J. & Badal-Leguill, C. (2004). *Dictionnaire de philosophie*. Paris : Editions Bordas. p.366

49 Russ, J. & Badal-Leguill, C. (2004). *Dictionnaire de philosophie*. Paris : Editions Bordas. p.366

50 Pariat, M. & Terdjani, E. (1996). *La formation pour ou par le travail ?* Baume-les-Dames : Nathan pédagogie p.205

définition grâce à ce que l'on a vu précédemment concernant l'impact des expériences et des trajectoires personnelles. En effet, « *le choix des sources d'apport et / ou d'accès à la connaissance* » est déterminé par notre histoire personnelle et nos expériences. Ainsi la démarche d'apprentissage que nous empruntons nous est propre dans la mesure où c'est nous qui la choisissons.

Dans La part d'autrui dans la formation de soi, « *la notion d'autonomie dans le monde du travail (...) soulève : enrichissement des tâches, décentralisation des décisions, responsabilisation des acteurs ou encore gestion du travail en équipes autonomes (...) les organisations qui la prennent en compte déportent la responsabilité (...) sur le salarié (...) une grande part d'autonomie, dont l'individu doit faire preuve et qu'il doit déployer à travers les différentes facettes de son travail et de sa formation* »⁵¹. De ce fait, **il est nécessaire que le salarié puisse être autonome dans son travail et sa formation afin de pouvoir suivre les exigences du monde du travail**. Seulement, le monde du travail favorise-t-il le salarié à être autonome dans ces deux domaines ?

L'autoformation un processus par étapes

Dans le monde actuel, caractérisé par des changements permanents et de plus en plus rapides, « *former des individus autonomes, et capables d'apprendre seuls lorsqu'ils seront sortis de l'école, constitue nécessairement l'une des finalités de l'éducation. Pour développer la compétence à s'auto-instruire, donc le degré d'autonomie vis-à-vis de l'apprentissage, il est souhaitable de procéder par étapes* »⁵². Ainsi, l'autoformation, est un processus par étapes, ce qui signifie que l'être humain ne devient pas autonome du jour au lendemain. En revanche, il acquiert de l'autonomie progressivement.

III.C.2. Approche des différentes perspectives de l'autoformation

Les courants d'autoformation selon Galvani ⁵³

Galvani distingue trois courants de pensée :

51 Eneau, J. (2005). *La part d'autrui dans la formation de soi*. Paris : L'Harmattan. p.13

52 Raynal, F. & Rieunier, A. (1997). *Dictionnaire des concepts clés. Apprentissage, formation, psychologie cognitive*. Issy-les Moulineaux : ESF Editeur. p.48

53 Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail. Apports européens nord-américains pour l'an 2000*. Montréal : Editions Nouvelles AMS. p.22

- La perspective bio-épistémologique : processus d'apprentissage qui consiste à créer sa forme.
- La perspective technico-pédagogique : processus d'apprentissage qui consiste à apprendre seul à travers des outils de formation (le centre de ressources, les ateliers de pédagogie personnalisée, l'enseignement programmé, l'enseignement assisté par ordinateur, l'enseignement à distance, le multimédia...) ⁵⁴.
- La perspective socio-pédagogique : processus d'apprentissage qui consiste à s'éduquer soi-même.

Les courants d'autoformation selon Carré, Poisson et Moisan

Dans *L'Autoformation Psychopédagogie Ingénierie Sociologie*, les auteurs défendent 5 courants majeurs relatifs à l'autoformation.

- L'approche intégrale : processus selon lequel l'apprentissage se fait hors des systèmes éducatifs.
- L'approche cognitive : processus selon lequel l'apprentissage consiste à développer la capacité d'apprendre à apprendre.
- L'approche éducative : processus qui a pour objet l'apprentissage dans des dispositifs ouverts de formation.
- L'approche sociale : processus où l'apprentissage se fait dans et par le groupe social.
- L'approche existentielle : processus d'apprentissage qui vise à apprendre à être.

Une approche ternaire à l'autoformation des quatre auteurs précédents

Galvani d'une part, Carré, Poisson et Moisan de l'autre, soutiennent l'approche « ternaire » de la formation. En effet selon ces auteurs, la responsabilité et le contrôle qui caractérisent l'action autoformatrice sont reliées à trois types de facteurs ⁵⁵:

- L'orientation que les individus donnent à leur apprentissage ou au caractère intentionnel.

54 Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail. Apports européens nord-américains pour l'an 2000*. Montréal : Editions Nouvelles AMS. p. 31

55 Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail. Apports européens nord-américains pour l'an 2000*. Montréal : Editions Nouvelles AMS. p.22

- Les possibilités de choix que permettent les moyens de formation ou la composante pédagogique.
- Les rapports sociaux influençant les pratiques de formation ou la composante politico-sociale.

De ce fait d'après les auteurs, c'est à partir des trois pôles que sont les individus, les moyens d'apprentissage et le milieu, que l'autoformation doit être examinée.

L'autoformation selon Pineau

La conception de l'autoformation par Pineau s'inscrit dans la perspective bio-épistémologique selon la classification des courants de Galvani. D'après Jézégou, il s'agit d'une « *démarche d'individualisation autonomisante, c'est (...) l'autoformation qui prévaut : elle désigne l'acte par lequel le sujet prend conscience et dirige son propre processus de formation* »⁵⁶. Il s'agit ainsi, d'une autoformation où le sujet est pleinement acteur et décideur de son propre processus de formation. Selon la classification de Carré, Poisson et Moisan, l'approche de l'autoformation de Pineau s'inscrit dans une perspective existentielle.

Selon Pineau, « s'autoformer, c'est prendre sa vie en main, voire la produire en allant à la découverte de sa propre forme »⁵⁷.

Dans l'ouvrage Temporalités en Formation vers de nouveaux synchroniseurs, Pineau considère que le temps est source de formation à tout moment puisqu'il est toujours synchronisé avec au moins l'un des trois synchroniseurs représentés plus bas. En effet selon Pineau, trois « mouvements »⁵⁸ que sont la personnalisation, la socialisation et l'écologisation, interagissent avec le temps.

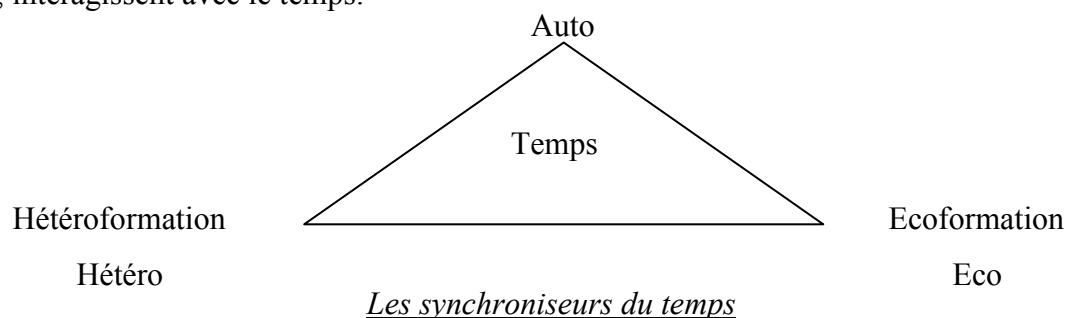


Schéma extrait de l'ouvrage Temporalités en Formation. Vers de nouveaux synchroniseurs de Pineau.

⁵⁶ Jézégou, A. (1998). *La formation à distance : enjeux, perspectives et limites de l'individualisation*. Paris : L'Harmattan. p.72

⁵⁷ Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail. Apports européens nord-américains pour l'an 2000*. Montréal : Editions Nouvelles AMS. p.21

⁵⁸ Pineau, G. (2000). *Temporalités en Formation vers de nouveaux synchroniseurs*. Paris : anthropos. p.131

A travers le mouvement de personnalisation, l'individu s'autoforme. Il est à la fois formateur et formé dans la mesure où il « se prend en main » pour se former en n'interagissant qu'avec lui-même. Pour ce qui est du mouvement de socialisation, il s'agit d'une interaction avec d'autres individus différents. Pineau qualifie ce processus de « *formation de soi par soi* »⁵⁹. Dans *L'individualisation des parcours de formation à l'AFPA*, un autre auteur soutient le pouvoir formateur de l'hétéroformation : « *Celui qui se forme construit ses propres « modèles » de formation (...) plutôt que d'assimiler des modèles préexistants. Mais ceci ne signifie pas que, ces modèles, il les construise seul. Il peut les construire en groupe, avec des pairs ; il peut aussi consulter des spécialistes susceptibles de lui fournir des informations qui lui manquent (...) le rôle du formateur n'est plus le même que dans l'hétéroformation : il n'enseigne pas un modèle, il est une personne-ressource pour le stagiaire.* »⁶⁰ Enfin, le mouvement d'écologisation concerne l'interaction avec l'environnement. Pineau cite « *Ce troisième pôle de formation est le plus discret, le plus silencieux. Il est oublié, voire refoulé, par l'interlocution bavarde des deux autres. Il est le fond du décor qui permet les mises en scène, personnelle et sociale. Mais les mises en scène actuelles le défont tellement que son importance ressort, entre autre, pour la formation autant des acteurs que de leur mise en scène. C'est pourquoi malgré la difficulté d'identifier la dimension formative muette, diffuse, de l'environnement matériel, le terme d'écoformation monte avec le mouvement encore restreint d'éducation à l'environnement. (...) Ce n'est qu'en sachant comment l'environnement nous forme, (...) que nous saurons comment former un environnement viable, vivable et vital* »⁶¹.

Jézégou approfondit cette conception. En effet, elle déclare « *l'action du sujet qui s'approprie le pouvoir de formation est le produit de l'action de formation reçue des autres mais aussi de l'action de la nature, de l'expérience directe des choses et des éléments qui la composent* »⁶². L'autoformation s'apparente à une formation construite par le sujet (autoformation) grâce à l'interaction des autres (hétéroformation), et l'écosystème (écoformation).

Ainsi, ces trois mouvements, ces trois types d'interactions au-delà d'exercer des influences sur l'action autoformatrice, sont les trois pôles de formation qui composent la Théorie Tripolaire de la Formation de Pineau.

59 Carré, P. & Moisan, A. & Poisson, D. (2002). *L'autoformation. Psychopédagogie. Ingénierie. Sociologie*. Paris : Presses Universitaire de France. p.21

60 Guérmonprez, J. & Guillaud, J-M. & Ollivier, M. (1992). *L'individualisation des parcours de formation à l'A.F.P.A.* Montreuil : A.F.P.A. p.34

61 Pineau, G. (2000). *Temporalités en Formation vers de nouveaux synchronisateurs*. Paris : anthropos. p.132

62 Jézégou, A. (1998). *La formation à distance : enjeux, perspectives et limites de l'individualisation*. Paris : L'Harmattan. p.73

L'autoformation socio-pédagogique approfondie

D'après Carré, Moisan et Poisson, l'autoformation « éducative » « *recouvre le fait d'apprendre par soi-même dans des dispositifs pédagogiques ouverts (...) le terme d'autoformation traduit ici une visée éducative, l'autonomisation des apprenants participant alors du projet pédagogique des formateurs* »⁶³. Ainsi, il s'agit davantage d'une appropriation du sujet concernant sa méthodologie d'apprentissage et sa gestion de l'autonomie. L'accompagnement est une notion qui caractérise cette dimension. En effet, d'après ces auteurs, il s'agit de « *la centration sur le sujet apprenant et son accompagnement par un formateur devenu facilitateur* »⁶⁴. Cette notion d'accompagnement est retrouvée dans l'ouvrage de Jézégou en se référant à la perspective de Dumazedier, « *il s'agit d'aider la personne à finaliser une méthodologie de travail intellectuel autonome, afin de favoriser son adaptation aux évolutions de la société (...) une appropriation du sujet sur le choix des objectifs, des contenus, des modalités et des moyens qu'il souhaite se donner* »⁶⁵. Ainsi, la perspective socio-pédagogique de l'autoformation semble être la première perspective donnée à l'objet de notre recherche. En effet, cette visée d'accompagnement pédagogique qui permet de donner les outils adéquats pour développer l'autonomie du sujet, paraît constituer un moyen de permettre au sujet de s'adapter constamment aux évolutions de la société et plus précisément à l'évolution des métiers, des activités professionnelles et des transitions professionnelles.

III.C.3. Emergence de l'autoformation et ses intérêts dans le monde du travail

Tout d'abord, les mutations techniques et socio-économiques qui sont intervenues depuis la fin des Trente-Glorieuses, sont accompagnées d'un développement des nouvelles technologies telles que les technologies de l'information, de la communication, d'internet et de changement organisationnels dans les structures. Ces innovations conduisent « *à l'éclatement de l'unité de temps, de lieu et de ressources qui caractérisait la formation conventionnelle* »⁶⁶. Pour solutionner ce problème, l'une des réponses est de proposer des dispositifs d'enseignement à distance et l'apprentissage en cours d'emploi. Ainsi, se

63 Carré, P. & Moisan, A. & Poisson, D. (2002). *L'autoformation. Psychopédagogie. Ingénierie. Sociologie*. Paris : Presses Universitaire de France. p.22

64 Carré, P. & Moisan, A. & Poisson, D. (2002). *L'autoformation. Psychopédagogie. Ingénierie. Sociologie*. Paris : Presses Universitaire de France. p.22

65 Jézégou, A. (1998). *La formation à distance : enjeux, perspectives et limites de l'individualisation*. Paris : L'Harmattan. p.74

66 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.20

développent de nouvelles compétences relevant de la responsabilité de l'autonomie qui désignent un épanouissement des pratiques d'autoformation.

Ensuite les changements pluriels que connaissent les organisations, engendrent davantage de difficultés à identifier les besoins de formation des salariés. C'est de plus en plus aux salariés de devoir repérer leurs besoins de formation et d'assimiler les moyens pour y parvenir. Tel que le stipule Wemäere, *« Plus qu'hier, il ne s'agit plus tant de transmettre des savoirs que de permettre aux apprenants, adultes entre autres, de construire de nouvelles connaissances à partir de ce qu'ils savent déjà et d'acquérir de nouveaux moyens facilitant leur parcours professionnel »*⁶⁷.

De la même façon, les organisations cherchent à être flexibles afin d'être plus compétitives et de pouvoir mieux faire face à l'évolution des besoins de la société. *« Cette flexibilité a été acquise par la polyvalence plus grande du personnel et par le recours intensifié à un marché secondaire de l'emploi : contrats à durée déterminée, personnel à temps partiel, (...) Acquisition de compétences diversifiées et accroissement de son employabilité (...) qui est impossible sans un engagement des individus en regard de leur propre formation. »*⁶⁸. Ainsi, c'est en s'inscrivant dans une logique de responsabilité, d'autonomie et d'engagement que le salarié-apprenant parvient à développer son employabilité vis-à-vis des besoins de la société. Pour inscrire les salariés dans une logique d'autoformation, les organisations doivent instaurer une philosophie valorisant la confiance et l'initiative⁶⁹. Il faut ainsi donner des outils pour permettre au salarié d'apprendre à apprendre, apprendre de ses expériences, apprendre à planifier, apprendre à prendre des initiatives tout en assumant les responsabilités de ses actes. *« Dorénavant, la majorité des travailleurs ne pourront plus simplement répéter des routines apprises une fois pour toutes. Ils devront se montrer capables d'apprendre représente une condition permettant l'autoformation en même temps qu'une de ses caractéristiques »*⁷⁰.

Enfin, la concurrence et la compétition entre les organisations contraignent les entreprises à optimiser leur efficience. Elles doivent en d'autres termes, faire autant, voire plus et mieux, avec moins de ressources.

67 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.20

68 Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail. Apports européens nord-américains pour l'an 2000*. Montréal : Editions Nouvelles AMS. p.11

69 Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail. Apports européens nord-américains pour l'an 2000*. Montréal : Editions Nouvelles AMS. p.12

70 Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail. Apports européens nord-américains pour l'an 2000*. Montréal : Editions Nouvelles AMS. p.12

De ce fait, les pratiques d'autoformation permettent de répondre aux exigences de la société, d'accompagner le rythme de ses changements en plaçant le salarié en tant que sujet, apprenant, autonome et responsable.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons insister sur les besoins et intérêts mutuels des organisations et des salariés à valoriser les pratiques d'autoformation. En effet, pour accompagner l'évolution de la société et être plus compétitive, l'organisation a besoin de former avec efficacité son salarié. De même ce dernier, éprouve la nécessité de développer ses compétences afin de favoriser son employabilité. Pour favoriser des pratiques d'autoformation, il est nécessaire que l'environnement stimule la motivation à s'autoformer, qu'il y ait la présence de ressources, un climat de transfert des apprentissages, la reconnaissance des efforts faits pour s'autoformer et pour améliorer sa pratique professionnelle. Nous avons choisi d'intituler ce chapitre «L'autoformation où auto ne signifie ni seul, ni individuel ». Nous allons à présent nous intéresser au domaine de l'accompagnement qui peut favoriser une démarche plus efficace de l'autoformation.

CHAPITRE IV : L'ART D'ACCOMPAGNER

IV.A. L'ART D'ACCOMPAGNER, UN METIER

IV.A.1 Qu'est-ce qu'accompagner ?

L'accompagnement s'inscrit dans une logique temporelle. Il s'agit de la place occupée par l'accompagnant et l'accompagné et de la distance instaurée dans leur relation.

L'accompagné

Focalisons-nous sur la notion « d'accompagné ». Pour Dubois *«Etre accompagné, au sens strict, c'est être avec quelqu'un pour aller d'un point à un autre»*⁷¹. Ainsi, l'accompagné bénéficie de la présence d'une personne pour pouvoir cheminer à ses côtés lors de son parcours. Il semble intéressant d'insister sur l'expression qu'a choisie Dubois à savoir « être avec ». En effet, il semble bel et bien que ce soit d'une présence et non d'une aide à laquelle il fait allusion. Ainsi « être accompagné » signifie « ne pas être seul ».

Accompagner

Selon Dubois, accompagner c'est avant tout s'engager, aller jusqu'au bout de l'engagement pris, *« Accompanyer, c'est ainsi aller jusqu'au bout de l'engagement pris, quelles que soient la nature, l'origine ou la gravité de ces difficultés »*⁷². De ce fait, respecter l'engagement d'accompagner est pour lui le principe fondateur de l'accompagnement. En effet il est difficile de s'imaginer dans quel état d'esprit peut se trouver une personne qui a besoin d'être accompagnée et qui n'a pas encore trouvé cet accompagnement. Seulement, il est bien plus difficile encore de s'imaginer l'état d'esprit d'une personne qui a trouvé un accompagnement qui a été interrompu sans que ce soit la décision de l'accompagné. La rupture peut ainsi paraître brutale et bien plus néfaste que l'absence d'accompagnement. En effet, dans les situations pour lesquelles un accompagnement est nécessaire, si l'accompagnement n'est pas mis en place, la personne peut néanmoins trouver une solution

71 Dubois, M-J. (décembre 2002). « L'accompagnement comme facteur de cohésion sociale dans l'entreprise », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.93

72 Dubois, M-J. (décembre 2002). « L'accompagnement comme facteur de cohésion sociale dans l'entreprise », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.93

ou un moyen pour pallier à ce manque d'accompagnement en adoptant une nouvelle posture. Au contraire, si l'accompagné compte sur cet accompagnement et qu'il n'est pas formé ou accompagné pour ne plus éprouver ce besoin d'être accompagné, alors la situation actuelle de l'accompagné peut être encore plus critique que sa situation initiale.

Les auteurs de L'accompagnement en éducation et formation, défendent qu'accompagner c'est « (...) *l'accueillir et l'écouter (...) participer avec lui au dévoilement du sens de ce qu'il vit et recherche (...) cheminer à ses côtés pour le confirmer dans le nouveau sens où il s'engage.* »⁷³. Cette position sous-entend clairement qu'à aucun moment l'accompagnateur ne choisit ou ne décide pour l'accompagné. Il est présent telle une béquille ou tel un parent qui accompagne son enfant à parcourir son chemin sur une poutre, « au cas où »...il le soutient, au besoin l'encourage. L'accompagnant est essentiel puisqu'il est rassurant. Il se révèle ainsi constituer une aide dans l'apprentissage.

L'accompagnement, un soutien sur une temporalité donnée

« Veux-tu que je t'accompagne à la réunion, à ton R.D.V. ? ». C'est une question qui est courante et qui nous a tous concernés un jour ou l'autre. Seulement avons-nous déjà réfléchi à cette relation d'accompagnement et à la place qu'occupe chacun des acteurs dans cette relation ? D'après Moreau il s'agit « *d'emboîter le pas à quelqu'un, de partager son chemin, de l'épauler juste pour un temps. Souvent l'accompagnateur est un « intermédiaire » ; il réintroduit de la distance, permet à celui qui avance de regarder et à celui qui peine de se reprendre ; il réintroduit du lien aussi, oriente vers d'autres, aide à renouer le fil du temps. Enfin, l'accompagnement ne prend jamais le pouvoir, il ne se substitue pas, il ne déresponsabilise pas* »⁷⁴. De ce fait accompagner c'est comme guider, être présent au cas où l'accompagné éprouve un quelconque besoin. Accompagner semble également avoir une dimension temporelle. En effet, si on se réfère à Moreau, l'accompagnement est une aide qui ne dure qu'une période en fonction du besoin de l'accompagné. En outre, il est un outil, une aide pour créer du lien ou recréer du lien avec un sujet ou un objet. L'accompagnement éclaire tel un phare en pleine nuit, avec lequel on peut se diriger si on est égaré. L'auteur insiste sur le fait que l'accompagnement demeure une aide sans jamais dénaturer le rôle, la fonction ou la prise de décision de l'accompagné. En somme,

73 Le Bouëdec, G. & Du Crest, A. & Pasquier, L. & Stahl, R. (2001). *L'accompagnement en éducation et formation. Un projet impossible ?* Paris : l'Harmattan. p.141-142

74 Moreau, M. (décembre 2002). « Editorial », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.5

accompagner c'est accueillir, organiser, mettre en relation, être présent et disponible, laisser l'opportunité d'entrer en action, mais c'est aussi suivre l'évolution.

Les pré-requis pour accompagner

Il est nécessaire de comprendre qu'accompagner c'est avant tout, écouter. C'est une écoute sans jugement pour mieux comprendre et pour permettre à l'autre de se libérer de ses craintes, angoisses et envies. *« Aider l'autre, c'est non pas faire à sa place mais lui donner les moyens de réfléchir lui-même à sa situation, à son objectif, à ses ambitions, à ses capacités, à ses moyens... Cela exige une écoute active de la part de l'accompagnant, un questionnement pour aider l'autre à clarifier ses difficultés, à identifier ce qu'il souhaite, et à trouver lui-même ses propres solutions. Or l'écoute, (...) est une compétence rare »*⁷⁵.

D'après Gernigon, l'accompagnement fait référence à plusieurs actions en fonction des domaines d'activité dans lesquels l'accompagnement est mis en place. De ce fait, l'accompagnement nécessite plusieurs pré-requis qui seraient de se questionner, de mettre en mots, d'inventer et de trouver la bonne distance⁷⁶.

Pour quelles raisons se questionner lorsque l'on veut mettre en place un accompagnement ?

D'après l'auteur, il faut se questionner pour connaître la fonction que l'on veut donner à l'accompagnement. S'agit-il d'une fonction de production, de facilitation ou de régulation ?⁷⁷. Pour ces trois fonctions, l'objectif d'aider et de guider est omniprésent. Seulement, le degré de liberté proposé à l'accompagné est différent. L'auteur soutient *« Le travail de distanciation de l'« accompagnant » est plus ou moins présent, conscient ou réussi (...) on peut se laisser aller à « faire les choses à la place de », ou « pour soi », tout en étant persuadé que l'on travaille « avec » l'autre. La distanciation est un travail qui demande de la volonté, de la lucidité »*⁷⁸. De ce fait, c'est la distance avec l'objet de l'accompagnement qui va déterminer la fonction de l'accompagnant. Ainsi cette posture, cette distance revêt une dimension que nous choisissons de qualifier de « sociale ». Nous nous permettons toutefois d'ajouter une autre dimension que nous choisissons de nommer « physique ». En effet, la

75 Boizet. F, (décembre 2002). « L'appui, une forme d'accompagnement », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. pp.20-21

76 Gernigon. M, (décembre 2002). « Variations sur le thème de l'accompagnement ». in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. pp. 7-14

77 Gernigon. M, (décembre 2002). « Variations sur le thème de l'accompagnement ». in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.8

78 Gernigon. M, (décembre 2002). « Variations sur le thème de l'accompagnement ». in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F.. Paris : S.F.P. p.9

position dans l'espace de l'accompagnant et sa distance en termes d'espace avec l'accompagné peut influencer cette relation. Suivant la position de l'accompagnant, derrière, à côté, devant, sous le regard des clients, sous le regard de l'accompagné (...) l'accompagné aura l'opportunité d'être plus ou moins autonome. Ces multiples placements ne doivent pas relever du hasard. Le placement de l'accompagnant dans l'espace vis-à-vis de celui de l'accompagné doit être choisi en fonction de ce dernier. Nous pouvons ainsi émettre l'hypothèse que plus la distance instaurée par l'accompagnant vis-à-vis de son accompagné est grande et plus le degré d'autonomie, de responsabilité, et la marge de manœuvre de l'accompagné est également importante. L'écueil serait de ne pas assez bien évaluer le degré de liberté que l'on veut proposer à l'accompagné. Ainsi, il est prépondérant de s'interroger avant de mettre en place un accompagnement pour savoir quelle fonction aura l'accompagnement et quel degré de liberté sera laissé à l'accompagné.

Pour quelles raisons mettre en mots « Le dispositif d'accompagnement » ?

Précédemment, il a été démontré que l'accompagnement s'inscrivait dans une logique temporelle. Admettons que l'objectif de l'accompagnement soit efficace et permette une évolution dans le comportement, l'opérationnalité du salarié ou bien son épanouissement. Alors il est important de savoir vers quelle situation finale l'accompagné veut s'orienter. Pour cela, il paraît important que le salarié sache d'où il part, et où il veut arriver afin de définir les modalités de l'accompagnement mis en place. L'écriture et la mise en mots peuvent constituer des repères dans le temps pour déterminer les étapes et les évolutions anticipées de l'accompagnement.

IV.A.2. Des exemples d'accompagnateurs

-Le référent est un professionnel expérimenté d'un métier qui est « *conseillant des collègues débutants. La personne qui guide (dirige) quelqu'un en difficulté* »⁷⁹.

-Apprentissage (Maître d'apprentissage) « *Dans le système corporatif, Artisan qui dirige et enseigne aux apprentis* »⁸⁰.

-Le tuteur pour le tutorat. Selon Le dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, le tutorat répondrait à sept objectifs à savoir assurer un suivi, favoriser la

79 Longhi, G. (2009). *Dictionnaire de l'Education. Pour mieux connaître le système éducatif*. Paris : Magnard-Vuibert. p.520

80 Robert, P. (2010). *Le Nouveau Petit Robert de la langue française*. Paris : Le Robert. p.1510

régulation des regroupements d'élèves, mieux prendre en compte le vécu de l'élève, mieux évaluer son travail, conduire à un nouveau mode de communication entre adultes et jeunes, aider à l'articulation entre le temps de travail scolaire et le temps de travail extra-scolaire, favoriser l'articulation entre le projet de l'élève et le projet de l'établissement.⁸¹ En revanche il n'aide pas à une organisation du travail autonome.

-Le coach pour le coaching « *le coaching porte sur la clarification de situations (éclairer la situation de départ, déterminer la situation d'arrivée) et sur le processus d'évolution. Privilégiant le chemin plus que le but, coacher consiste à définir le trajet et à accompagner le voyage* »⁸².

-Le counseling est une « *forme d'accompagnement psychologique et social, désigne une situation dans laquelle deux personnes entrent en relation, l'une faisant explicitement appel à l'autre en lui exprimant une demande aux fins de traiter, résoudre, assumer un ou des problèmes qui la concerne* ». ⁸³

-Le mentorat désigne « *une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, investit sa sagesse acquise à son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.*

-Le compagnon pour le compagnonnage vient du latin populaire *companiono*, onis « qui mange son pain avec ». « *Personne (souvent, homme) qui partage habituellement ou occasionnellement la vie, les occupations d'autres personnes (par rapport à elles). Compagnonnage : organisation ouvrière caractérisée par des sociétés d'aide mutuelle et de formation professionnelle* »⁸⁴.

IV.B. L'ACCOMPAGNEMENT, UNE CONSTRUCTION SINGULIERE

Grâce à l'approche conceptuelle des différents termes d'acteur et de sujet, le terme de salarié est écarté pour la fin de ce chapitre. Nous choisissons d'employer le terme « sujet » pour désigner une personne quelle qu'elle soit.

81 Champy, P. & Eteve, C. (2005). *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*. Paris : éditions-Retzp. p.1018

82 Pilard, P. (décembre 2002). « Le coaching : une fonction d'accompagnement ni tout à fait la même ni tout à fait une autre », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. p.60

83 http://pcai.france.pagesperso-orange.fr/page_counseling.htm consulté le 16 mai 2010

84 Robert, P. (2010). *Le Nouveau Petit Robert de la langue française*. Paris : Le Robert. p.481

IV.B.1. Autant d'accompagnements que de personnes singulières.

Nous avons vu plus haut que le sujet est singulier, unique de par son histoire et ses expériences. Aucun être humain ne peut être la copie conforme d'un autre. Bien plus, de par la fonction et/ou le statut que le sujet occupe dans l'organisation et les raisons pour lesquelles il doit être accompagné, il ne peut y avoir un accompagnement « standard » à mettre en place. En effet, *« Accompanyer un « apprenant », accompagner un « manager », accompagner une « victime »..., ce n'est pas la même chose ! Ce ne sont ni les mêmes attitudes, ni les mêmes compétences, ni les mêmes techniques, ni les mêmes outils qui sont en jeu »*⁸⁵. Le principe même de l'accompagnement est de pouvoir mettre en place un dispositif qui permette d'aider le sujet à atteindre des objectifs en fonction de ses compétences, de ses envies, de son rythme de formation, de son histoire et de sa personnalité. Les besoins, les manques, et les facilités ne sont pas les mêmes pour tous. Si l'objectif d'une organisation est de permettre au salarié de le rendre plus performant et à l'aise dans ses fonctions, alors l'organisation doit admettre que l'accompagnement peut, s'il est mis en place judicieusement et de façon pertinente, permettre à chacun d'évoluer et de se perfectionner en utilisant un atout que nous avons tous en commun : notre singularité. De ce fait en se basant sur des échanges fondés sur un objectif commun qui est de pallier des manques ou des envies, l'accompagnement devient ainsi formateur, riche et efficace.

*« Chaque accompagné est un être unique. Et comme la relation d'accompagnement concerne toujours deux personnes, c'est la richesse de cette interaction qui permettra, à l'accompagné comme à l'accompagnateur, de progresser »*⁸⁶.

IV.B.2. L'accompagnement, une logique structurée mais non déterminée

Comme nous l'avons vu plus haut, l'accompagnement peut prendre différentes formes et peut être mis en place dans des domaines très différents. Il s'agit alors d'identifier les situations de travail, le contexte d'action qui nécessite un accompagnement. Ainsi, bien que l'accompagnement doive être pensé, réfléchi, avec une anticipation sur les objectifs et les

85 Moreau, M. (décembre 2002). « Editorial », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.5

86 Boizet, F. (décembre 2002). « L'appui, une forme d'accompagnement », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.18

étapes à atteindre, l'accompagnement doit impérativement s'adapter au rythme et à l'évolution de l'accompagné. En effet, tout accompagnement confère une caractéristique singulière qui est propre à chaque accompagné. Deux accompagnements ne peuvent être semblables ne serait-ce que par le caractère singulier humain qui fait que chacun des êtres humains est différent. *« Tout accompagnement concerne un individu et un seul. Dès lors que l'on touche aux valeurs profondes de cet individu, au regard qu'il porte sur lui-même et sur les autres, on ne peut accompagner collectivement. De même, on peut toujours structurer et programmer un accompagnement, la façon dont il se déroulera reste imprévisible, car rien de ce qui s'exprimera ne peut être défini à l'avance. »*⁸⁷.

De ce fait, en amont de chaque accompagnement, il est possible d'anticiper, de programmer, de projeter des résultats, seulement ni l'évolution ni les résultats ne peuvent être déterminés. En revanche l'accompagnement demeure un outil qui permet de tendre vers les résultats escomptés.

IV.B.3. La nécessité pour l'accompagnant d'être lui-même accompagné

Tout d'abord, accompagner, c'est être capable d'accompagner. Etre capable d'accompagner, c'est avoir les compétences pour accompagner. Seulement les compétences ne sont pas acquises pour la vie. Conserver ses compétences nécessite un travail d'entretien de la mobilisation. De plus, nous avons vu dans le premier chapitre que le salarié avait besoin de développer ses compétences et d'en acquérir sans cesse d'autres afin de répondre aux besoins variables des organisations. De ce fait, tout comme un formateur qui se doit d'être formé tout au long de la vie, l'accompagnateur doit être également accompagné. Boizet maintient que *« L'accompagnateur a aussi besoin d'être accompagné, d'avoir des échanges réguliers avec ses pairs et avec le chef du service ressources humaines. Lui aussi a besoin de reconnaissance (...) Etre «en appui», c'est être à disposition, y compris de sa hiérarchie. (...) demander un appui consiste avant tout à identifier ses difficultés et ses limites. Cette attitude devrait être encouragée tant il est vrai que la remise en question est source de progrès. (...) »*⁸⁸.

Ensuite, l'accompagnement peut être mis en place dans des contextes très différents. Cela peut être l'accompagnement à l'accouchement ou l'accompagnement en fin de vie, mais

87 Boizet. F, (décembre 2002). « L'appui, une forme d'accompagnement », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.18

88 Boizet. F, (décembre 2002). « L'appui, une forme d'accompagnement », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.21

aussi l'accompagnement pour effectuer une V.A.E. (Validation d'Acquis par Expérience) ou encore l'accompagnement pour s'insérer sur le marché du travail. Pour toutes ces situations, il est prépondérant que l'accompagnant ne s'approprie pas le problème que rencontre son accompagné. En effet, Boizet assure que :

«Son rôle d'accompagnant n'est pas facile ; il lui impose d'adopter une certaine posture. La principale difficulté tient probablement à ce qu'il lui faut éviter de s'approprier le problème de l'autre.»⁸⁹

Enfin, l'accompagnement doit être accepté et reconnu par tous. Il est important que l'accompagnement mis en place soit valorisé et que, aussi bien pour l'accompagnant que pour l'accompagné, l'accompagnement mis en place soit accepté, soutenu et encouragé par l'environnement de ces deux acteurs. *« Pour être de qualité, l'accompagnement lui-même a besoin d'être accompagné... (...) l'accompagnement doit être piloté, coordonné, soutenu et reconnu »⁹⁰.*

IV.C. UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT EN ENTREPRISE

IV.C.1. Pour quelles raisons mettre en place un accompagnement ?

Il peut s'avérer intéressant de se demander quelles sont les situations pour lesquelles il est judicieux de mettre en place un accompagnement.

D'après Gardie, il est indispensable d'accompagner pour :

« le suivi de parcours et le soutien (...), il est important pour l'apprenant de sentir qu'il est régulièrement suivi, cela devient une incitation presque naturelle à continuer ; le contrôle de l'assiduité (...), la bonne compréhension (...), un sentiment de présence et non de solitude (...), la mesure et la validation des acquis ; le formateur s'assure à chaque étape de l'atteinte des objectifs (...), en validant, à travers les questions qu'il pose à l'apprenant, que les points essentiels sont assimilés (...), la valorisation de l'apprenant et de la formation, (...) la minimisation des difficultés d'ordre technique (...), le plaisir »⁹¹.

89 Boizet. F. (décembre 2002). « L'appui, une forme d'accompagnement », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.20

90 Malige, P. & Bienvenu, S. & Szika, Y. (décembre 2002). « Pour la formation des apprentis, un accompagnement structuré et partagé », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. p.31

91 Gardie, P. (décembre 2002). « Une formation à distance... mais un accompagnement bien présent », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris: S.F.P. p.54

IV.C.2. Accompagner le sujet, pour une efficacité sur la durée.

Il est aisé d'imaginer qu'un sujet non accompagné dans un univers professionnel qui lui est totalement inconnu, peut rencontrer d'importantes difficultés. Ces obstacles peuvent soit le décourager de persévérer, soit freiner son aisance professionnelle. De ce fait, grâce à un accompagnement, le sujet peut assimiler mieux et plus vite les exigences et la qualité en termes de savoir-faire qu'il doit atteindre. En somme, mettre en place un accompagnement peut être considéré comme un coût financier, temporel, un problème d'effectif, mais il peut aussi être considéré comme un investissement sur la qualité et l'efficacité pour l'avenir. Plus le sujet sera à l'aise, épanoui dans ses fonctions, et agira en bon professionnel plus l'entreprise aura envie de le conserver. De même, plus il aura envie d'évoluer au sein de la structure, et moins il y aura besoin de recruter d'autres personnels. Chacun y gagne, les deux parties en tirent des bénéfices.

IV.C.3. L'accompagnement, vecteur de cohésion sociale et d'aisance opérationnelle

L'accompagnement n'est autre que l'interaction entre deux personnes ou entre plusieurs personnes. Dès qu'il y a interaction, il y a échange, partage et relation. Cette proximité peut être à l'origine d'un sentiment de sécurité, de la part de l'accompagné. Bien plus, si le sujet éprouve des difficultés, il sera plus à même de se confier à son référent qui l'accompagne que de se confier à n'importe quelle autre personne. De ce fait ces interactions produites et facilitées par l'accompagnement démontrent le fait que l'accompagnement est vecteur de cohésion sociale.

En outre, plus vite le sujet saura ce qu'on attend de lui, plus vite il le comprendra et mettra en œuvre ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs qu'on attend de lui. De surcroît, il sera plus vite à l'aise dans ses fonctions. C'est bien plus facile d'avancer lorsque nous connaissons la direction à emprunter. Prenons un exemple que nous rencontrons dans notre vie au quotidien. Lorsque nous devons nous rendre à destination d'une ville. Trois choix s'offrent à nous :

Premièrement, nous connaissons parfaitement la direction et nous n'avons besoin de personne pour nous aider à nous diriger jusqu'à cette destination.

Deuxièmement, nous avons un outil d'accompagnement personnalisé qui va nous aider par rapport à notre situation singulière : le lieu duquel nous partons, le choix des types de routes que nous voulons emprunter. Plusieurs possibilités s'offrent à nous comme l'utilisation d'une carte ou d'un Global Positioning System. Ainsi ces moyens peuvent nous aider à faciliter l'orientation et la façon dont nous allons vivre le voyage, moins stressé, plus assuré.

Troisièmement, nous n'avons aucune aide, et là il nous faudra soit prendre des décisions au risque de prendre une mauvaise direction, de perdre du temps et de perdre en sérénité et qualité de conduite, soit s'arrêter plusieurs fois afin de demander de l'aide en perdant du temps et en n'étant pas certain de la valeur des informations fournies.

Pour conclure ce chapitre, l'accompagnement est un moyen de garantir un apprentissage efficient. Il permet de rassurer le sujet accompagné, la connaissance des rôles prescrits et des rôles réels. Il offre aussi à l'accompagné la possibilité d'avoir confirmation que ses actions sont bien effectuées et qu'il est dans la bonne direction lorsque c'est le cas. Lorsque ça ne l'est pas, l'accompagné en prendra conscience et pourra agir en fonction. Pour que l'accompagnement réponde aux intérêts mutuels de l'entreprise et de l'accompagné, il est nécessaire de :

- Penser et réaliser la formation de l'accompagnant
- Structurer l'accompagnement en amont de sa mise en place, sans le déterminer de façon définitive mais en l'individualisant
- Définir la place de l'accompagné et de l'accompagnant dans leur relation ainsi que de la distance instaurée entre eux.

L'accompagnement permet une certaine aisance, fiabilité et qualité d'action et de vie dans le déroulement des étapes. Le but recherché sera atteint dans un climat de confiance et de satisfaction appréciable. Cela renforce l'estime de soi et encourage les sujets accompagnés à réitérer la même action avec un accompagnement de moins en moins important au fil du temps, pour parvenir progressivement au résultat escompté sans aucun accompagnement. L'objectif atteint, l'accompagnement peut en effet cesser, en laissant un sentiment de satisfaction pour l'accompagnant et pour l'accompagné.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Cette première partie de notre recherche fait l'objet d'un état des lieux du trajet, du projet mais aussi des différentes approches des concepts identifiés.

Tout d'abord ont été mis en exergue, le chemin et les expériences vécus jusqu'à l'entrée en Master II, S.I.F.A. L'idée de l'étude est née des échanges eus avec des Conseillers Commerciaux insatisfaits de n'avoir eu ni accompagnement ni formation pendant leur période de C.D.D. jugée trop longue (un an voire deux ans pour certains).

Après avoir identifié nos intuitions, nous avons pu formaliser les deux hypothèses suivantes :

- **La mise en place d'un accompagnement pour pallier un manque de formation serait-elle judicieuse dans l'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise ?**
- **La proposition d'un accompagnement à la prise d'initiatives du nouveau salarié favoriserait-elle son autonomie et son engagement dans son processus de formation professionnelle ?**

Ces hypothèses ont été à l'origine de la problématique, fil conducteur de notre recherche :

Comment penser une méthode d'accompagnement et des outils spécifiques pour que le nouveau salarié devienne, dans les meilleurs conditions possibles, acteur et autonome au cours de son processus de formation professionnelle dans le milieu bancaire ?

De cette façon, notre recherche nous a conduits à aborder et présenter des approches conceptuelles de Formation Professionnelle, d'autoformation et d'accompagnement.

L'approche théorique de la **Formation Professionnelle** a été abordée à travers plusieurs paramètres tels que

- Son intérêt vis-à-vis de l'employé et de l'employeur.
- Son utilité pour accompagner l'évolution de la société et répondre à ses exigences.
- Son avantage pour accompagner les transitions professionnelles.

D'autres paramètres axés sur la façon dont on peut se former ont été assimilés. Ainsi, le sujet peut se former :

- Par l'expérience, d'où l'importance de la mobilisation, de la prise de conscience de ses expériences antérieures et du sens aux activités menées.
- Par le travail autrement dit, la formation dite « sur le tas », dans le contexte social et professionnel qui nécessitent un engagement et un investissement professionnel.

L'approche conceptuelle de **l'autoformation** a permis de mettre en valeur les caractéristiques du salarié quel qu'il soit :

- Une personne qui a des expériences
- Une personne qui est capable de décider
- Le salarié, une personne qui est sujet et acteur

Cette approche a également permis de présenter la responsabilité, l'autonomie, et la « prise en main » du salarié comme éléments essentiels de l'autoformation.

Après avoir fait une présentation de différentes perspectives de l'autoformation, nous avons situé notre recherche dans une démarche qui s'apparenterait au courant socio-pédagogique dans la classification de Carré, Poisson et Moisan. Il est dans l'intérêt mutuel des organisations et des salariés que les pratiques d'autoformation soient développées. En effet, pour accompagner l'évolution de la société et être plus compétitive, l'organisation a besoin de former avec efficacité son salarié. De même ce dernier, doit acquérir et faire fructifier ses compétences afin de développer son employabilité. Il est ainsi essentiel que l'environnement stimule la motivation à s'autoformer, qu'il y ait la présence de ressources, un climat de transfert des apprentissages, la reconnaissance des efforts faits pour s'autoformer et pour améliorer sa pratique professionnelle.

Enfin l'étude de **l'accompagnement** a été réalisée. Comme tout dispositif mis en place, il faut que l'accompagnement soit utile et rentable pour chaque partie, entreprise et salariés. La mise en place d'un tel dispositif ne s'improvise pas. Il a été démontré que l'accompagnement doit être adapté à chaque salarié pour garantir une efficacité temporelle et professionnelle que ce soit pour le salarié ou pour l'entreprise. Des commerciaux à l'aise, agréables et professionnels attirent la clientèle. Si la clientèle fructifie, alors l'entreprise s'épanouit.

Nous avons pu établir une problématique, fil conducteur de notre recherche. Nous avons pu voir que la formation professionnelle constitue un atout pour l'entreprise comme pour le salarié et qu'elle permet d'accompagner les transitions professionnelles. La formation

peut se réaliser grâce à l'expérience de la vie, « sur le tas », dans un contexte professionnel et social, grâce à un engagement et des investissements personnels.

Nous avons pu remarquer les éléments qui distinguaient l' « acteur » du « sujet », les notions d'autonomie et de l'autoformation ainsi que les différentes perspectives qui se rattachent à l'autoformation.

Nous avons enfin pu observer que l'accompagnement doit être individualisé et prendre en compte la singularité de l'accompagné. L'accompagnement demeure un élément vecteur de cohésion sociale et d'aisance opérationnelle.

Au terme de cette partie, nous prenons conscience des relations étroites qui existent entre toutes ces approches. Les organisations ont de plus en plus recours au marché secondaire. Il leur semble difficile de les former au même niveau que leurs salariés permanents. L'accompagnement à l'autoformation est un dispositif qui permet aux nouveaux salariés en situation de travail d'effectuer mieux et plus rapidement leurs missions durant leur présence dans l'organisation. (Illustration de cette conclusion Schéma ANNEXE 7B)

Cette approche conceptuelle nous permet à présent de mieux appréhender notre approche méthodologique, l'analyse et l'interprétation des données recueillies.

L'accompagnement du salarié peut l'aider à s'autoformer dans les meilleures conditions possibles pour garantir l'image de marque et de qualité de l'enseigne auprès des salariés et de la clientèle.

Dans la deuxième partie de la recherche nous vérifierons la validité des hypothèses à travers l'analyse et l'interprétation des données recueillies.

DEUXIEME PARTIE - ETUDE TERRAIN : LE CAS DE DEUX AUXILIAIRES COMMERCIALES DANS LE MILIEU BANCAIRE

CHAPITRE V : METHODOLOGIE DU RECUEIL DE DONNEES

V.A. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

V.A.1. Panorama des différentes méthodes de recueils de données.

D'après le Manuel de recherche en sciences sociales⁹², il y a quatre méthodes de recueils de données⁹³. Il s'agit de l'enquête par questionnaire, de l'entretien, de l'observation directe et du recueil de données existantes.

L'enquête par questionnaire

L'ouvrage explique que l'enquête par questionnaire consiste à poser une série de questions concernant différents aspects tels que la situation familiale et professionnelle des interviewés. Cela peut aborder également les opinions, la culture, la société (...). Ainsi que l'indique l'ouvrage, « *Elle vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen de corrélations que ces hypothèses suggèrent* »⁹⁴. Pour mener à bien ce recueil, il est nécessaire d'avoir un échantillon très important. Les réponses sont déjà proposées, et ne demandent plus qu'à être désignées. Cette méthode laisse ainsi très peu de liberté à l'interviewé.

L'entretien

Ce même ouvrage souligne que l'entretien peut revêtir différentes formes « *Les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine.* »⁹⁵. Contrairement à l'enquête, l'entretien confère une faible directivité de la part du chercheur et le contact avec l'interviewé est direct. De ce fait, selon la place de la directivité choisie et menée dans l'entretien, la liberté d'expression peut être davantage accordée.

92 Quivy, R. & Van Campenhoudt, Luc. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. 256 p.

93 Quivy, R. & Van Campenhoudt, Luc. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. pp. 169-186

94 Quivy, R. & Van Campenhoudt, Luc. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. p.171

95 Quivy, R. & Van Campenhoudt, Luc. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. p.173

L'observation directe

Cette méthode n'est basée que sur l'observation visuelle. Elle porte sur les comportements des acteurs et les fondements culturels et idéologiques qui les sous-tendent. Contrairement aux deux recueils de données précédents, celle-ci ne fait aucunement l'objet d'un support écrit.

Le recueil des données existantes

Le chercheur en sciences sociales récolte des documents pour deux raisons. « *Soit il envisage de les étudier en tant que tels, comme dans l'examen de la manière dont un reportage télévisé rend compte d'un événement, ou encore dans l'analyse sociologique d'un roman. Soit il espère y trouver des informations utiles pour étudier un autre objet, comme par exemple dans la recherche de données statistiques sur le chômage ou de témoignages sur un conflit social dans les archives de la télévision* »⁹⁶.

V.A.2. Le choix pour l'entretien semi-directif

Mise à l'écart du questionnaire

L'enquête est écartée très rapidement car il est trop ambitieux d'interroger une centaine d'acteurs. De plus, les questions fermées qu'elles nécessitent, engendrent des réponses trop limitées.

Mise à l'écart de l'observation

Ensuite, le choix d'utiliser l'observation associée à l'entretien n'est pas retenu. Premièrement, rappelons que le stage est effectué au sein du siège. Ayant des missions de stage totalement différentes de nos préoccupations de mémoire, il est difficile d'utiliser une méthode de recherche qui nécessite une proximité et une disponibilité quasiment permanente des lieux et horaires professionnels. Prenons un exemple : les collaborateurs travaillent le samedi et non le lundi, à contrario, les acteurs du siège dont nous faisons partie, travaillent le lundi et non le samedi. Il en est de même pour les horaires de journée.

96 Quivy, R. & Van Campenhoudt, Luc. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. p.181

Deuxièmement, affiliée au siège en tant que stagiaire, lorsque nous venons en agence, nous sommes très souvent assimilée à une personne qui est susceptible de faire remonter les bonnes et les mauvaises pratiques. En utilisant une méthodologie d'observation, il est délicat de mener une observation de façon consciencieuse d'autant plus que l'accord respectif de l'auxiliaire commercial et du Directeur d'Agence est indispensable. Nous pouvons néanmoins, avec l'autorisation de la hiérarchie de la D.R.H. et avec les Directeurs d'Agences, participer à deux journées dans deux agences différentes. Il s'agit d'observer plusieurs conseillers commerciaux pour la première journée en Agence Ecole, et d'observer la journée d'un auxiliaire commercial qui est arrivé depuis deux semaines dans une Agence traditionnelle avec un Nouveau Concept.

Le choix pour l'entretien semi-directif

D'après le Lexique des sciences sociales⁹⁷, le choix de la méthode n'est pas aléatoire. En effet, cet ouvrage stipule que « *L'adoption de telle ou telle démarche dépend en réalité des exigences de la modélisation et des contraintes matérielles* »⁹⁸. Ainsi, le chercheur est plus ou moins directif en fonction de son besoin de contrôler, de vérifier ou d'approfondir une situation.

D'après l'auteur, plusieurs formes d'entretiens existent à savoir le semi-directif, le centré, et celui qui s'apparente aux récits de vie.

Le choix s'est orienté vers l'entretien semi-directif qui est par ailleurs, le plus utilisé en recherche sociale. Comme l'explique l'ouvrage, « *il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises* »⁹⁹. Cette méthode permet à juste titre, de laisser la possibilité à l'interviewé de s'exprimer comme il le souhaite et autant qu'il le souhaite à condition de répondre aux objectifs que s'est fixé le chercheur. Si ce n'est pas le cas, à lui de recentrer la discussion.

Au sein de cette recherche le choix pour ce type de recueil de données n'est pas complexe. L'objectif est de confirmer et/ou d'infirmer les hypothèses de départ sans connaître réellement l'univers professionnel des auxiliaires commerciaux. Il paraît ainsi très utile d'utiliser l'entretien semi-directif. Cette méthode autorise ainsi à

97 Ferréol, G. (2000). *Lexique des sciences sociales*. Paris : Armand Colin. 95 p.

98 Ferréol, G. (2000). *Lexique des sciences sociales*. Paris : Armand Colin. p.31

99 Quivy, R. & Van Campenhoudt, Luc. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. p.174

laisser une certaine liberté d'expression de la part de l'interviewé nous permettant de laisser entrevoir d'autres thèmes ou idées que nous n'avons pas anticipés. Toutefois, cette méthode permet également de diriger un minimum l'orientation de l'entretien. Cet élément est positif et peut se révéler parfois utile et pertinent.

V.A.3. Apports sur la façon de construire un guide d'entretien semi-directif

Apports sur les types de questions

D'après L'entretien. Techniques et pratiques¹⁰⁰, il y a plusieurs types de questions¹⁰¹ qui peuvent être posées. En effet, il y a des questions ouvertes du type « Racontez-moi... », des questions fermées « Avez-vous... », des questions alternatives « Pensez-vous...ou... », les questions directes « Aimez-vous... », des questions indirectes « Si vous avez un moment... que faites-vous ? » et des questions projectives qui amènent à se mettre dans la peau d'un personnage.

Apports sur la forme des questions

D'après ce même ouvrage, il est nécessaire de respecter certaines règles :

La question doit être :

«-concrète, directement compréhensible;

-ciblée sur un seul objectif;

-non interprétable, non inductive;

-courte, directement mémorisable;

-stimulante, facilitant l'expression;

-énoncée au présent et sous forme active;

*-opportune, posée au bon moment »*¹⁰².

Apports sur le fond des questions

100 Guittet, A. (2005). *L'entretien. Techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin. 204 p.

101 Guittet, A. (2005). *L'entretien. Techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin. pp.36-38

102 Guittet, A. (2005). *L'entretien. Techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin. p.38

D'après les auteurs de Manuel de recherche en sciences sociales¹⁰³, il est nécessaire de produire un instrument de recueil de données qui permette d'approfondir les hypothèses de départ. De ce fait, pour obtenir les informations qui soient en étroites relations avec le sujet et les hypothèses de notre recherche, il faut veiller à deux choses. Tout d'abord, le guide d'entretien doit « *atteindre le meilleur degré de précision dans la formulation de ces questions* »¹⁰⁴. Ensuite, une fois cet instrument élaboré, les questions qui le composent doivent être testées pour bien s'assurer que les questions sont compréhensibles auprès du public interviewé.

Pour élaborer notre guide d'entretien qui figure en ANNEXE 1, nous suivons ces recommandations en identifiant des questions ouvertes qui permettent de répondre aux hypothèses définies en début de recherche. Nous réalisons un entretien exploratoire avec une conseillère commerciale en C.D.I. depuis un an. L'entretien se réalise un samedi matin et se fait par téléphone. Le fait de soumettre les questions à cette collaboratrice conforte le guide d'entretien élaboré.

V.B. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

V.B.1. Terrain de la recherche

Par souci de discrétion et pour respecter l'anonymat du groupe bancaire, nous le désignerons par l'expression « LA BANQUE ».

L'étude s'effectue à distance du lieu concerné à savoir l'agence. Ce choix résulte tout simplement du fait que nous sommes en stage au siège et qu'il est assez compliqué de pouvoir obtenir le droit de venir dans le réseau. En effet, visiter les collaborateurs signifie également, échanger avec eux pour ne pas les perturber dans leurs activités professionnelles ou les freiner dans leurs missions.

Comme il l'a été signifié précédemment, le stage professionnel a déterminé la question de recherche. En effet, c'est en échangeant avec des conseillers commerciaux pour leur première journée du P.N.E. sur le premier module accueil, que les raisons confiées par les collaborateurs de s'intéresser à un sujet qui les concerne directement est né. En effet, pour eux, un sujet comme celui-ci a plus d'utilité que les missions confiées lors du stage à savoir

103 Quivy, R. & Van Campenhoudt, Luc. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. pp.165-166

104 Quivy, R. & Van Campenhoudt, Luc. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. p.165

les évaluations de formation. Rappelons que nous nous intéressons à la façon dont on peut proposer une méthode d'accompagnement et des outils spécifiques pour que le salarié entrant devienne acteur et autonome dans son processus de formation professionnelle dans le milieu bancaire. Ainsi, il est essentiel d'aller en agence pour rencontrer les personnes à interviewer. Nous choisissons d'étudier deux agences dont l'éloignement n'excède pas 20 km. Elles sont toutes deux situées en milieu urbain et accueillent chacune une grande équipe. Nous aurions préféré varier la zone géographique, la taille de l'équipe, Ancien Concept¹⁰⁵ et Nouveau Concept¹⁰⁶. Seulement, l'échantillon à interviewer semble se restreindre au fur et à mesure que nous appelons les Directeurs d'Agence pour obtenir un R.D.V. avec leurs auxiliaires commerciaux.

V.B.2. Le besoin de mieux connaître le contexte professionnel et de formation d'un public avec lequel nous n'avons pas l'habitude d'échanger

Nous sommes affectée au siège et ne connaissons pas réellement le contexte professionnel et de formation des auxiliaires commerciaux. Il semble judicieux et pertinent de faire en amont des entretiens semi-directifs avec les auxiliaires commerciaux et un entretien avec un acteur de l'équipe formation. Nous avons obtenu l'accord d'un chef de projets qui a été auparavant responsable du service emploi. Il a ainsi un très bon profil, beaucoup de connaissances à faire partager en matière de formation et d'emploi des auxiliaires commerciaux. Seulement, il doit s'absenter pour des raisons de santé, d'abord pendant une semaine, puis son arrêt de travail se prolonge pendant toute la durée du stage. Nous avons impérativement besoin de cet entretien avant de mener les entretiens auprès des auxiliaires commerciaux et avant la fin du stage. Il faut absolument trouver à interviewer une autre personne acteur au sein de l'équipe formation. Nous demandons ainsi à la Responsable du service Formation de l'interviewer, ce qu'elle accepte. Cet entretien est mené et retranscrit mais n'est pas analysé de la même manière que les deux autres entretiens puisqu'il nous permet seulement de mieux appréhender le contexte professionnel et de formation de nos deux autres entretiens.

105 Ancien Concept : agence dont l'aménagement de l'entrée et de l'accueil permet la fonction commerciale et de conseil de la personne qui se trouve derrière le guichet. Les files d'attentes sont censées être plus longues.

106 Nouveau Concept : agence dont l'aménagement de l'entrée et de l'accueil ne favorise que la fonction conseil. Le guichet est supprimé, tout est automatisé. Les files d'attentes sont censées être moins longues.

V.B.3. Choix du moment des entretiens

Le moment de l'étude n'est pas réellement choisi. Il est plutôt déterminé par deux critères. Le premier est en fonction du calendrier du stage. En effet, il est impératif que les entretiens soient effectués avant la fin du stage. Au-delà de cette échéance, nous ne serons plus stagiaire. Dès lors, nous n'aurons plus la possibilité d'interviewer des collaborateurs sur leur temps de travail. Pourtant, c'est plus facile pour obtenir des entretiens, non seulement par rapport à leurs impératifs personnels, mais aussi par rapport aux nôtres.

Le second est qu'il apparaît très rapidement difficile d'obtenir l'accord du Directeur d'Agence pour interviewer son auxiliaire commercial. En effet, accorder la permission à un chercheur d'interviewer son employé implique deux conditions indispensables. Ces conditions sont d'accepter que pendant cette heure il n'y ait pas de rendez-vous commercial avec la certitude de ne pas vendre, mais surtout de trouver une autre personne dans l'équipe pour remplacer l'auxiliaire commercial à interviewer. Enfin, il ne faut pas que ce soit pendant des heures de pointe, ou le jour du marché, ce qui pourrait nuire aux intérêts de l'agence. C'est ainsi plus difficile à planifier que nous ne l'avons imaginé. Cette difficulté peut néanmoins démontrer que l'auxiliaire commercial, ou, en tout cas celui qui en assure la fonction, est un acteur clef dans l'agence puisque son absence peut perturber totalement le fonctionnement de l'agence.

V.B.4. Présentation du public interviewé qui constitue la source de nos données

Il semble tout à fait judicieux d'interroger des auxiliaires commerciaux et des conseillers commerciaux afin d'en faire une comparaison et d'obtenir des représentations et des discours différents. En effet, l'intérêt est d'obtenir un discours plus « contextuel » de la part des auxiliaires commerciaux et des discours avec une prise de recul de la part des conseillers commerciaux puisqu'ils ont, pour la plupart d'entre eux, eu un an, voire un an et demi, en tant qu'auxiliaire commercial.

Exclusivement les auxiliaires commerciaux sont interviewés

- Tout d'abord en termes de faisabilité et de difficultés, interviewer deux publics différents signifie inévitablement, proposer deux guides d'entretien différents. Ce

choix exige d'obtenir au moins deux personnes pour chaque entretien ce qui paraît compliqué et fastidieux.

- Enfin comme expliqué précédemment, la disponibilité des personnes en agence est très précieuse, et consacrer une heure de son temps pour les conseillers commerciaux afin de participer à une étude faite pour un sujet de mémoire leur importe peu. Ainsi ils ont moins la motivation de se libérer du temps pour être interviewés. En revanche, les auxiliaires commerciaux sont directement concernés. Ils sont encore dans une période d'incertitude professionnelle et ont l'impression que donner leur avis, peut-être même avec une certaine retenue, puisque nous venons de la D.R.H., leur permettra d'être bien vu par le siège.

Présentation des auxiliaires commerciaux interviewés

Deux personnes constituent le public interrogé. Ce public est composé de deux auxiliaires commerciales que l'on appelle Betty et Caroline. Betty est âgée de 20 ans, est titulaire d'un BACCALAUREAT Sciences Economiques et Sociales et d'un D.U.T. Gestion des Entreprises et des Administrations. Elle est en C.D.D. à LA BANQUE depuis octobre 2009. Caroline est âgée de 25 ans, est titulaire d'un brevet d'Etat de la forme ; elle est en C.D.D. à LA BANQUE depuis octobre 2009.

V.C. DEROULEMENT DE LA RECHERCHE

V.C.1. Elaboration des guides d'entretien

Dans le chapitre V.B.2., il est précisé que deux guides d'entretien sont élaborés. L'un est effectué pour être mené avec la Responsable du service Formation afin de mieux appréhender les entretiens avec les auxiliaires commerciaux et de valider ou non le guide d'entretien qui leur est présenté. L'autre, est à destination des auxiliaires commerciaux. Rappelons également qu'avant de mener l'entretien avec la Responsable Formation que nous appelons « Entretien contextuel », un entretien exploratoire fait par téléphone avec un conseiller commercial en C.D.I. depuis pratiquement un an, a été fait, enregistré et qu'il n'est ni transcrit, ni analysé.

Le guide d'entretien contextuel

Activité professionnelle :

- 1) **Pouvez-vous vous présenter brièvement et expliquer votre parcours professionnel?** (savoir depuis combien de temps elle est au service formation, les missions)
- 2) **Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste le métier d'auxiliaire commercial ?** (missions/fonctions)
- 3) **Quelle est la place de ce métier par rapport aux autres métiers du réseau commercial ?**
- 4) **Quelle est la différence entre le métier de conseiller commercial et celui d'auxiliaire commercial ?**
- 5) **Quels sont les critères sur lesquels la hiérarchie se base pour titulariser un auxiliaire commercial ?**
- 6) **D'après vous, au bout de combien de temps l'auxiliaire commercial est-il autonome dans son activité professionnelle ?**

Formation :

- 7) **Quelle législation légitime le plan de formation de l'auxiliaire commercial ?**
- 8) **En quoi consiste le plan de formation pour l'adaptation à la prise de fonction de l'auxiliaire commercial ?**
- 9) **Pouvez-vous expliquer en quoi consiste le Parcours Nouvel Entrant ?**
- 10) Certains modules de ce parcours de formation sont à présent proposés aux auxiliaires commerciaux. **Quelles étaient les motivations de cette décision?**
- 11) **Comment avez-vous déterminé les modules de formation à dispenser auprès de l'auxiliaire commercial ?**
- 12) **Quels sont les critères/conditions pour qu'un auxiliaire commercial soit formé ?**
- 13) **Au bout de combien de temps arrivé en poste, l'auxiliaire commercial suit-il les modules ?**
- 14) **Quels sont les dispositifs de formation proposés à l'auxiliaire commercial pour apprendre son métier ?**
- 15) **Y a-t-il une différenciation/ modularisation des dispositifs de formation proposés aux auxiliaires commerciaux en fonction de leur parcours professionnel ?**
- 16) **Quels sont les atouts de ces modules de formation mis en place récemment ?**
- 17) **Quelles en sont les limites ?**
- 18) **Les auxiliaires commerciaux s'impliquent-ils dans leur processus de formation ?**
- 19) **Les auxiliaires commerciaux sont-ils autonomes ?**

Le guide d'entretien pour le recueil de données

Activité professionnelle :

- 1) **Pouvez-vous vous présenter brièvement et m'expliquer votre parcours professionnel ?**
- 2) **Depuis combien de temps avez-vous été en C.D.D. ?**
- 3) **Votre période d'adaptation pour savoir exercer votre métier a duré combien de temps ?**
- 4) **Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre métier pendant votre période d'adaptation ?**
- 5) **Comment avez-vous réussi à surmonter ces difficultés ?**
- 6) **Savez-vous quelles sont les difficultés qu'ont rencontrées les autres auxiliaires commerciaux ?**
- 7) **En quoi cette période d'adaptation a-t-elle été enrichissante ?**

Formation :

- 8) **Que pensez-vous du fait de se former ?**
- 9) **Votre métier mérite-t-il une formation spéciale ?**
- 10) **De quelle formation avez-vous bénéficié pour exercer votre métier ?**
- 11) **Combien de temps votre formation a-t-elle duré (Théorique et pratique)**
- 12) **Avez-vous appris de vos collègues ?**
- 13) **Vos expériences antérieures vous ont-elles aidé dans votre formation ?**
- 14) **D'après vous, comment améliorer la formation des auxiliaires commerciaux ?**

Dimension auto-autonomie-acteur :

- 15) **Pendant combien de temps estimez-vous avoir eu besoin de soutien pour maîtriser toutes les fonctions de votre métier ?**
- 16) **Quel était ce soutien/ cette aide ?**
- 17) **Que conseilleriez-vous à un ami qui arriverait à LA BANQUE en tant qu'auxiliaire commercial et qui rencontrerait des difficultés en agence pendant sa période d'adaptation ?**
- 18) **Je vais vous proposer deux termes : « acteur » et « sujet » et vais vous demander d'en choisir un. Vous sentez-vous acteur ou sujet en agence ? Pour quelles raisons ?**

Accompagnement

- 19) **Qu'est-ce que pour vous l'accompagnement ?**
- 20) **De quel accompagnement à la prise de fonctions dans votre agence avez-vous pu bénéficier ?**
- 21) **Quels peuvent être les intérêts d'une absence d'accompagnement ?**
- 22) **Comment améliorer l'accompagnement des auxiliaires commerciaux lorsqu'ils rencontrent des difficultés en agence pendant leur période d'adaptation ?**

23) Qui serait (aient) apte (s) à accompagner l'auxiliaire commercial dès son arrivée en agence ?

Comme nous l'avons vu dans la partie V.A.3., pour élaborer les guides d'entretien, nous veillons à ce que les questions soient à la fois ouvertes, simples, claires avec un seul objet de recherche par question. Nous pouvons attirer l'attention sur le fait que certaines questions sont des questions fermées. Ce choix résulte du fait qu'avec l'expérience des entretiens, il est parfois plus facile d'inciter à la parole en commençant par des questions fermées pour ensuite plus facilement relancer. Nous tentons d'établir une logique dans l'ordre où sont posées les questions. En effet les questions sont regroupées par thèmes conceptuels.

Le guide d'entretien, lui, qui a pour visée de mieux comprendre le contexte professionnel et formatif des auxiliaires commerciaux, les questions sont regroupées en deux parties. La première regroupe les questions concernant « l'activité professionnelle » et la seconde les questions sur « la formation ».

A propos du guide d'entretien qui a pour objectif de permettre un recueil de données à analyser puis à interpréter, il est composé de quatre parties à savoir :

- L'activité professionnelle
- La formation
- La dimension auto-autonomie-acteur
- L'accompagnement

V.C.2. Le déroulement des entretiens

Avant l'entretien

Si nous espérons que l'entretien soit plus efficace, intéressant, et productif, il est nécessaire d'installer un climat de confiance.

Comme le cite l'ouvrage, Dire et faire dire l'entretien¹⁰⁷ des paramètres de la future situation d'entretien sont à prendre en considération.

Tout d'abord, il semble primordial d'appréhender et d'agencer l'environnement spatial et temporel, « *Le cadre extérieur commande en partie le déroulement de*

107 Blanchet, A. (1991). *Dire et faire dire l'entretien*. Paris : Armand Colin Editeur. 173 p.

l'entretien »¹⁰⁸. Seulement, c'est nous qui allons dans leurs locaux, nous ne pouvons aucunement décider de l'agencement et du contexte où nous menons l'entretien. Les inviter à venir au siège constituerait une problématique en termes de temps à consacrer à effectuer l'entretien. Ainsi nous sommes invitée à nous installer pour les deux entretiens à mener, dans le bureau du collègue respectif. De nombreux paramètres rendent compte de ce qui constitue en fait la situation matérielle de l'entretien. Seulement cette situation est imposée. Nous pensons néanmoins que d'être invitée dans un espace que les interviewées connaissent et que nous, nous ne connaissons pas, favorise le climat de confiance et de sérénité de l'interviewé.

Ainsi que le souligne l'auteur, « *La scène est caractérisée par la définition des lieux (le décor et ses significations sociales), et la configuration des places (les positions occupées par les partenaires de l'entretien)* »¹⁰⁹. De ce fait, nous décidons d'avoir une posture et attitude ouverte, de proximité en proposant le tutoiement. Nous remarquons pendant le stage que les personnes du siège se vouvoient, qu'elles utilisent le vouvoiement envers les personnes du réseau, et que, à contrario, les personnes du réseau utilisent le tutoiement entre elles et l'utilisent généralement envers les membres du siège (ou du moins par téléphone) surtout s'il s'agit de Directeurs d'Agences. Nous avons un âge qui avoisine celui des interviewées, et avons commencé le stage dans la même période que le début de la période des interviewées en C.D.D. Nous proposons le tutoiement aux interviewées qui l'acceptent avec facilité et aisance. Cela permet d'installer une proximité plus naturelle avec les interviewées. Nous installons ainsi un climat de confiance et de légèreté par l'échange de présentations.

Précisons que les rendez-vous sont programmés, en fonction de leur disponibilité en leur informant que l'entretien dure environ une heure, qu'il est retranscrit, anonyme et qu'il fera l'objet d'une analyse.

L'entretien d'Amélie se déroule le vendredi 9 avril à 15H00. L'entretien de Betty, a eu lieu le même jour de 16H45 à 17H45, et celui de Caroline, le samedi 17 avril de 11H00 à 12H00.

108 Blanchet, A. (1991). *Dire et faire dire l'entretien*. Paris : Armand Colin Editeur. p.147

109 Blanchet, A. (1991). *Dire et faire dire l'entretien*. Paris : Armand Colin Editeur. p.147

Pendant l'entretien

Au tout début de chaque entretien, il leur est annoncé : « l'entretien durera environ 1H00 sera transcrit et anonyme. Il fera l'objet d'une analyse pour comprendre comment tu as fait dès ton entrée en C.D.D. à LA BANQUE pour apprendre ton métier. Il sera mentionné ton nombre de mois d'ancienneté à LA BANQUE, le statut et le genre, dans le but d'avoir des informations sur ta situation sans que personne ne puisse te reconnaître. »

Selon L'entretien. Techniques et pratiques, il est nécessaire « *d'argumenter, de négocier, de décider et donc être prêt à changer d'aptitude, de comportement, de mode de communication. D'une façon générale, plus une personne est capable de maîtriser une variété de comportements ou d'attitudes, plus elle sera adaptable et aura de chance d'atteindre son objectif.* »¹¹⁰. L'auteur précise cependant, « *dans un entretien, les bonnes questions sont aussi celles que l'on trouve spontanément dans le cours de la discussion. Elles prolongent la production immédiate de l'enquêté, apparaissent naturellement dans le cheminement de son discours et sont bien souvent plus pertinentes et productives* »¹¹¹.

Selon cet auteur, il ne faut pas omettre qu'il est essentiel de relancer l'enquêté pour redynamiser la discussion ou pour la recentrer. Pour ce faire, différentes relances, sont possibles. On appelle « reformulation » une intervention qui paraphrase, redit d'une manière plus concise ou plus explicite ce qui vient d'être exprimé.

Ces techniques sont développées et utilisées par Rogers dans les entretiens « non directifs », centrés sur la personne. Seulement nous nous sommes appuyée sur ces types de relances pour la conduite de nos entretiens. Effectivement, de temps à autre nous avons utilisé la reformulation appelée « clarification », qui a pour objectif de reprendre un élément de la réponse de l'interviewée pour en faire une autre proposition et vérifier ainsi que nous avons bien saisi l'idée de l'interviewée. Nous avons également utilisé la reformulation d'appui qui permet de reprendre un élément de réponse fourni par l'interviewée. Cet élément est ensuite utilisé au cours de l'entretien comme argument ou référence. Nous avons par ailleurs très souvent accompagné l'interviewée dans son discours par des « oui », des « d'accord » et des hochements de tête, qui permettent d'inscrire l'entretien dans un réel échange, et donnent la

110 Guittet, A. (2005). *L'entretien. Techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin. p.115

111 Guittet, A. (2005). *L'entretien. Techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin. p.39

possibilité à l'interviewée de se sentir compris écouté et même rassuré. Cela l'encourage à continuer.

A la fin des entretiens le magnétophone fonctionne au moment où la personne se confie. Il est sous le regard de l'interviewé. Un échange de 10 minutes à un quart d'heure est enregistré. Nous prenons la décision de retranscrire ces passages qui peuvent aider à la compréhension du contexte. Ces passages ne sont pas analysés dans la mesure où les informations confiées ne font plus parties du corpus de l'entretien. Un autre passage non retranscrit qui durait plus longtemps faisait l'objet des questions de la part de l'interviewé à propos du déroulement du stage, et de notre recherche.

V.C.3. La retranscription des entretiens

Retranscription du fond.

Dans le but d'analyser les données recueillies, il est nécessaire de passer par une phase de retranscription des données enregistrées qui figurent dans l'ANNEXE 2. Pour ce faire, est retranscrit l'entretien, mot à mot, à partir de la première question jusqu'à nos premiers remerciements, moment où nous avons arrêté l'enregistrement. Tout est retranscrit, en inscrivant également les temps de silence, les « hein », les hésitations, les fautes syntaxiques, ou de conjugaison. Effectivement, étant la retranscription de l'oralité, tous autant que nous sommes, réalisons des erreurs syntaxiques, des omissions de négation, des débuts d'avancées d'idées qui ne sont jamais finis. Cela peut interpeller à la lecture des entretiens mais il s'agit d'erreurs d'oralité qui sont communes à tous. Désirant être la plus objective possible, nous avons ainsi opté pour tout retranscrire.

Retranscription sous la forme

Nous avons choisi d'illustrer en « gras » nos interrogations et en « normal » les propos de l'interviewée. Les interventions sont précédées de codes comme ceux-ci « b1 : » ; « B1 : ». Ces deux codes représentent une même interaction, avec en premier lieu, nos propos « b1 : » et en second lieu ceux de l'interviewée répondant aux nôtres en « B1 : ».

Les chiffres et nombres qui figurent sur la gauche, représentent les lignes de l'entretien. Celui de Betty par exemple est composé de 461 lignes.

A chaque fois qu'il y a un mot précédent des points de suspension comme ceux-ci [heu...], cela traduit que l'interviewée réalise une très courte interruption dans le temps avant d'avancer d'autres arguments, ou de poursuivre sa phrase.

Au contraire, si figurent des points de suspensions entre parenthèses comme ceux-ci : (...) cela traduit alors que la personne a été interrompue par la deuxième. Lorsqu'apparaît (.....), cela traduit la séparation entre le moment où nous remercions l'interviewée (fin de l'entretien) et la poursuite de la discussion. Pour ce qui est du procédé figuratif (.....), il signifie un passage lors de la discussion après l'entretien qui n'a pas été retranscrit.

Les courts instants silencieux sont traduits comme tel : (SILENCE), ainsi que les soupirs (SOUPIRS).

CHAPITRE VI : ANALYSE DES DONNEES

VI.A. PREMIERE PHASE D'ANALYSE : ENTREE CHRONOLOGIQUE

Comme le souligne l'ouvrage L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales¹²⁸, le travail d'analyse se décompose en trois niveaux d'écriture¹¹² : un travail de transcription, un travail de transposition, puis un travail de reconstruction.

Le travail de transcription étant réalisé, attardons-nous au travail de transposition.

VI.A.1. Méthode de lectures et d'analyses des données

Selon l'auteur, il est incontournable de passer par une phase de déconstruction/reconstruction et de décontextualisation / recontextualisation. Pour ce faire, nous avons opté pour une analyse thématique. Selon l'auteur, l'analyse thématique a deux fonctions principales : une fonction de repérage, et une fonction de documentation.

La première fonction « *concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes d'un corpus. La tâche est de relever tous les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de la recherche, à l'intérieur du matériau à l'étude. La deuxième fonction va plus loin et concerne la capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein de l'ensemble thématique, donc de relever des récurrences, des regroupements, etc.* »¹¹³. Deux démarches de thématisation sont possibles : la thématisation en continue et la thématisation séquentielle. La première permet une analyse fine et riche du corpus. En revanche elle est plus complexe à mener et exige plus de temps. La deuxième permet une analyse efficace et uniforme du corpus ; par contre, on y perd certains détails et la logique fréquentielle qu'elle favorise peut faire perdre de vue certains aspects importants. Nous avons choisi la thématisation en continue afin, de réaliser une analyse la plus fine et la plus objective possible. Elle consiste en une démarche ininterrompue d'attribution de thèmes. Ainsi, les thèmes sont identifiés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés, fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux. Cette phase d'analyse se trouve en ANNEXE 5.

112 Paillé, P. & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin. 315 p.

113 Paillé, P. & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin. p.162

Pour ce faire, nous avons pour chacun des entretiens fait figurer le texte dans une première colonne avec toutes les interactions. Dans la seconde nous avons extrait toutes les unités qui semblaient être des éléments importants pour le sens des propos tout en essayant de faire abstraction des hypothèses et concepts qui nous ont portée jusqu'ici. Ainsi le code qui figure pour chaque interaction se lit comme ceci :

- pour Betty, [b1 : 2 à 7] ;

b1 signifie la première interaction de Betty,

2 signifie la ligne du début de l'interaction

7 la ligne de la fin de l'interaction

- de même que [b6 : 20] ;

6 signifie la sixième interaction de Betty,

à la vingtième ligne.

La troisième colonne est composée de termes qui constituent les thèmes que nous évoquons plus haut.

Pour la compréhension, nous appellerons proposition, les unités de discours extraites du texte, et séquences, les thèmes qui permettront de les identifier. Nous allons ainsi procéder à l'identification des sous séquences qui permettent de distinguer les entretiens entre eux. De ce fait, nous ne les évoquerons pas suivant leur importance quantitative, mais davantage, selon leurs distinctions, ce qui leur confère un caractère propre par rapport aux autres entretiens. Cette analyse est une entrée chronologique dans le sens où nous approfondirons chaque séquence par rapport à sa référence dans la chronologie de l'entretien. Les tableaux se situent en ANNEXE 3.

VIA.2. Identification des séquences de l'entretien de Betty

Ne pas savoir, prendre des initiatives et apprendre par soi-même

Dès [b9 : 27 à 28], Betty confie qu'elle était incapable de faire certaines démarches dans la mesure où elle « (...) ne savait pas comment ça fonctionne (...) ». Ce manque de savoir, elle y fait allusion 8 fois : [b9 : 27 à 28] « (...) ne sais pas comment ça fonctionne (...) » ; [b15 : 46 à 47] « (...) aucune formation (...) » ; [b20 : 67] « (...) je ne savais pas

trop ce qu'il fallait faire (...)» ; [b20 : 68] « (...) tout le monde disait la sienne (...)» ; [b21 : 71] « (...) je n'avais pas ce savoir je ne savais pas » ; [b27 : 84 à 86] « (...) plein de choses que je ne savais pas » ; [b55 : 193 à 195] « (...) j'en avais aucune idée (...) » ; [b75 : 265] « (...) on ne voit pas tout (...) ».

A cause ou grâce à ce manque de savoir, il apparaît que le besoin de se « débrouiller » soit la seule issue possible.

Nous pouvons rencontrer ce mot ou des mots de la même famille 5 fois à travers le discours de Betty : [b20 : 68 à 69] « (...) débrouillardise » ; [b22 : 73] « (...) débrouillais (...) fallait se débrouiller (...) » [b29 : 93 à 96] « (...) je me débrouille (...) tu te débrouilles (...) » ; [b33 : 111 à 112] « (...) débrouillardise » ; [b34 : 114 à 115] « (...) débrouille (...) en lui donnant comme définition « (...) un peu lâchée dans la nature (...) » ou en [b61 : 217] « (...) c'était au feeling (...) faisais au feeling (...).

Bien plus, à travers cette séquence de la débrouillardise c'est la prise d'initiative qui apparaît. En effet, dès [b10 : 30] « (...) demandé (...) D.A. (...) une formation avec ma monitrice (...) », Betty informe qu'elle a fait une demande pour avoir une formation avec une monitrice. Cette prise d'initiative est retrouvée à huit reprises et surtout en première partie d'entretien [b10 : 31 à 32] ; [b12 : 36 à 38] « (...) demandé (...) » ; [b15 : 46 à 47] « (...) demandé à être formée (...) » ; [b15 : 52 à 56] « (...) insisté (...) monitrice (...) » ; [b27 : 86] « (...) j'ai appris (...) sur le tas (...) » ; [b32 : 102] « (...) j'en ai fait la demande (...) » ; [b33 : 108 à 111] « (...) bossant chez moi (...) s'instruire par soi même (...) » ; [b61 : 215 à 217] « (...) c'est moi qui (...) comment il fallait faire (...) ».

Manque de temps

Selon Betty, le temps semble constituer un paramètre important dans sa vie en agence. En effet, d'elle-même, elle aborde la question du temps dès la treizième interaction. En effet, elle distingue d'une part le manque de temps qui lui est consacré par les collègues car ils sont « occupés » par les tâches professionnelles qui leur sont propres [b13 : 40 à 42] « (...) autant faire avec un collaborateur (...) elle a beaucoup de travail (...) je ne sais pas (...) une heure à me consacrer sachant que je n'en ai jamais fait » ; [b15 : 48 à 50] « (...) bien beau d'aller voir les collaborateurs et de demander (...) occupés (...) ». D'autre part, elle évoque un manque de temps lié à l'intégration des informations [b15 : 50 à 52] « (...) pas assez de temps à nous expliquer (...) paraît (...) logique (...) tu fais (...) point barre

(...) » ; [b95 : 334 à 337] « (...) temps en temps les collègues (...) difficultés (...) les voir (...) me briefaient vite fait (...) court terme (...) basique (...) dernier moment (...) pas (...) après rester dans ma tête (...) fait à la va vite, c'est pas facile ».

Adapter la formation / l'accompagnement suivant la singularité de la personne sans que ce soit de l'assistanat

Betty estime tout d'abord que la formation doit répondre aux besoins propres de la personne à former. Elle confie par exemple dès la trente-deuxième interaction son besoin de structure et d'organisation [b32 : 102 à 103] « (...) pas organisé ni structuré (...) ». Elle fait ainsi allusion à ses propres besoins. Puis elle aborde la singularité pour les autres personnes [b38 : 128 à 129] « (...) chacun a sa vision des choses (...) agences (...) différent (...) clients (...) pas les mêmes (...) attentes (...) non plus » ; [b42 : 142 à 143] « (...) bien pour (...) besoin (...) intéressant (...) les aider (...) donner des billes (...) avancer » ; [b43 : 145 à 146] « (...) j'y suis arrivée (...) d'autres (...) arrivés (...) plus judicieux (...) une (...) » ; [b79 : 275 à 276] « (...) ça va dépendre des personnes (...) plus ou moins réceptives (...) » ; [b82 : 284 à 286] « (...) aime vraiment (...) y'en a (...) des difficultés (...) j'adore vraiment (...) d'autres (...) difficultés (...) vais les surmonter (...) peut-être pas ça au long terme (...) » ; [b82 : 287] « (...) dépendre (...) objectifs (...) au cas par cas (...) » ; [b83 : 292-294] « (...) dépendre (...) sur quoi (...) difficultés (...) ». Puis ensuite lorsque l'accompagnement est abordé, Betty éprouve le besoin d'informer que l'accompagnement ne doit pas rendre l'accompagné comme un « assisté » : [b98 : 344 à 347] « (...) curieux (...) tout (...) avancer (...) assisté (...) se reposer (...) sais pas (...) vraiment bien (...) auxiliaire commercial (...) cons-co (...) faut (...) certaine dynamique (...) bouger, être super réactif (...) si (...) assistanat (...) réactif » ; [b99 : 349] « Au cas où je sais que tu es là » ; [b106 : 367 à 369] « (...) appelais (...) toujours là (...) pas derrière moi (...) faut faire ça (...) je le fais avec toi (...) non (...) problème (...) tu (...) dis (...) moi (...) dis comment (...) tu le fais toute seule » ; [b117 : 411 à 413] « (...) accompagner (...) accueil (...) laisser (...) se débrouiller (...) toute seule (...) revoir (...) prendre (...) pour lui expliquer les produits basiques (...) évoluer (...) » ; [b119 : 417] « (...) pas tout le temps (...) ». Enfin Betty affirme que la formation et l'accompagnement doivent être complémentaires : [b123 : 430] « (...) complémentaire » ; [b124 : 433] « (...) intensif » ; [b125 : 436 à 437] « (...) journée de formation (...) l'adapter (...) accompagnement (...) puis (...) formation (...) » ; [b127 : 442] « (...) retiendra pas tout » ; [b128 : 444] « (...) du pour et du contre (...) ».

L'importance de la qualité pour obtenir ou conserver une bonne relation avec le client

Dès la quarante troisième interaction Betty aborde la relation client [b43 : 146 à 148] « (...) moins de tensions de clients (...) on ne sait pas (...) s'énervent (...) il faut que ce soit rapide (...) ». Betty confie que la formation permettrait d'éviter de faire des bêtises [b43 : 148 à 150] « (...) formation pour ça (...) quelques jours (...) vaut mieux (...) que de faire des bêtises ». Elle confie l'agacement des clients [b48 : 170 à 173] « (...) badge (...) râlait (...) lui disais (...) j'apprends (...) tout le monde (...) va falloir faire avec (...) pas (...) gros soucis ». Ensuite elle établit une relation entre la qualité et la formation [b49 : 176 à 177] « (...) eux (...) paient une prestation, il faut que ce soit là (...) si (...) pas là (...) pas leurs problèmes ». Puis elle livre [b69 : 248] « (...) manières de faire pour pas qu'il s'énervé » ; [b70 : 250 à 251] « (...) j'avais trop tendance (...) » ; [b70 : 251] « (...) dit c'est pas bien (...) pris sur moi (...) ». Enfin elle ajoute que l'accompagnement permet cette bonne relation [b101 : 353 à 354] « (...) clients (...) plus satisfaits (...) équipe (...) meilleure dynamique » au sein de l'équipe [b103 : 358 à 360] « (...) maintenant (...) complice (...) départ (...) là pour moi (...) petit à petit (...) m'a aidé (...) évoluer (...) créé (...) liens (...) » comme avec les clients [b104 : 362] « (...) connaît (...) agressent moins (...) plus en sûreté ».

VIA.3. Identification des séquences de l'entretien de Caroline

Exercer dans un contexte particulier

Dès [c7 : 30 à 31], Caroline qualifie son agence de « particulière ». Cette conception sera l'objet d'une allusion à 5 reprises : [c22 : 119 à 120] ; [c25 : 131 à 137] ; [c25 : 142 à 144] ; [c26 : 147 à 155] ; [c67 : 392 à 394]. En effet, elle considère que son agence est propice à un bon apprentissage de par sa clientèle, la complémentarité des collègues et leur capacité à être visiblement plus disponibles que les acteurs des autres agences. Elle ajoute également qu'elle se sent à l'aise avec l'argent qui est considéré comme tabou mais qui visiblement est pour elle, source de motivation [c25 : 131 à 137].

Etre seule, devoir se débrouiller

D'après l'ANNEXE 3, nous pouvons observer, que dès le début à la septième interaction, Caroline éprouve le besoin de soulever deux éléments : le fait d'être seule [c7 : 31 à 33] ; [c7 36 à 37] ; [c8 : 39] ; [c9 : 42 à 45] ; [c9 : 49 à 52], et le fait de devoir se débrouiller [c7 : 34 à 36] ; [c18 : 87 à 89] ; [c22 : 117 à 119] ; [c33 : 201 à 203]. Il est à noter que ces deux éléments figurent non seulement, souvent dans les mêmes interactions mais aussi qu'une relation de cause à effet s'installe entre ces deux éléments. En effet dès la septième interaction, Caroline cite « (...) je me suis retrouvée très vite toute seule (...) donc il fallait que je me débrouille (...) ». Ensuite il est à considérer que la signification d'être seule et de se débrouiller, change de sens à partir [c18 : 87 à 89]. En effet se débrouiller signifie à partir de ce moment précis « appliquer après avoir appris » comme elle cite « (...) pour voir comment je me débrouille, donc ce qu'elle m'a appris comment je l'applique (...) ». De ce fait à partir de ce moment du discours, nous pouvons remarquer que « se débrouiller » et « être seule » constituent une expression à part entière où l'un et l'autre sont associés. Ils apparaissent deux fois en [c29 : 163 à 168] et [c38 : 250 à 260].

Le Directeur d'Agence prend des initiatives mais manque aussi à ses responsabilités.

A partir de la dixième interaction, la hiérarchie apparaît. Il y a en tout 12 allusions à la hiérarchie dans le discours avec deux dimensions. La première est celle que la hiérarchie, incarnée dans ce discours le plus souvent par le Directeur d'Agence, prend des initiatives

(entre autre celles d'appeler une monitrice) une fois qu'il est satisfait de Caroline [c10 : 55 à 56] ; [c12 : 63] ; [c16 : 79 à 80]. En revanche à partir des quarante troisième interactions, Caroline évoque la non prise de décisions du Directeur d'Agence [c43 : 279 à 281], son manque d'initiative [c44 : 283 à 286], le manque de suivi [c64 : 376 à 382] et son manque d'échange [c65 : 385 à 387].

Le besoin d'être en binôme

Caroline cite à 5 reprises dans son discours le besoin d'être en binôme. Elle commence à partir de la trentième interaction. En effet, pour elle il faudrait être en binôme afin de pouvoir être « (...) au moins avec quelqu'un (...) ne pas être lâchée dans la nature toute seule (...)» [c30 : 170 à 173]. Seulement il faudrait que le binôme dure au moins un mois afin de pouvoir avoir l'occasion d'observer des cas différents [c31 : 175 à 195]. Le binôme sert aussi à « (...) voir (...) comment ils font (...) avoir un œil critique (...) à poser des questions (...) » [c36 : 232 à 239]. De ce fait, lorsque Caroline évoque « le binôme », elle fait allusion à la relation d'échange entre le fait d'observer et celui d'être observée en retour. En outre, le binôme, pour elle, confère une dimension de proximité où « l'autre » personne serait disponible pour répondre à un besoin. En effet, elle affirme « (...) je parle beaucoup de binôme (...) d'être suivie (...) points de repères (...) gens là pour toi (...) t'écoutent (...) te disent ce qu'il faut faire (...) faut pas faire (...) soient là tout le temps (...) l'accompagnement c'est vraiment plus proche » [c55 : 334 à 338]. Enfin, en [c68 : 396], elle confie qu'elle regrette de ne pas avoir bénéficié de « binôme » pour faire des entretiens. De ce fait, il semblerait que le « binôme » pourrait selon elle, être un moyen de pallier un dysfonctionnement qu'elle a vécu en entrant à LA BANQUE.

VI.B. DEUXIEME PHASE D'ANALYSE : ENTREE THEMATIQUE

VI.B.1. Méthode de lecture, regroupement d'analyse des données

D'après L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, « *Le travail de thématisation pourrait devenir fastidieux et peu éloquent s'il devait se limiter à l'accumulation d'une série de thèmes. Règle générale, l'analyse ne s'arrête pas à l'étiquetage des extraits et débouche sur la construction d'une représentation synthétique et structurée du contenu analysé. La forme la plus usuelle de cette représentation est l'arbre*

thématique. Il s'agit d'un type de regroupement des thèmes où un certain nombre de thèmes principaux sont détaillés par des thèmes subsidiaires et par des sous-thèmes, et parfois placés eux-mêmes sous des rubriques générales. »¹¹⁴

Dans le but de poursuivre notre analyse complète des entretiens, nous avons pris la décision d'effectuer un autre tableau pour chaque interviewée, mais en modifiant deux éléments. Ces tableaux se situent en ANNEXE 4.

En effet, nous avons commencé cette fois-ci par la deuxième colonne en y insérant toutes les séquences. Puis, dans la troisième colonne, nous avons recopié scrupuleusement les propositions de l'interviewée. Enfin, nous avons terminé par la première colonne, en tentant de renommer et de regrouper nos séquences, devenues « thèmes centraux ». Les thèmes de la première ligne deviennent ainsi nos thèmes principaux.

VI.B.2. Comparaison des séquences de chaque entretien

Les grandes tendances retrouvées dans l'entretien de Betty

Les séquences que nous retrouvons dans l'entretien de Betty se réfèrent aux thèmes suivants :

- L'ambiguïté de faire sans savoir comment faire et le faire rapidement
- Le sentiment d'être délaissée et la nécessité de se débrouiller
- La complémentarité de l'accompagnement et de la formation sans assistanat
- L'importance d'offrir un service de qualité

Les grandes tendances retrouvées dans l'entretien de Caroline

Les séquences présentes dans l'entretien de Caroline abordent les thèmes suivants :

- Le fait de « se débrouiller » engendre un apprentissage qui ne peut se faire au fur et à mesure
- L'apprentissage doit se faire en binôme recevant un œil critique

114 Paillé, P. & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines, et sociales*. Paris : Armand Colin. p.182

- L'apprentissage doit être accompagné d'un suivi et des échanges que la hiérarchie doit s'engager à offrir
- La satisfaction de pouvoir exercer dans un contexte privilégié

VI.B.3. Identification et comparaison des thèmes de chaque entretien

Interviewées Thèmes	BETTY	CAROLINE
<i>Singularité</i>	11	6
<i>Métier</i>	8	10
<i>Difficulté</i>	21	12
<i>Initiative</i>	21	17
<i>Formation</i>	26	17
<i>Dialogue formation – Accompagnement</i>	5	0
<i>Soutien</i>	27	16
<i>Qualité</i>	6	0
<i>Satisfaction</i>	0	6
<i>Autres</i>	5	3

D'après L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, « Cette construction s'opère à la fois à partir d'affinités entre les thèmes et sur la base de la récurrence de plusieurs d'entre eux. En recherche scientifique, un corpus de données est, en effet, habituellement composé de plusieurs matériaux du même type : des entretiens avec plusieurs participants sur un même sujet (...). Dans la pratique, ceci signifie qu'une attention particulière sera portée aux ressemblances, d'un sujet à l'autre (...) avec comme objectif de reprendre des thèmes existants, lorsque cela est possible, et ce faisant, de

cerner les points communs des expériences ou des événements analysés. En même temps, il s'agit d'être à l'affût des possibilités d'associations entre les thèmes (...). »¹¹⁵

De ce fait, dans notre dernier tableau de troisième analyse ANNEXE 5, nous avons repris les thèmes centraux dans la première colonne, puis repris toutes les propositions qui s'y rapportaient dans les entretiens de Betty et de Caroline. La dernière colonne relate ce que nous pouvons retenir de chaque thème avec des associations de propositions qui illustrent ces propos. Enfin la dernière ligne met en lumière ce que nous pouvons retenir de chaque interviewée en fonction des thèmes centraux retenus « Singularité », « Métier », « Difficultés », « Initiatives » et « Formation », « Soutien », « Qualité », « Satisfaction ».

VI.C.2. Analyse synthétique de chaque entretien

Entretien Betty

Ambiguïté : faire sans savoir comment faire et le faire rapidement.

D'après Betty, son expérience antérieure est complètement différente de ce qu'on lui demande sur son poste actuel [b67 : 240 à 243]. Il y a des périodes fortes comme celles des prêts durant lesquelles elle se sent incapable de faire un prêt car elle ne sait pas comment cela fonctionne [b9 : 27 à 28]. Pour être à l'aise dans cette fonction selon Betty, il faut au moins 4 voire 6 mois [b7 : 22] et [b14 : 44]. Il y a beaucoup de choses à savoir comme la réglementation [b46 : 160 à 161]. Dans ces fonctions, il est important que ce soit rapide. La seule différence entre le C.D.D. et le C.D.I. est la possibilité de pouvoir faire des dépôts.

Pour ce qui sont des difficultés, Betty a subi une succession de contrats en C.D.D. [b5 : 15 à 18]. Comme beaucoup, elle n'a eu aucune formation [b15 : 47 à 48]. Pourtant il faut faire et connaître beaucoup de tâches. Pour une personne qui n'est pas de ce milieu professionnel, les demandes d'application ne sont pas logiques [b45 : 155 à 158] ; [b43 : 148]. Bien plus, il y a un manque d'information sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire [b20 : 67]. Il arrive que les informations ne soient pas fiables [b20 : 68]. D'après Betty, le P.N.E. est proposé une fois qu'ils savent comment faire [b111 : 384 à 387]. De surcroît, le fait de ne pas

115 Paillé, P. & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines, et sociales*. Paris : Armand Colin. p.182

suivre de formation jusqu'au P.N.E. augmente l'intégration de mauvaises habitudes [b87 : 311 à 315] et [b70 : 250 à 251].

De ce fait, Betty exprime à la fois le sentiment de ne pas savoir comment faire certaines de ces activités, et la nécessité qu'il faut que ce soit fait et de façon rapide.

Sentiment d'être délaissée : nécessité de se débrouiller.

Lorsqu'elle rencontrait des difficultés, elle demandait à ses collègues [b95 : 334 à 337] ; [b15 : 48 à 50] ; [b36 : 120 à 123]. Simplement, non seulement ils pouvaient être occupés au moment où Betty en avait besoin [b108 : 373 à 374] ; [b105 : 365] mais lorsqu'ils étaient libres, la transaction se faisait trop rapidement pour que Betty se rappelle de l'ensemble de la démarche [b15 : 50 à 52]. Betty pense qu'il n'y aura pas de remédiations possibles. Elle évoque le sentiment d'être lâchée dans la nature et la nécessité de se débrouiller [b34 : 114 à 115] ; [b20 : 68 à 69] ; [b21 : 71] ; [b34 : 114 à 115] ; [b33 : 111 à 112] ; [b61 : 217]. Le fait de devoir se débrouiller signifie pour elle "bossant chez moi (...) avoir une culture générale (...) être au courant tous les jours de l'actualité (...) s'instruire par soi-même » [b33 : 108 à 111]. C'est elle qui s'est rendue compte qu'elle manquait de méthodes. Elle a dû être à l'initiative de plusieurs demandes [b32 : 102]. Effectivement, elle a demandé de la documentation [b12 : 36 à 38], des formations plusieurs fois à la directrice et au Directeur de Groupe [b15 : 46 à 47]. Le fait de devoir se prendre en main est en corrélation avec l'objectif de faire du chiffre. Seulement pour faire du chiffre, il faut un minimum de connaissances [b84 : 297 à 300]. Pour vaincre ces difficultés, elle écrivait [b55 : 193] et demandait de l'aide à ses collègues pour les surmonter [b28 : 90]. L'une d'entre elles avait vécu la même chose qu'elle. [b57 : 203]. Si elle n'avait pas été là, Betty aurait davantage écrit [b58 : 205 à 206]. D'après elle, il faut un accompagnement mais pas de trop. Il est essentiel que l'on apprenne par "soi-même" [b97 : 341 à 342] ; [b70 : 251] ; [b98 : 344 à 347]. Il faut 4 à 6 mois pour commencer à être autonome [b14 : 44]. Betty revendique le fait qu'elle ait appris sur le tas [b27 : 86] en se débrouillant [b22 : 73] et à force de répéter [b27 : 87 à 88] ce qui permet un apprentissage sur soi très enrichissant [b40 : 135] ; [b41 : 137 à 139]. Il a fallu qu'elle prenne sur elle pour savoir "au fur et à mesure (...) comment s'y prendre" [b71 : 253 à 254].

La complémentarité de l'accompagnement et de la formation, mais pas d'assistantat.

Betty a bénéficié d'un support pédagogique. En effet, il lui a été proposé, suite à sa demande, des ouvrages sur les bases de prêts. D'une part, elle considère qu'elle a bénéficié d'une formation avec sa monitrice [b10 : 30] ; [b13 : 40]. Au fur et à mesure que la monitrice

venait, Betty comprenait mieux comment elle devait faire [b15 : 52 à 56]. C'était une formation individuelle puisqu'elle était seule [b16 : 59]. Elle est venue plusieurs fois [b23 : 76] ; [b24 : 78] ; [b25 : 80]. D'autre part, elle considère qu'elle a bénéficié d'une formation avec sa collègue. Pour elle, il est impossible de tout voir [b75 : 265]. Elle préconise 3 jours intensifs de formation [b44 : 152] bien qu'elle dise y être arrivée sans [b43 : 145 à 146]. Selon elle, il y a beaucoup de matières auxquelles l'auxiliaire commercial doit être formé [b78 : 272 à 273] ; [b68 : 246] ; [b69 : 248] ; [b65 : 234]. Enfin elle perçoit l'accompagnement et la formation comme complémentaires [b123 : 430] ; [124 : 433] ; [b125 : 436 à 437] mais par étapes [b127 : 442] en retenant qu'il y a du pour et du contre [b128 : 444].

Concernant le soutien, selon Betty, son manager ne l'accompagne pas [b120 : 421 à 422]. Pourtant elle note qu'elle a pu avoir de l'aide matérielle au démarrage grâce à « Prose »¹¹⁶ [b32 : 104 à 106]. Betty estime pouvoir demander de l'aide auprès de ses collègues si leur disponibilité le leur permet [b10 : 31 à 32] ; [b32 : 103] ; [b53 : 185 à 186] ; [b70 : 250] ; [b94 : 332]. Seulement pour elle, être accompagnée signifie plus que cela. En effet, elle considère que l'accompagnement c'est amener la personne d'un point "A à un point B" [b92 : 327] avec une personne qui serait toujours disponible [b99 : 349] ; [b106 : 367 à 369] ; [b117 : 411 à 413] ; [b62 : 220 à 223] ; [b60 : 210 à 212] ; [b56 : 200]. En revanche, selon elle, il faut distinguer l'accompagnement de l'assistanat [b119 : 417]. L'accompagnement devrait être mis en place dès le début [b115 : 407] et devrait être fait par étapes [b110 : 381 à 382] ; [b112 : 389 à 395]. Cela pourrait durer six mois [b74 : 263] et être à la demande [b76 : 267]. Le regard extérieur semble occuper une place importante dans le cadre de l'accompagnement. En effet, cela permet de savoir quand ça va ou, quand il y a des erreurs de faites [b119 : 418 à 419]. C'est pour cela qu'il faut une personne externe au collaborateur [b122 : 426 à 427] ; [b85 : 305 à 307] ; [b86 : 309].

L'importance d'offrir un service de qualité.

Il semblerait que la qualité soit très importante dans le métier d'auxiliaire commercial. C'est à travers la qualité que la relation avec le client sera facile ou non [b48 : 170 à 173] ; [b49 : 176 à 177] ; [b101 : 353 à 354]. La connaissance est en relation avec le métier. En effet il faut comprendre pour avoir "un travail mieux structuré" [b15 : 56 à 57]. La relation accessible et complice avec les collègues semble favoriser une évolution positive pour l'auxiliaire [b103 : 358 à 360]. Enfin, il y a peu d'échanges avec les pairs [b37 : 126]. Il

¹¹⁶ Prose : Base de données offres/produits

faudrait se positionner pour voir si c'est un travail sur le long terme ou pas. Il est important de ne pas se décourager et c'est très enrichissant d'aller jusqu'au bout de ses limites.

Entretien de Caroline

Apprentissage qui ne peut se faire au fur et à mesure, elle doit se débrouiller.

Pour Caroline, la première difficulté réside dans le fait qu'elle se soit sentie trop souvent seule. La solitude engendre une nécessité à s'adapter rapidement [c7 : 36 à 37], incite à ne faire que ce que l'on sait faire [c9 : 42 à 43], empêche l'apprentissage puisqu'il n'y a personne pour répondre aux questions [c9 : 49 à 52], et ne favorise pas un apprentissage au fur et à mesure du temps.

Ensuite la deuxième difficulté réside dans le manque de temps et les difficultés logistiques [c14 : 67 à 71]. Selon elle, il faut 15 jours pour pouvoir faire le basique sans quitter le client toutes les 10 minutes [c37 : 245 à 248] et 3 semaines pour commencer à savoir la majorité des choses et être capable de se débrouiller. Selon Caroline, lorsqu'il n'y a pas de formation et que l'on se sent abandonné, il faut se débrouiller [c22 : 117 à 119] même si ce n'est pas dans le référentiel métier car en effet les gens posent des questions difficiles et cela donne envie d'apprendre [c4 : 20 à 21]. Caroline a utilisé un cahier pour lui permettre de formaliser et d'agencer les démarches qu'il faut employer [c29 : 163 à 168] ; [c27 : 157 à 159]. Elle se considère comme acteur : c'est elle qui va en avant pour avancer [c51 : 317]. Selon elle, il ne faut pas avoir peur et ne pas rester sur des doutes [c48 : 308 à 309]. Il faut aussi être patient et demander de l'aide [c47 : 304 à 306]. Elle s'est elle même rendue compte qu'elle pouvait apprendre des autres [46 : 297 à 299].

Pour apprendre il faut être en binôme et avoir un œil critique.

Le Directeur d'Agence a demandé à ce que Caroline voit comment sa collègue faisait [c45 : 289 à 286] et ensuite sa collègue l'a prise sous son aile [c45 : 289 à 292] ; [c44 : 283 à 286]. Caroline n'avait pas du tout une formation bancaire [c1 : 2 à 5]. Elle estime avoir eu une formation avec sa collègue [c40 : 271 à 272] et via le monitorat [c32 : 198 à 199]. La monitrice lui a appris comment faire, maintenant c'est à elle de l'appliquer [c18 : 87 à 89]. La formation avec la monitrice a été plus longue à cause du manque de temps [c17 : 84 à 85]. Elle soutient que c'est en ayant un œil critique et en étant en binôme que l'on apprend [c36 : 232 à 239]. En effet pour elle, on n'apprend que si c'est sur le tas [c36 : 239 à 241]. Elle estime que le processus d'apprentissage est long [c4 : 39 à 40]. Elle confie qu'elle a appris

aussi grâce à sa collègue conseillère commerciale [c42 : 277]. Caroline se sent insécurisée et s'interroge beaucoup. La formation l'encourage [c21 : 95 à 99].

Pour apprendre il est aussi nécessaire d'avoir un suivi et des échanges que la hiérarchie doit s'engager à offrir.

D'après elle, il est important de faire la distinction entre C.D.D. d'été où l'objectif est de remplacer une personne temporairement absente et un C.D.D. qui a des objectifs et aspirations professionnelles plus sérieuses dans ce domaine professionnel. Le besoin d'apprendre est en relation avec l'objectif professionnel [c36 : 221 à 232]. La hiérarchie doit prendre ses responsabilités, suivre l'évolution des C.D.D. et échanger avec eux [c63 : 371 à 374] ; [c65 : 385 à 387]. Le Directeur d'Agence et le conseiller commercial doivent être en mesure d'accompagner [c70 : 403 à 404] et [c71 : 407 à 410]. Enfin Caroline confie que des promesses sont faites sans être tenues et qu'elle a l'impression d'être considérée comme un pion. Elle considère que la hiérarchie ne prend pas les décisions [c43 : 279 à 281]. C'est la hiérarchie qui a pris l'initiative de former Caroline [c16 : 79 à 80]. Le Directeur d'Agence a demandé à ce que Caroline voit comment sa collègue faisait [c45 : 289 à 286] et ensuite sa collègue l'a prise sous son aile [c45 : 289 à 292] ; [c44 : 283 à 286]. D'après Caroline, elle a profité de l'aide de ses collègues [c46 : 294 à 297] surtout de la part des anciens [422 à 425]. Caroline a une conception de l'accompagnement où il y a nécessité d'avoir des repères, une proximité [c55 : 334 à 338] ; où il doit y avoir des échanges avec la personne accompagnée pour savoir où elle se positionne [c56 : 340 à 352]. En revanche elle considère que l'accompagnement est bien différent de la formation et que l'accompagnement est essentiel pour avancer [c62 : 368 à 369]. Elle fait une première distinction entre accompagnement et formation [c58 : 356] puis ensuite assimile ces deux actions à des accompagnements [c59 : 358]. Selon elle, il n'y a pas d'avantage à ne pas avoir d'accompagnement. Justement, elle reproche à la hiérarchie de ne pas faire de suivi [c64 : 376 à 382]. Pour elle, c'est important qu'il y ait un binôme [c68 : 396]. Selon elle, ce n'est pas un problème de formation, mais bien un problème d'accompagnement.

La satisfaction de pouvoir exercer dans un contexte privilégié.

Caroline estime que ce qu'elle vit en tant qu'auxiliaire commerciale est propre à son agence [c3 : 15] ; [c7 : 30 à 31] ; [c25 : 142 à 144]. En effet, selon elle, ses collègues sont non seulement davantage disponibles par rapport aux autres agences, mais en plus spécialisés dans un domaine [c26 : 147 à 155]. Caroline semble accorder de l'importance à mentionner que sa

situation est privilégiée [c12 : 63] et [c21 : 104 à 108]. Elle est d'autant plus satisfaite de son métier et de l'équipe au sein de laquelle elle évolue [c25 : 131 à 137].

VI.C.3. Analyse synthétique par thèmes centraux

Singularité

Caroline et Betty mettent en valeur la nécessité de s'intéresser aux objectifs professionnels pour chaque personne [b82 : 287] et [c36 : 221 à 232]. Seulement Caroline insiste sur la disponibilité de ses collègues qui rendent son agence dite "particulière". A contrario, Betty insiste sur la singularité des personnes.

Métier

Pour les deux sujets, le fait de ne pas savoir ce qu'il faut faire ou dire est contrariant [b9:27 à 28] ; [b43 : 146 à 148] ; [c21 : 108 à 113] ; [c39 : 262 à 269]. Caroline ajoute qu'une des fonctions du métier du manager, qui est de s'informer de l'évolution de son salarié, est une chose qu'il ne fait pas [c63 : 371 à 374] ; [c65 : 385 à 387] ; [c70 : 403 à 404] ; [c71 : 407 à 410].

Difficultés

Betty et Caroline s'accordent pour affirmer qu'elles se sont retrouvées seules sans savoir quoi faire [b108 : 373 à 374] ; [b105 : 365] ; [b20 : 67] ; [b55 : 193 à 195] ; [b34 : 114 à 115] ; [c7 : 36 à 37] ; [c9 : 42 à 43] ; [c9 : 43 à 45] ; [c37 : 245 à 248]. De plus, selon elles, pas assez de temps est consacré à leur expliquer ce qu'il faut faire et comment il faut faire [c37 : 245 à 248] ; [b95 : 334 à 337] ; [b15 : 50 à 52]. Caroline rencontre une autre difficulté qui semble être l'illusion. En effet selon elle, beaucoup d'éléments promis ne sont pas réalisés [c51 : 317 à 322] ; [c53 : 327 à 328]. Pour Betty en revanche, d'autres éléments constituent pour elle des difficultés. Premièrement, il s'agit de la succession de contrats [b5 : 15 à 18]. Puis le fait que les collaborateurs soient occupés quand elle a besoin d'aide [b15 : 48 à 50] ; [b36 : 120 à 123]. Ensuite, le fait qu'il y ait énormément de choses à savoir pour lesquelles elle n'a pas de réflexe [b45 : 155 à 158] ; [b43 : 148]. Elle fait part également des mauvaises habitudes acquises en se référant à sa collègue qui au bout d'un an et demi fait de nombreuses erreurs sans en avoir conscience [b87 : 311 à 315]. Bien plus, elle confie que selon elle, le

P.N.E. est proposé trop tardivement dans le parcours de formation du conseiller commercial [b111 : 384 à 387]. Enfin, la relation aux chiffres et le fait de devoir vendre toujours plus la choquent [b129 : 447 à 451].

Initiatives

Le sentiment de devoir se débrouiller parce qu'elles sont seules est présent dans chacun des discours [b20 : 68 à 69] ; [b34 : 114 à 115] ; [b33 : 111 à 112] ; [b61 : 217] ; [c22 : 117 à 119] ; [c69 : 398 à 401] ; [c29 : 163 à 168]. Ensuite, une prise d'initiatives pour la demande d'être formée semble avoir été présente dès le début de leur entrée [b15 : 46 à 47] ; [b32 : 102] ; [b61 : 215 à 217] ; [b10 : 30] ; [c48 : 308 à 309] ; [c47 : 304 à 306]. Une autre prise d'initiatives et cette fois par écrit, est présente [b58 : 205 à 206] ; [b55 : 193] ; [c29 : 163 à 168]. Pour Betty, cette prise d'initiatives se caractérise par le fait de s'instruire par soi-même, suivre l'actualité [b33 : 108 à 111]. Il faut être curieux et réactif [b98 : 344 à 347]. Betty fait allusion à l'importance de devoir apprendre par soi-même [b33 : 108 à 111] ; [b84 : 257 à 300] ; [b97 : 341 à 342]. Caroline estime qu'il faut aller de l'avant [c51 : 317] et qu'il faut également s'informer auprès des autres [c46 : 297 à 299] ; [c47 : 304 à 306]. Elle fait allusion au manque d'initiatives de la hiérarchie [c43 : 279 à 281] ; [c44 : 283 à 286].

Formation

Les deux personnes évoquent l'apprentissage sur le tas [b27 : 86] ; [36 : 239 à 241]. D'après elles, elles ont été formées. Betty estime avoir été formée par la monitrice [b15 : 52 à 56]. Pour Caroline c'est sa collègue qui lui a tout appris [c42 : 277] ; [c40 : 271 à 272] et la monitrice [c18 : 87 à 89]. Seulement elle regrette de ne pas avoir le P.N.E. [c21 : 99 à 101] ; [c21 : 101 à 104]. Selon elle, il faut être en binôme et avoir un œil critique [c36 : 232 à 239]. Pour Betty et Caroline il y a énormément de choses à apprendre et à savoir. Caroline évoque la formation sur les produits et techniques de vente, produits bancaires, phoning, accueil. Pour Betty il s'agit du logiciel [b68 : 248], les manières de faire pour obtenir ou garder une très bonne relation avec le client [b78 : 272], gérer les stocks, les pochettes à faire, gérer ses R.D.V., apprendre avec la liste sous « Prose ». Elle déclare avoir énormément appris en plus des matières dites "académiques" de son métier comme connaître ses limites, le contrôle de soi, faire preuve de réactivité, d'adaptabilité [b41 : 137 à 139]. Enfin elle considère que l'accompagnement et la formation sont complémentaires.

Soutien

Tout d'abord, les deux personnes utilisent les termes de "avec moi" ou "avec quelqu'un" [b56 : 198 à 200] ; [c7 : 34 à 36] ; [c8 : 39] ; [c30 : 170 à 173] et de "derrière toi", "derrière moi" [b54 : 189 à 191] ; [b54 : 188] ; [c31 : 175 à 195]. Ensuite pour Betty, l'accompagnement est "(...) amener la personne d'un point A à un point B" [b92 : 327], Caroline utilise davantage le terme de "binôme" [c55 : 334 à 338]. Elles insistent toutes les deux sur le besoin de savoir ce qu'il faut faire et comment il faut faire [b106 : 367 à 369] ; [c55 : 334 à 338] ; [c56 : 340 à 352]. Au-delà de la communication, et de l'explication, il apparaît que le besoin d'avoir un regard extérieur symbolisé par le "derrière moi" soit fort. [b60 : 210 à 212] ; [b85 : 305 à 307] ; [b119 : 418 à 419] ; [b122 : 426 à 427] ; [c31 : 175 à 195]. Elles font aussi référence aux personnes qui les accompagnent. Pour Betty il s'agit de la D.A. [b62 : 220 à 223] sa collègue [b70 : 250] et le moniteur [b114 : 401 à 404]. Caroline cite sa référente [c46 : 294 à 29]. En revanche elle déplore le manque de suivi du D.A. [c64 : 376 à 382].

Qualité

Betty semble attacher de l'importance à la qualité ou en tout cas estime nécessaire de l'évoquer. En effet, selon elle, les clients paient une qualité, [b49 : 176 à 177] et le service rendu doit offrir cette qualité. En connaissant son métier, le conseiller commercial permet de rendre les clients moins agacés [b104 : 362].

Satisfaction

Caroline apparaît très satisfaite d'elle. Elle est consciente de faire un métier qui lui plaît sans y avoir été formée au préalable avant de postuler pour le poste [c21 : 104 à 108], elle est heureuse également d'avoir appris des choses [c22 : 119 à 120] et considère être privilégiée du fait qu'elle se sent à l'aise avec son métier, et qu'elle travaille au sein d'une équipe où s'exerce la complémentarité [c25 : 131 à 137].

CHAPITRE VII : INTERPRETATION DES ANALYSES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

VII.A. INTERPRETATION DES ANALYSES

VII.A.1. Se former en étant justement accompagné

Dans la partie II.D.2. page 28, *Travail et Formation des adultes*, les auteurs citaient « (...) *l'environnement social offre des opportunités nombreuses et variées d'accéder à ces constructions et de trouver de l'aide pour les acquérir* »¹¹⁷. Comme l'explique Caroline dans son discours, la présence de ses collègues tous différents, et les échanges qu'elle entretient avec eux lui permettent d'apprendre des autres [c25 : 137 à 142] ; [c25 : 131 à 137].

Pour les deux interviewées, il faut être **accompagné**, autrement dit, qu'une personne soit « avec soi » comme elles citent plusieurs fois [b56 : 198 à 200] ; [c30 : 170 à 173]. Il semblerait qu'une fois que la personne ait été « avec soi » il faille qu'elle soit, ou qu'une autre personne soit « derrière soi » [b106 : 367 à 369] ; [c31 : 175 à 195]. Ce sentiment d'avoir besoin d'être avec une personne pour apprendre et avancer puis ensuite avoir un regard extérieur a été abordé avec Gardie au IV.C.1. page 49 De ce fait selon elles, il faut apprendre « sur le tas » [b27 : 86] ; [c36 : 239 à 241]. C'est exactement ce que nous avons vu au II.D.1. page 27 Rappelons-nous, selon Brochier, « *C'est par l'apprentissage dit « sur le tas », c'est-à-dire directement rattaché aux conditions et aux fluctuations de l'activité, qu'un salarié, au départ sans qualités particulières, peut devenir un professionnel reconnu* »¹¹⁸.

Ainsi, la meilleure formation pour être opérationnel et proche des besoins du contexte est bel et bien **la formation dite « sur le tas », seulement, le besoin d'« être avec » pour voir, savoir et comprendre semble inévitable de même que le regard extérieur pour s'assurer de bien faire.**

117 Durand, M & Filliettaz, L. (2009). *Travail et Formation des adultes*. Paris : PUF. p.39

118 Finger, M. (mars 2009). « Apprentissage expérientiel ou formation par les expériences de vie ? La contribution allemande au débat sur la « formation expérientielle », in *Education Permanente. L'éducation permanente, un projet d'avenir*. N°180. Paris : C.N.A.M. p.163

Savoir s'adapter rapidement tout en gardant sa personnalité.

Nous avons vu au II.C.1. page 25 d'après l'ouvrage Travail et Formation des adultes que « *Les milieux professionnels exigent sans cesse d'adapter et d'articuler des compétences qui changent tout au long de la vie active* »¹¹⁹. Nous avons vu également dans l'ouvrage Apprentissage expérientiel ou formation par les expériences de vie ? au II.C.2. page 26 que « (...) *le but de l'apprentissage expérientiel est ainsi de développer des individus qui, tout en étant individuels de par leur histoire spécifique d'adaptation, sont de plus en plus intégrés à la société grâce à ce mécanisme* »¹²⁰. En effet, d'après notre analyse, nous avons pu observer qu'**une prise d'initiatives pour la demande d'être formée semble avoir été présente** dès le début de leur entrée [b15 : 46 à 47] ; [b32 à 102] ; [b61 : 215 à 217] ; [b10 : 30] ; [c48 : 308 à 309] ; [c47 : 304 à 306]. Ici il en est de même, **dans la société actuelle où nous vivons, il est important que le salarié puisse s'adapter rapidement tout en conservant les bénéfices qu'il a acquis de par ses expériences antérieures.**

Etre accompagné mais sans être assisté

Seulement, on ne peut s'adapter à un nouveau contexte, à de nouvelles fonctions sans être un minimum accompagné. En effet, rappelons-nous ce que nous avons vu dans le II.B.3. page 24 Mazade citait « (...) *Les modalités de passage entre ces états sont des transitions phase d'accompagnement pendant laquelle le passé professionnel et les conditions d'existence sont investis dans l'objectif d'établir une passerelle entre passé et avenir. Une rupture de trajectoire provoque un allongement des temporalités de détermination de projet et d'insertion.* »¹²¹. L'analyse démontre un manque en termes d'accompagnement. En effet, Betty et Caroline se sont accordées pour affirmer qu'elles se sont retrouvées seules sans savoir quoi faire [b108 : 373 à 374] ; [b105 : 365] ; [b20 : 67] ; [b55 : 193 à 195]. Pour aller plus loin, Caroline estime que le suivi devrait être assuré par le Directeur d'Agence, ce qui ne se fait pas [c63 : 371 à 374] ; [c65 : 385 à 387] ; [c70 : 403 à 404] ; [c71 : 407 à 410].

Comme nous l'avons vu dans le II.A.2 page 20, d'après la Sociologie des professions, le professionnel « *n'attend pas que l'entreprise se préoccupe de ses compétences, il les construit de lui-même, dans ou hors-travail, et en fait bénéficier l'entreprise* ». En effet, face

119 Durand, M. & Fillietaz, L. (2009). *Travail et formation des adultes*. Paris : PUF. p.38

120 Finger, M. (mars 2009). « Apprentissage expérientiel ou formation par les expériences de vie ? La contribution allemande au débat sur la « formation expérientielle » », in *Education permanente. L'Education permanente, un projet d'avenir*. N°180. Paris : C.N.A.M. p.163

121 Mazade, O. (avril 2009). « Parcours et transition professionnelle », in *Education Permanente. La construction des parcours professionnels*. N°181. Paris. C.N.A.M. p.162

à leur sentiment d'être délaissées, les interviewées ont su faire preuve d'initiatives, par exemple, celle de formaliser et tout répertorier à l'écrit, [b58 : 205 à 206] ; [b55 : 193] ; [c29 : 163 à 168], de s'instruire par soi-même, suivre l'actualité [b33 : 108 à 111], d'être curieux et réactif [b98 : 344 à 347]. Rappelons que Betty fait allusion à l'importance de devoir apprendre par soi-même [b33 : 108 à 111] ; [b84 : 257 à 300] ; [b97 : 341 à 342] et que Caroline estime qu'il faut aller de l'avant [c51 : 317] et qu'il faut également s'informer auprès des autres [c46 : 297 à 299] ; [c47 : 304 à 306].

VII.A.2. Un salarié qui connaît bien son métier : coûts et bénéfices pour l'entreprise et le salarié

L'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise

Nous avons vu dans le II.B.2. page 22 d'après Les 100 mots de la formation que « Transmettre et faire acquérir du savoir opérationnel peut améliorer l'employabilité des actifs au travail »¹²². Les interviewées ne l'ont pas mentionné dans leurs dires. Seulement Betty nous prouve de par son discours ce que peut engendrer l'absence de transmission et d'acquisition de savoirs opérationnels. En effet, comme elle le cite en [b87 : 311 à 315], sa collègue n'ayant vraisemblablement pas eu de regard extérieur pour valider si ce qu'elle faisait était bien, elle réitère les mêmes erreurs ou du moins les mauvais comportements opérationnels tout en pensant être dans le vrai. En terme d'efficacité et de qualité pour ne pas parler d'efficience, ce manquement nuit à la fois au salarié et à l'entreprise. En effet, il peut paraître évident qu'il sera difficile pour le salarié d'abandonner ses mauvaises habitudes au moment où il sera formé par le P.N.E. pour devenir conseiller commercial, métier qu'il aura exercé sans formation avec certains automatismes erronés depuis plus ou moins longtemps. De même pour l'entreprise, cela revient à dire que son salarié effectue un travail qui ne relève pas de la qualité adéquate. En outre, si le salarié ne connaît pas suffisamment le métier qu'il exerce, nous pouvons nous interroger sur les questions d'aisance, et de plaisir à occuper son emploi.

Au contraire, « La formation (...) peut accroître la performance des entreprises grâce au renforcement des compétences individuelles et collectives. Enfin, cette action de formation pourra avoir un effet sur la société, en réduisant les inégalités d'accès et en facilitant la

122 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.49

réinsertion sociale. »¹²³. De ce fait, LA BANQUE pourrait avoir un grand intérêt à mettre en place une ingénierie de formation ou d'accompagnement afin de renforcer les compétences individuelles de ses salariés, ce qui leur permettra d'exercer leur métier en étant à l'aise et sereins, et par la même occasion, augmentera la performance de l'entreprise.

Conserver l'image de marque et de qualité envers les employés et les clients

Dans le IV.C.2. page 50, nous avons vu que mettre en place un accompagnement pouvait être considéré comme un coût financier, temporel, un problème d'effectif mais il pouvait aussi être considéré comme un investissement sur la qualité et l'efficacité pour l'avenir. En effet, il ne peut nous échapper que les salariés qui travaillent à LA BANQUE sont des sources de communication qui peuvent vanter les qualités et atouts de leur entreprise comme dégrader son image de marque s'ils ne sont pas satisfaits. De même, si les salariés ne sont pas C.D.I.sé (employés sans Contrat à Durée Indéterminée) ou qu'ils ne veulent pas rester dans cette entreprise, il demeure toutefois stratégique de conserver une image de marque et de qualité envers eux. En effet, ces salariés peuvent être d'actuels clients ou de futurs clients. Ainsi, il peut être surprenant pour des personnes extérieures de constater que ni formation, ni accompagnement, du moins structurés et systématiques, ne sont proposés aux auxiliaires commerciaux. Betty mentionne massivement la dimension de la qualité qu'elle ne peut offrir à ses clients de par son manque de connaissances, compétences et savoir-faire du métier qu'elle exerce. Betty semble attacher de l'importance à la qualité ou en tous cas estime nécessaire de l'évoquer. En effet, selon elle, les clients paient une qualité, [b49 : 176 à 177] et le service rendu doit offrir cette qualité. En connaissant son métier, le conseiller commercial permet de rendre les clients moins agacés [b104 : 362].

Un engagement et un investissement personnels de la part du salarié

« *Se former à des pratiques professionnelles nécessite normalement d'y avoir accès et de s'y engager, démarche le plus souvent médiatisée par l'observation, l'imitation et d'autres moyens* »¹²⁴. Les deux interviewées ont expliqué à travers leur discours cet investissement personnel qu'elles ont dû mettre en œuvre pour ne pas « décrocher » [b33 : 108 à 111] ; [c46 : 297 à 299].

123 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.49

124 Durand, M. & Fillietaz, L. (2009). *Travail et formation des adultes*. Paris : PUF. p.39

Une prise en compte du salarié par l'entreprise, et sa reconnaissance vis-à-vis de lui

Au moment où nous avons posé la question si elles se sentaient plus sujet ou acteur, des termes de soumission qui se référaient à un manque de considération vis-à-vis du salarié ont jailli [b91 : 322 à 325] « (...) on joue (...) sujet (...) subit (...) pression (...) subit aussi le client (...) agressions (...) » ; [c51 : 317 à 322] « (...) pion (...) espérer des choses (...) on te balade ». Pourtant comme on l'a observé dans la partie III.B.3. page 32, il est important que soit mise en valeur « *La reconnaissance par les directions de la place centrale à accorder aux compétences des salariés et à leur professionnalisme* »¹²⁵.

Si l'entreprise exige de son salarié qu'il s'implique et s'engage dans son processus de formation, il lui faut avant tout lui permettre d'avoir à la disposition du salarié des outils pour accéder à la connaissance, comme le soulignent Pariat et Terdjani dans la partie III.C.1. page 34 « *La mobilisation individuelle en vue de se former ; il s'agit donc de multiplier les sources d'apport et / ou d'accès à la connaissance afin qu'une démarche individualisée d'apprentissage puisse être initiée* »¹²⁶. Le problème, selon les interviewées est qu'un manque de communication émerge des entretiens : celui de savoir ce qu'il faut faire ou du moins les rôles prescrits.

VII.A. 3. Apprentissage du métier en trois étapes

Connaître les rôles prescrits

Jézégou, dans la partie III.C.1. page 33 défend que « (...) *l'autonomie s'apprend. Elle se construit dans la coexistence et l'interdépendance. Elle résulte d'un double processus : celui d'un travail intellectuel d'autonomisation et celui d'une socialisation (...) l'autonomie s'exprime (...) par une prise de décision. Ce qui signifie être conscient de ce que l'on fait, poser ses buts, utiliser ses acquis en fonction de ses objectifs et se donner les moyens de les atteindre. Elle suppose surtout une connaissance maîtrisée de ses propres déterminismes et donc, une prise de conscience de son pouvoir de décision et de ses marges de manœuvre* »¹²⁷. Seulement d'après les interviewées, aucun rôle prescrit n'est communiqué. En somme, elles ne savent pas ce qu'elles peuvent et doivent faire [b20 : 67] ; [c69 : 398 à 401]. Caroline

125 Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. p.72

126 Pariat, M. & Terdjani, E. (1996). *La formation pour et par le travail ?* Baume-les-Dames : Nathan pédagogie. p.205

127 Jézégou, A. (1998). *La formation à distance : enjeux, perspective et limites de l'individualisation*. Paris : l'Harmattan. p.79-80

évoque même une distinction entre ce qu'elle fait et ce qui est inscrit dans son référentiel métier.

Savoir comment les transférer dans le contexte réel

Comme nous l'avons vu dans le II.B.1. page 25, « *L'accent sur l'appropriation du travail, sur le recentrement des contraintes et consignes que les travailleurs font, autour de choix et de normes, et qui ne ressortent jamais d'une unilatérale hétérodétermination : le travail réel est toujours différent du travail prescrit* »¹²⁸. Caroline y fait justement allusion. En effet en [c31 : 175 à 195], elle propose d'être avec la personne dont c'est le métier pour observer la façon dont la personne professionnelle effectue ses missions, « (...) petite période (...) être justement avec la personne (...) va remplacer (...) comment il fonctionne (...) faut (...) faut (...) je sais pas comment faire (...) je ne sais pas comment la personne avant amène la chose (...) ». Ainsi ces personnes semblent quand elles arrivent le premier jour, ne pas savoir du tout ce qu'elles doivent faire, et comment faire pour répondre à la demande ou au besoin du client.

Avoir un suivi et un œil critique

« *L'individualisation exige que les démarches de formation soient conduites au plus près des individus, de façon à prendre en compte leurs problèmes particuliers et leurs attentes. Les démarches d'individualisation visent à donner à l'individu en formation les moyens de s'approprier et de maîtriser l'évolution de son itinéraire adapté à son projet, à ses capacités d'apprentissage et à l'évolution des compétences acquises, aux fins de transfert efficace en situation de vie professionnelle et sociale* »¹²⁹ est citée dans la partie III.B.3. page 31. Ce besoin d'être suivi et d'avoir un œil critique pour dire ce qui est bien fait ou moins bien fait, pour valider ce qu'il faut faire ou ne pas faire, quels documents à demander ou non aux clients est présent dans le recueil de données obtenu. Ce suivi doit être effectué selon Caroline par le D.A. et il est inévitable pour les deux interviewées qu'il y ait un regard extérieur pour valider ce qui est bien fait. Nous pouvons retrouver ces références aux interactions suivantes [b60 : 210 à 212] ; [b85 : 305 à 307] ; [b119 : 418 à 419] ; [b122 : 426 à 427] ; [c31 : 175 à 195]. Le regard critique du D.A. est essentiel dans la mesure où il

128 Boulayoune, A & Jacquot, L. avec la collaboration de Rachid Belkacem et Philippe Hirlet. (2007). *Figures du salariat. Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*. Paris : l'Harmattan. p.175

129 Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion. p.312

représente la responsabilité de la hiérarchie et l'assentiment ou non que le travail rendu (réel) s'approche au mieux du travail attendu (prescrit). Si le salarié est accompagné par une autre personne que le D.A., l'œil critique du D.A. sera d'autant plus important qu'il validera à un second niveau le travail accompagné du salarié. Cela renforcera encore sa confiance en soi.

VII.B. VERIFICATION DES HYPOTHESES

VII.B.1. Rappel des hypothèses de départ

- La mise en place d'un accompagnement pour pallier un manque de formation serait-il judicieux dans l'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise ?
- Proposer au salarié entrant un accompagnement à la prise d'initiatives favoriserait-il son autonomie et son engagement dans son processus de formation professionnelle ?

VII.B.2. Confirmation ou infirmation des hypothèses de départ

Première hypothèse :

Suite à la confrontation de la partie conceptuelle et du recueil de données, il semblerait qu'une ingénierie de l'accompagnement peut permettre de pallier un manque de formation. En effet, d'après le recueil de données, l'accompagnement n'est pas en opposition à la formation, il s'apparente simplement à une formation plus proche des exigences et problématiques du terrain. C'est une formation pratique qui se réalise à travers les situations de travail où les situations sont concrètes et réelles. Cette ingénierie de l'accompagnement serait ainsi une formation dite « sur le terrain » qui serait structurée, et où un réel accompagnement serait mis en place afin de moins délaissé le nouvel entrant. De ce fait, le salarié serait accompagné. En d'autres termes, il serait informé des rôles prescrits qui lui incombent et formé aux rôles réels en s'appropriant des démarches à suivre et non en se « débrouillant ». En ce qui concerne l'entreprise, économiquement parlant, il serait moins coûteux d'instaurer une ingénierie de l'accompagnement où l'accompagnement serait différent pour chaque individu plutôt que de proposer des formations en présentiel. En effet, bien que cela mobilise une personne de l'agence sur différents moments, les situations d'apprentissage sont plus concrètes pour l'apprenant. Au regard du recueil des données, l'accompagnement permettrait une formation sur le terrain plus proche des rôles réels, que la

formation en salle qui privilégie plus généralement les rôles prescrits. De plus l'accompagnement mis en place au départ, permet de corriger les erreurs commises dès le début, ce qui laisse la possibilité « aux bonnes pratiques » d'être appliquées et intériorisées plus rapidement.

Deuxième hypothèse :

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, la réponse est moins tranchée. En effet, au regard de notre recueil de données, il apparaît que le manque de formation et l'insuffisance d'accompagnement impliquent les auxiliaires commerciaux à être autonomes mais avec une trop grande liberté. En effet le manque de limites engendre un manque de repères pourtant indispensables. Les interviewées confient qu'elles ne savent ni ce qu'elles doivent faire, ni comment faire. Le manque de regard extérieur semble nuire à la sérénité et à l'aisance avec lesquelles on travaille lorsque « nous avons l'expérience » et lorsque nous maîtrisons nos missions. Le problème n'est pas tant le fait de devenir autonome car il semble que les interviewées le sont en partie. Il s'agit plutôt d'être autonome dans les « bonnes » procédures et démarches à employer pour satisfaire le client.

Ainsi, proposer au salarié entrant un accompagnement à la prise d'initiatives favoriserait son autonomie et son engagement dans son processus de formation professionnelle tout en l'orientant vers « les bons circuits ».

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE ET PERSPECTIVES

Cette deuxième partie a été consacrée au recueil du matériau. Un entretien semi-directif non analysé avec une méthode de sciences de l'éducation mais analysé par thèmes originaux a été réalisé en amont pour permettre au lecteur de mieux comprendre le contexte. Nous précisons que l'analyse du matériau se réduit à deux personnes. Ainsi, nous ne pouvons généraliser les éléments qu'elles exposent. Néanmoins l'analyse de deux autres entretiens semi-directifs conduits auprès de deux auxiliaires commerciales a permis d'éclairer certains éléments.

Le premier est le fait que les interviewées réclament un accompagnement sur le terrain pour non seulement savoir ce qu'il faut faire, comment procéder mais aussi pour valider si ce qu'elles font est bien ce qui est attendu. Bien plus, il semblerait que l'accompagnement doive être justement pensé afin de permettre la prise d'initiatives et l'autonomie que nécessite par nature ce métier.

Le second élément qui paraît important à souligner est cette perception de la place qu'elles occupent au sein de l'équipe ou peut-être vis-à-vis de la hiérarchie. A « sujet » est associé la soumission et l'indifférence. Pourtant, l'une d'elles vante la complémentarité des membres de son équipe, et son plaisir de travailler dans ce contexte de travail.

Le troisième élément qui attire l'attention est le fait que les interviewées s'accordent à défendre qu'elles ne connaissent pas leurs rôles prescrits, les activités qu'elles doivent assurer, ce qu'elles peuvent ou ne peuvent pas faire, ce qu'elles doivent ou ne doivent pas faire. Ce manque d'information, faille d'une communication dès le départ, doit être atténué.

Enfin, il est à souligner que même si les interviewées affirment qu'elles sont obligées de « se débrouiller toute seule » pour y arriver, elles vantent également les mérites de la prise d'initiatives et le fait de devoir être autonomes.

Nous pouvons ainsi vérifier la problématique qui a constitué notre fil directeur depuis le début de notre recherche et vérifier les deux hypothèses énoncées :

Comment penser une méthode d'accompagnement et des outils spécifiques pour que le nouveau salarié devienne, dans les meilleures conditions possibles, acteur et autonome au cours de son processus de formation professionnelle dans le milieu bancaire ?

- **La mise en place d'un accompagnement pour pallier un manque de formation serait-elle judicieuse dans l'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise ?**
- **La proposition d'un accompagnement à la prise d'initiatives du nouveau salarié favoriserait-elle son autonomie et son engagement dans son processus de formation professionnelle ?**

La partie, étude terrain : *le cas de deux auxiliaires commerciales dans le milieu bancaire*, a permis de vérifier et confirmer la première hypothèse. En effet, il semble bel et bien que les interviewées auraient apprécié observer d'abord, puis avoir quelqu'un à côté et derrière elles comme c'est le cas en agence école. Elles précisent également que l'accompagnement ne doit pas ressembler à de l'assistanat, et qu'il est important que l'auxiliaire commercial prenne des initiatives. De ce fait elles considèrent avoir besoin d'un regard extérieur pour les corriger dans leurs actions menées et d'un suivi de la part du manager pour pouvoir se positionner dans leur évolution.

Pour ce qui est de la deuxième hypothèse, Il s'avère que les interviewées ont démontré à travers leur discours qu'elles étaient autonomes. La prise d'initiatives est présente, seulement elle n'est pas forcément bonne. En effet, cette trop grande liberté dont bénéficient les auxiliaires commerciales découle d'un manque de repères dans ce qu'elles doivent faire, ne pas faire, et les démarches à engager pour y parvenir. Le manque d'accompagnement, le manque de suivi et de regard extérieur freine leur professionnalisme à se développer de façon exponentielle et épanouissante.

Un accompagnement sur le terrain avec un référent pourrait d'une part, les conforter dans leurs décisions et actions lorsqu'elles sont bonnes, ce qui leur permettrait d'être plus sûres d'elles face au client. D'autre part, un accompagnement permettrait, dans le cas où les discours délivrés et les actions menées envers le client sont erronés, de pouvoir les corriger immédiatement. Ainsi un accompagnement doit être justement pensé pour que l'accompagné ne soit pas non plus « assisté ».

Cependant, le contexte de l'entreprise n'est pas simple. En effet l'entreprise est soumise à une réglementation qui complexifie ses décisions. Prenons un exemple, lorsqu'il faut remplacer le salarié, l'entreprise doit respecter un délai de carence de 15 jours. De plus, très souvent l'entreprise ne peut prévoir les arrêts maladies contrairement aux départs en congé maternité. Ainsi, il est difficile pour l'entreprise à la fois de compenser le manque de chiffre d'affaire et de qualité causé par l'arrêt maladie, mais aussi de former une personne qui assure des missions avec plus de difficultés que le professionnel absent. Par ailleurs, l'entreprise ne peut savoir combien de temps le salarié est arrêté. L'arrêt peut être prolongé, ce qui est davantage problématique pour les personnes dont les arrêts de travail se succèdent ainsi que pour l'entreprise qui est informée au dernier moment.

De ce fait, nous proposerons dans une troisième partie, des suggestions de préconisations afin d'atténuer ces déséquilibres sans omettre la réalité complexe de l'entreprise.

**TROISIEME PARTIE - ETRE EN TANDEM
POUR DEVENIR AUTONOME, SE FORMER
POUR RESTER AUTONOME**

CHAPITRE VIII : UNE INGENIERIE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Au regard de la confrontation conceptuelle et du recueil de données il peut être pertinent de proposer une ingénierie de l'accompagnement à l'apprentissage au métier d'auxiliaire commercial. Cette préconisation étant à visée opérationnelle, nous emploierons le terme de « collaborateur » pour désigner l'auxiliaire commercial. En effet, c'est le terme usuel utilisé dans le langage bancaire. De même, le manager désigne le Directeur d'Agence.

Rappelons les missions réalisées dans le stage qui était de proposer des pistes de réflexion concernant un système d'évaluation à chaud et à froid. Au cours de ces travaux nous avons proposé et créé un Plan d'Accompagnement à la Formation dans le but d'engager le collaborateur dans son processus de formation et d'inciter le manager à communiquer avec son collaborateur sur les thèmes de ses formations ainsi que leurs applications sur le terrain. Cet outil a été créé spécialement pour les collaborateurs et les managers afin de les engager à communiquer sur les formations en présentiel dispensées aux collaborateurs. Nous avons estimé que cet outil, dont nous sommes l'auteur, pouvait, en l'adaptant, être un procédé qui permette d'accompagner le collaborateur à s'autoformer.

VIII.A. LA PERTINENCE DE METTRE EN PLACE UNE INGENIERIE DE L'ACCOMPAGNEMENT

VIII.A.1. L'intérêt du plan d'accompagnement pour le manager :

Lorsque le manager accompagne le collaborateur en C.D.D., les autres missions qui lui incombent de par son statut ne sont pas réalisées. Le plan d'accompagnement permettrait d'optimiser les acquis construits sur le terrain par le collaborateur en valorisant la mise en application en situation réelle, seul, et de façon répétée. En ayant des objectifs progressifs et réalisables programmés à la fin du temps d'accompagnement, le collaborateur développera ses performances en fonction de son contexte de travail. De surcroît, le collaborateur sera amené à réfléchir et envisager les moyens pour aller chercher l'information et pour se former. Ainsi, il pourra atteindre ses objectifs à son rythme et à sa portée. C'est pour cela qu'il doit

être épaulé pendant « des temps d'accompagnement ». Ce plan d'accompagnement permettra de suivre son évolution depuis son entrée dans l'agence à laquelle il est affecté.

VIII.A.2. L'intérêt du plan d'accompagnement pour le collaborateur :

Dès son entrée en Agence Ecole, cet outil permettra au salarié en C.D.D. entrant de pouvoir déterminer les objectifs réalisables sur le terrain en fonction de ce que l'accompagnant lui a montré, appris. Au fur et à mesure que les objectifs seront atteints, le salarié en C.D.D. développera ses compétences, et deviendra de plus en plus à l'aise dans son métier. La maîtrise de son métier lui permettra d'appréhender ses journées de travail de façon plus positive et plus épanouissante.

VIII.A.3. Critères de référence pour proposer un accompagnement

Si l'objectif est de proposer un accompagnement qui prend en compte le trajet, les compétences et les besoins de la personne, alors certaines personnes qui arrivent en C.D.D. peuvent ne pas avoir besoin d'accompagnement. En effet, les sujets qui, de par leur passé, ont déjà eu des expériences ou des fonctions similaires peuvent ne pas avoir d'intérêt à bénéficier d'un accompagnement.

Le public concerné

Le public visé serait un public composé de personnes qui ont eu des expériences et / ou des formations antérieures jugées comme très différentes des fonctions et rôles que nécessite le métier d'auxiliaire commercial. En somme, ce sont des personnes novices en termes d'expériences commerciales appliquées à la banque, et qui n'ont pas suivi de formation liée au domaine bancaire.

L'accompagnant

Bien que dans le recueil de données soit mentionnée l'obligation d'accompagner le collaborateur en C.D.D., nous pouvons préconiser en termes de faisabilité trois profils :

-le moniteur

-le conseiller commercial ou le chargé clientèle qui, volontairement a envie et a les capacités d'accompagner

-un conseiller commercial accompagnant mobile qui aurait pour fonction d'encadrer les collaborateurs en C.D.D. de son secteur. Ce poste n'existant pas, il s'agirait d'une création de poste. Il est à noter que cela existe en agence école. Ce conseiller commercial, accompagnant mobile, pourrait ainsi permettre aux auxiliaires qui ne peuvent suivre une formation en agence école, d'en bénéficier au sein de l'agence dans laquelle ils sont directement affectés.

Il est à noter que, le Directeur d'Agence n'est pas dans ces propositions mais qu'en cas d'absence de la ou des personne(s) désignées au préalable, cela peut devenir de son ressort.

Une ingénierie d'accompagnement est efficace que si elle suit une logique.

Nous écartons la formation en présentiel qui peut être estimée trop coûteuse et difficile à mettre en place au regard du nombre de collaborateurs qui arrivent de façon échelonnée.

Dans ce cas nous croyons qu'une ingénierie d'accompagnement ne peut avoir une efficacité que si :

- Elle fait suite à une formation terrain. Les deux pourraient être mises en application tour à tour. A titre d'exemple :
 - 1H00 de formation terrain
 - 2H00 de mise en application en situation réelle
 - 0H30 de formation terrain qui fait suite à la première formation terrain
 - Remise en situation réelle avec réexplication seulement sur le contenu de la formation si ce qui a été vu n'est pas convenablement intégré.

Le but étant que le collaborateur intériorise et assure les missions de façon efficace et fiable en atteignant les objectifs de façon progressive. De ce fait, rapidement l'équipe et le collaborateur sauront qu'il est capable d'assurer telle et telle démarche dans l'efficacité, la sérénité et la fiabilité.

- Elle fait l'objet d'un accompagnement total (en tandem) complet les deux premiers jours.

Dans l'idéal, nous recommandons :

-Une première journée : en tandem où le collaborateur est observateur la première matinée avec une heure où il est acteur, même principe pour l'après midi.

-Deuxième jour : le collaborateur est tout seul 2H00 le matin et l'après midi puis en tandem avec une autre personne le reste de la journée.

-Troisième jour : le collaborateur est tout seul 3H00 le matin et l'après midi puis en tandem avec une autre personne le reste de la journée.

Il serait bon que les périodes où le collaborateur est seul, il y ait une surveillance discrète de la part de l'accompagnant. L'accompagnant évite d'intervenir sauf à la demande du collaborateur. Il note les maladroites et fait un bilan avec lui le soir.

VIII.A.4. Délimitation temporelle d'une ingénierie d'accompagnement

Conditions supposées

Nous partons du principe que l'auxiliaire commercial a déjà réalisé ses formations obligatoires, réglementaires en e-learning et la conférence téléphonique « sécurité » avant sa première journée en agence. Elles sont indispensables lorsqu'un salarié entre dans un groupe bancaire. Si ce n'est pas le cas, il faut prévoir un temps et un espace qui permettent au collaborateur d'effectuer ses formations.

La pertinence de la durée

Pour des raisons budgétaires et d'organisation, nous proposons un accompagnement mis en place les deux premières journées avec deux « temps d'accompagnement » de deux heures chacun par jour en agence et ce, en fonction des compétences et des besoins du salarié. Une recommandation sur la durée peut être faite puis révisée suivant l'évolution du salarié durant les jours qui suivent ces deux premiers temps d'accompagnement. Seulement, nous pensons que d'alterner les temps en permettant au collaborateur d'observer dans un premier temps, puis en étant acteur avec l'accompagnant à côté dans un second temps, permettrait au collaborateur d'intégrer plus facilement et rapidement les bons discours, les bonnes démarches à employer ainsi que la bonne posture à adopter.

La pertinence des temps

Il serait judicieux que ces temps d'accompagnement se déroulent pendant des périodes où les flux sont de nature différente. En effet, les « pics » où le flux des clients est important, permettra d'optimiser l'étude de divers cas et de voir différentes situations.

A contrario, des temps programmés pendant des « creux » permettraient de voir, comprendre et mieux assimiler les démarches à mettre en œuvre pour répondre aux besoins de la clientèle avec la qualité qu'elle réclame et que l'entreprise se doit d'offrir.

Note : -la D.R.H. peut n'avoir aucun regard sur ce plan d'accompagnement qui ne concerne que la stratégie mise en place par le manager et le collaborateur. On se forme tout au long de la vie. Un accompagnement n'est efficace que s'il est mis en place en fonction du contexte et s'il répond aux besoins de l'accompagné.

Le plan d'accompagnement est un engagement du collaborateur et du manager afin de contribuer ensemble au développement des compétences du collaborateur.

- Si le manager estime ne pas pouvoir ou vouloir entrer dans ce processus IL PEUT LE PROPOSER à un autre collaborateur de l'agence ayant la fibre d'accompagnement et souhaitant assumer ce rôle. Attention, ce collaborateur doit posséder non seulement les pré-requis pour l'accompagnement, mais aussi pour la connaissance parfaite / maîtrise des acquis de la formation réalisée.

VIII.B. CREATION D'UN DISPOSITIF D'INGENIERIE D'ACCOMPAGNEMENT

VIII.B.1. Diagnostics des compétences et savoirs acquis par les expériences antérieures

Nous proposons que le collaborateur exprime à l'écrit en quoi ses expériences ou formations antérieures pourront faciliter son apprentissage du métier.

Puis, nous l'invitons à exprimer les difficultés qu'il sera amené à rencontrer de par sa perception de ses faiblesses et de sa personnalité. Cette démarche incite le collaborateur à entrer dans une dynamique d'implication, de projection dans son apprentissage.

VIII.B.2. Outil d'accompagnement à l'apprentissage du métier d'auxiliaire commercial en relation avec le référentiel métier¹³⁰

¹³⁰ Référentiel du métier de conseiller commercial qui est le même que celui d'auxiliaire commercial. Il figure en ANNEXE 6D

PLAN D'ACCOMPAGNEMENT A L'APPRENTISSAGE DU METIER

D'AUXILIAIRE COMMERCIAL

Date du premier jour en agence :

<u>Prénom/Nom du collaborateur :</u>	<u>Prénom/Nom de l'accompagnant:</u>	<u>Prénom/Nom du manager :</u>
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------

Le plan d'accompagnement est à remplir par le collaborateur et le manager dès la mise en place de l'accompagnement. Il permet de fixer des objectifs de performance afin de pouvoir mettre en œuvre les acquis de la formation et de pouvoir les maîtriser par la suite.

Note : nous appellerons « collaborateur » le salarié accompagné tout au long de cet outil.

Ce plan d'accompagnement permettra, pour chacun des trois, collaborateur, accompagnant et manager, d'avoir un suivi de la progression du collaborateur.

Conseils d'utilisation

ETAPE 1 : je remplis l'étape 1, pour le premier jour à effectuer en agence, je m'auto-évalue et demande à mon accompagnant et/ou manager de m'évaluer.

ETAPE 2 : je remplis l'étape 2 après les deux temps d'accompagnement, dans les deux jours qui suivent mon arrivée en agence en programmant des objectifs réalisables à atteindre.

ETAPE 3 : je remplis l'étape 3 pour chacun des temps : je m'auto-évalue, demande à mon accompagnant et/ou manager de m'évaluer puis programme de nouveaux objectifs réalisables à atteindre pour chacune des périodes.

Notation à utiliser :

<i>Progression 1</i>	<i>Progression 2</i>	<i>Progression 3</i>	<i>Progression 4</i>	<i>Progression 5</i>
1 : je ne sais pas et je ne suis pas capable	2 : je sais un peu et je me débrouille	3 : je sais globalement et je suis capable globalement	4 : je sais et je suis capable	5 : je suis capable d'expliquer à une personne qui a des lacunes et je suis capable de superviser une personne qui a des lacunes

ETAPE 1 : A remplir le premier jour arrivé en agence : je m'auto-évalue et demande à mon accompagnant et/ou mon manager de m'évaluer

Date de l'entretien :

Critères	Personnes	Je m'auto-évalue	Mon accompagnant m'évalue	Mon manager m'évalue
Qualitatifs	Mission 1 : Accueillir le client et l'orienter			
	Mission 2 : Veiller au respect du planning			
	Mission 3 : Effectuer le monitorat sur les automates et la promotion des canaux à distance			

Quantitatifs	Mission 1 : Planifier des R.D.V.			
	Mission 2 : Repérer les opportunités de ventes lors d'un contact client			

Quelles sont mes difficultés lorsqu'il s'agit de :

.....

.....

Quels objectifs se fixe-t-on (mon accompagnant et/ou mon manager et moi-même) pour que je puisse les atteindre quand je serai seul :

.....

.....

Quels sont les points d'amélioration envisagés :

.....

.....

ETAPE 2 : A remplir après les temps d'accompagnement : je formalise les actions à mettre en œuvre pour répondre aux objectifs fixés lors de l'étape 1.

Ce que je vais mettre en pratique :

.....

.....

.....

ETAPE 3 :

Pour chaque échéance, je m'auto-évalue et demande à mon accompagnant et/ou mon manager de m'évaluer sur les critères qualitatifs.

Date de l'entretien :

Echéances		1 ^{ère} semaine : (date)		2 ^{ème} semaine : (date)		3 ^{ème} semaine : (date)		4 ^{ème} semaine : (date)	
Critères	Personnes	Je m'auto-évalue	Mon manager ou accompagnant m'évalue	Je m'auto-évalue	Mon manager ou accompagnant m'évalue	Je m'auto-évalue	Mon manager ou accompagnant m'évalue	Je m'auto-évalue	Mon manager ou accompagnant m'évalue
Qualitatifs		Mission 1 : Accueillir le client et l'orienter							
		Mission 2 : Réaliser les opérations courantes							
		Mission 3 : Effectuer le monitoring sur les automates et la promotion des canaux à distance							

Pour chaque échéance, je m'auto-évalue, demande à mon accompagnant et/ou mon manager de m'évaluer et projette mes prochains objectifs.

Quantitatifs	Mission 1 : Planifier des R.D.V.	Résultats 1 ^{er} trimestre	Résultats 2 ^{ème} trimestre	Résultats 3 ^{ème} trimestre	Résultats 4 ^{ème} trimestre
	Mission 2 : Traiter des alertes de la base de données client				

* Communiqué par le Contrôleur de gestion ou par le D.A. ou encore le Responsable du service Emploi

Notation à utiliser :

Progression 1

1 : je ne sais pas et
je ne suis pas capable

Progression 2

2 : je sais un peu et
je me débrouille

Progression 3

3 : je sais globalement et
je suis capable globalement

Progression 4

4 : je sais et
je suis capable

Progression 5

5 : je suis capable d'expliquer à une personne qui a des lacunes et
je suis capable de superviser une personne qui a des lacunes

Pour chacun des temps, la formalisation de ma progression :

A 1 semaine après le début de l'accompagnement :

Commentaires (Difficultés, facilités, impressions) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MES ACTIONS PREVUES ET MISES EN ŒUVRE DURANT LE MOIS	RESULTATS (reprendre la progression de la page précédente)	OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR LA SEMAINE SUIVANTE	MOYENS MIS EN ŒUVRE

A 2 semaines après le début de l'accompagnement :

Commentaires (Difficultés, facilités, impressions) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MES ACTIONS PREVUES ET MISES EN ŒUVRE DURANT LE MOIS	RESULTATS (reprendre la progression de la page précédente)	OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR LA SEMAINE SUIVANTE	MOYENS MIS EN ŒUVRE

A 3 semaines après le début de l'accompagnement :

Commentaires (Difficultés, facilités, impressions, suggestions) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MES ACTIONS PREVUES ET MISES EN ŒUVRE DURANT LE MOIS	RESULTATS (reprendre la progression de la page précédente)	OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR LA SEMAINE SUIVANTE	MOYENS MIS EN ŒUVRE

A 4 semaines après le début de l'accompagnement :

Commentaires (Difficultés, facilités, impressions, suggestions) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MES ACTIONS PREVUES ET MISES EN ŒUVRE DURANT LE MOIS	RESULTATS (reprendre la progression de la page précédente)	OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR LA SEMAINE SUIVANTE	OBJECTIFS ATTEINTS

Date :

BILAN DE L'ACCOMPAGNEMENT :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MES REALISATIONS :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VIII.B.3. Support d'évaluation du dispositif

Depuis le mois X, vous avez suivi « l'Accompagnement à l'Apprentissage du métier d'auxiliaire commercial ».

Pour répondre à vos futurs besoins de formation et d'accompagnement, votre avis est essentiel.

Merci de bien vouloir remplir cette feuille d'évaluation et la retourner au Service formation

Une synthèse de cette évaluation collective vous sera envoyée.

I. A propos de l'impact de l'accompagnement sur votre pratique :

A) Pensez-vous que la formation a renforcé votre motivation et votre prise d'initiatives?

☐ Pas du tout ☐ Partiellement ☐ Complètement

Pouvez-vous nous indiquer,

comment :

pourquoi :

B) L'accompagnement vous a-t-il permis d'être plus efficace dans votre travail au quotidien ?

☐ Pas du tout ☐ Partiellement ☐ Complètement

Pouvez-vous nous indiquer,

comment :

pourquoi :

C) Pendant l'accompagnement, pensez-vous avoir acquis des savoirs ?

☐ Pas du tout ☐ Partiellement ☐ Complètement

Pouvez-vous nous indiquer,

lesquels :

comment :

pourquoi :

.....

.....

.....

D) Avez-vous eu l'occasion de mettre en œuvre les acquis de l'accompagnement dont vous avez bénéficié ?

☐ Pas du tout ☐ Partiellement ☐ Complètement

quand :

comment :

E) Pensez-vous que la durée de l'accompagnement a été efficace pour apprendre votre métier ?

☐ Pas du tout ☐ Partiellement ☐ Complètement

Si la réponse est autre que « complètement », quelle durée proposeriez-vous ?

Quelles en sont les raisons ?

F) Vos observations ou vos commentaires généraux sur l'Accompagnement à l'apprentissage du métier d'auxiliaire commercial :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Merci d'avoir pris le temps de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la formation

CHAPITRE IX : AUTRES PRECONISATIONS

IX.A : PRECONISATIONS DANS LE DOMAINE DE L'EMPLOI

IX.A.1. Ecourter la période totale de C.D.D. et proposer une formation pour les collaborateurs que l'entreprise est certaine de vouloir garder.

Nous avons pu observer que l'une des difficultés n'était pas tant le manque d'accompagnement ou de formation, mais plutôt la durée pendant laquelle les auxiliaires commerciaux sont livrés à eux-mêmes. Que l'entreprise ne veuille proposer des formations qu'à partir du moment où les collaborateurs sont en C.D.I. peut se comprendre. En revanche avoir des collaborateurs qui font un métier pendant plus d'un an, sans jamais avoir eu de formation ou de suivi de leur pratique, demeure surprenant. L'observation a été de constater que les auxiliaires commerciaux ont plusieurs C.D.D. qui se succèdent, et des fois sur des durées très courtes. Au niveau réglementaire, il est impossible pour l'entreprise de savoir précisément à quel moment elle n'aura plus besoin de la personne recrutée en C.D.D. Seulement, si la personne recrutée en C.D.D. est performante, qu'elle espère avoir un C.D.I. et que l'entreprise anticipe de le lui proposer, alors il est intéressant de lui proposer le P.N.E., qui ne sera que prendre de l'avance sur l'avenir et assurer une meilleure qualité.

Nous préconisons ainsi de proposer le P.N.E. aux auxiliaires performants qui veulent évoluer au sein de LA BANQUE, et dont LA BANQUE perçoit l'intérêt de proposer un C.D.I. à l'auxiliaire commercial dans les futurs mois. Nous préconisons également de proposer un C.D.I. dès que l'entreprise estime vouloir garder le collaborateur, et dès qu'elle en a la possibilité.

IX.A.2. Communiquer sur les objectifs professionnels de l'auxiliaire commercial

D'après le recueil de données, les interviewées estiment ne pas connaître réellement les objectifs professionnels qu'elles doivent atteindre. Les auxiliaires commerciaux doivent-ils simplement accueillir la clientèle et répondre à leurs besoins ? Doivent-ils simplement remplacer le conseiller commercial sans assurer la mission commerciale ? Doivent-ils assurer des entretiens de 30 minutes ? Doivent-ils mener des entretiens d'une heure ? Ces entretiens

doivent-ils être faits en binôme, en autonomie ? Doivent-ils vendre pour justifier de bonnes aptitudes et compétences à être commerciaux et ainsi garantir leurs chances d'obtenir un C.D.I. ? Il semblerait qu'un manque d'uniformité à propos de ces questions soit valorisé. De même, le fait de ne pas connaître les rôles et missions prescrites par leur poste constitue une incertitude constante lorsque les auxiliaires commerciaux œuvrent. Il serait bon que l'auxiliaire commercial sache exactement quels sont ses objectifs professionnels qualitatifs et quantitatifs. Un référentiel métier d'auxiliaire commercial existe et est strictement le même que celui de conseiller commercial. La seule différence réside dans la rémunération qui est moindre que celle de l'auxiliaire commercial. Au regard du recueil de données, ces éléments ne sont pas assez communiqués ou pas assez assimilés par les collaborateurs.

De même, nous sommes consciente que les exigences divergent d'une agence à une autre selon le contexte de l'agence, sa localisation géographique, sa taille, les personnalités et ambitions partagées par l'équipe accueillante, et le degré d'autonomie que le Directeur d'Agence veut attribuer à son collaborateur. Seulement connaître les objectifs minimums que doivent atteindre les auxiliaires commerciaux peut les aider à se situer dans la réalisation et la qualité de leur travail fourni, ce qui contribue non seulement à développer leur autonomie mais aussi à garantir leur motivation.

Nous préconisons ainsi de communiquer la fiche de poste à chaque auxiliaire commercial dès son entrée en agence avec les objectifs professionnels qualitatifs et quantitatifs de façon précise. Au manager d'expliquer clairement ce qu'il attend de son collaborateur en fonction de son agence, du nombre total de ses collaborateurs, et des compétences de chacun.

IX.B. LES PRECONISATIONS EN TERMES D'OUTILS ET DE BASES DE DONNEES

IX.B.1. Communiquer sur « Prose » et le mettre à jour

« Prose » est une base de données qui répertorie les actions à mener avec les démarches qui y sont associées et les documents à recueillir auprès du client. En échangeant avec d'autres collaborateurs, il s'avère qu'ils n'ont pas le réflexe de l'utiliser. Le service emploi nous a confié en avril, que « Prose » n'avait pas été mis à jour depuis janvier. De ce fait, lorsque nous connaissons la réglementation sérieuse à laquelle sont soumises les

banques, ne serait-ce que par rapport au montant des taux d'intérêts qui varient considérablement, il peut être compréhensible que cette base de données ne soit pas perçue comme une source d'information fiable et qu'elle ne soit pas consultée, donc exploitée comme elle pourrait l'être. Prose devrait être une force, une référence intérieure incontournable.

Nous préconisons non seulement de communiquer sur les intérêts qu'offre cette base de données et son utilisation qui peut aider l'auxiliaire commercial si elle est maintenue à jour au niveau national. Il est recommandé de l'utiliser.

IX.B.2. Proposer un « kit d'accueil » à l'auxiliaire commercial dès son arrivée.

A défaut de proposer un accompagnement ou une formation à l'auxiliaire commercial qui n'est pas allé en Agence Ecole, il peut lui être proposé un document sur lequel sont expliqués les gestes, comportements, et démarches simples et régulières à pratiquer dès le début. Cela éviterait que les auxiliaires commerciaux aient à tout écrire au fur et à mesure qu'ils obtiennent les informations auprès de leur collègue. Ce guide sera une base de connaissances communes à tous les salariés entrants, une base qui devra être étoffée et personnalisée par chaque utilisateur. Il faut donc inciter les auxiliaires commerciaux à continuer à prendre des initiatives et à annoter des éléments qui complètent la compréhension de leurs missions.

Nous préconisons de proposer un « kit d'accueil », aux collaborateurs qui ne sont pas allés en Agence Ecole, comprenant :

-La fiche de poste

-Un livret avec les informations concernant les démarches à effectuer pour leurs activités ainsi qu'un argumentaire à suivre avec des phrases types pour rester crédible et savoir comment orienter le client lorsque le collaborateur ne sait pas répondre à sa question.

-Une fiche récapitulative à consulter facilement avec la mention de tout ce qui leur est interdit de faire et à mettre dans un endroit rapide d'accès, donc de consultation.

-Un badge avec l'intitulé « Collaborateur en formation ».

-Les différents codes et identifiants dont ils ont besoin (pour accéder à « Ingénium » outil de formation en e-learning....) ainsi que les moments et jours en semaines où il est possible pour le collaborateur de suivre des formations en e-learning.

IX.C. LES PRECONISATIONS DANS LE DOMAINE DE L'ACCOMPAGNEMENT

IX.C.1. Observer pendant une journée la façon dont le conseiller commercial gère et assure ses activités.

Il pourrait être judicieux que pour un départ prévu comme des prises de congé, ou un départ en congé maternité, l'auxiliaire commercial qui est affecté à un nouveau poste observe la façon de procéder pendant une journée et puisse s'exercer « avec le conseiller commercial ».

Nous préconisons que l'auxiliaire commercial observe et pratique « avec » le conseiller commercial qu'il remplacera pour les remplacements prévus à l'avance.

IX.C.2. Avoir un référent disponible pour répondre aux questions chaque jour

Il est tout à fait compréhensible que les personnes susceptibles de fournir les réponses aux questions que l'auxiliaire commercial se pose, ne soient pas disponibles au moment où l'auxiliaire commercial en a besoin. Seulement, il serait souhaitable que les réponses soient apportées le jour même, au plus tard le lendemain. Par ailleurs, bien qu'il soit plus enrichissant d'obtenir les informations de différentes personnes, avoir un référent permet d'être plus à l'aise et en droit de l'interroger. En effet, la crainte de déranger peut être un frein dans l'apprentissage du métier de l'auxiliaire commercial. Avoir un référent permet de savoir à qui s'adresser en priorité et de centrer l'aide à apporter de la part du référent, même si le reste de l'équipe demeure présente et disponible pour échanger ou informer s'il y a besoin. Le fait de proposer un référent dans l'équipe, du moins pour celles qui ont une taille importante, permettrait à l'auxiliaire commercial d'avoir une relation de binôme comme le suggère l'une des interviewées. Ce tuteur pourrait « être avec » pour montrer et aider l'auxiliaire

commercial pendant des temps identifiés puis « être derrière » l'auxiliaire commercial pour valider si ce qu'il fait est juste.

Nous préconisons de mettre en place un tutorat où le tuteur est « avec » puis « derrière » l'auxiliaire commercial, afin d'accompagner au mieux l'auxiliaire commercial.

IX.C.3. Alléger la charge de travail du tuteur

Il serait ainsi souhaitable que pendant la période d'accompagnement, celui qui assure le rôle de référent soit un peu déchargé de ses R.D.V. (s'il s'agit d'un chargé clientèle afin de pouvoir être davantage disponible envers l'auxiliaire commercial).

Nous préconisons de décharger le tuteur pendant la phase d'accompagnement afin qu'il soit davantage disponible envers l'auxiliaire commercial accompagné.

IX.C.4. Mettre en place un suivi de l'auxiliaire commercial par le Directeur d'Agence

Comme l'a signifié une des interviewées, il semblerait que la prise en compte du travail et de l'évolution de l'auxiliaire commercial passe par le regard extérieur et le suivi du Directeur d'Agence. De ce fait, même si le Directeur ne peut en termes de temps accompagner l'auxiliaire commercial dans l'apprentissage de son métier, il peut et devrait néanmoins suivre et s'informer de l'évolution de son collaborateur. Rappelons que le rôle du Directeur est avant tout de manager son équipe. Il est de ce fait normal et vivement conseillé qu'il s'intéresse à l'évolution et au suivi de son nouvel entrant.

Nous préconisons que le Directeur d'Agence consacre une heure hebdomadaire pendant les trois premières semaines afin de suivre l'évolution de l'auxiliaire commercial et que celui-ci puisse profiter de cet échange pour lui faire part de son vécu et de ses difficultés depuis qu'il est arrivé.

IX.D. PRECONISATIONS DANS LE DOMAINE DE L'AUTOFORMATION

IX.D.1. Suivre des formations en e-learning

Beaucoup de modules de formation sont à disposition des collaborateurs. La difficulté est souvent de trouver le temps de les suivre alors que les collaborateurs sont partagés entre répondre au téléphone, aux collègues, aux clients, parmi toutes les activités qu'ils doivent assurer.

Il serait intéressant, pour les auxiliaires commerciaux qui le souhaitent, de leur proposer de suivre les modules de formation. En effet, grâce aux informations recueillies sur le terrain de façon informelle lors de notre stage, beaucoup confient s'investir lorsqu'ils ne sont plus au travail pour « réviser ». Puisque certains préfèrent s'engager et s'investir afin de pouvoir prétendre ensuite à un emploi en C.D.I., il doit leur être proposé d'utiliser et de bénéficier des formations en e-learning pendant des moments identifiés comme « creux ». Le collaborateur peut s'isoler pendant 30 mn dans un bureau sans être dérangé ni par le téléphone, ni par un client, de façon à pouvoir se concentrer.

Nous préconisons de mettre à disposition des modules de formation en e-learning durant les heures de travail et d'autoriser les collaborateurs qui le souhaitent à les suivre.

IX.D. 2. Communiquer sur la nécessité de prendre des initiatives et d'être autonome dans son apprentissage du métier

Nous avons vu qu'il est essentiel pour l'auxiliaire commercial qu'il soit autonome dans son apprentissage et qu'il prenne des initiatives. Il est bon de le communiquer dès le début, et de le rappeler. En effet, chaque personne est différente et il y a des personnalités qui sont plus à même de se prendre en charge et de se mettre en avant.

Nous préconisons d'insister et de communiquer dès les entretiens d'embauche sur la nécessité de se prendre en charge pour devenir autonome et de continuer à se former et à s'informer pour toujours rester efficace et performant et oser aller de l'avant

CONCLUSION TROISIEME PARTIE

Cette troisième partie envisage des préconisations qui ont pour visée d'améliorer l'intégration et l'apprentissage du métier d'auxiliaire commercial.

Ces préconisations ne sont pas des solutions mais peuvent néanmoins être étudiées pour permettre d'apporter une meilleure qualité à la prise en compte des auxiliaires commerciaux qui arrivent à LA BANQUE et accroître ainsi leur efficacité et leur productivité dans un laps de temps plus court en perturbant le moins possible la bonne marche de l'agence.

En effet, ils se sentiront plus sûrs d'eux, s'adresseront à leurs collègues à bon escient en s'informant de ce qu'ils ne savaient pas encore faire. Ils ne les dérangeront plus, juste pour se rassurer, confirmer ce qu'ils sont déjà censés savoir faire ou découvrir des informations qu'ils trouveront désormais sur « Prose ».

Auxiliaires commerciaux, employés de l'agence, clients, y gagneront tous. Au final c'est LA BANQUE qui s'y retrouvera en crédibilité, notoriété, efficacité et en chiffres professionnels.

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion générale, nous pouvons commencer à mettre en perspective, un parcours où l'animation a été très marquée. Ce désir d'être soi-même acteur dans des projets au sein desquels nous n'étions pas particulièrement « formée » et sensibilisée a permis une investigation avec un regard neuf et sans à priori. Une seule attente en découlait : permettre d'aider les organisations et les salariés à envisager les démarches, des réflexions, un outil qui favorisent la convergence des intérêts respectifs dans le même sens. Il permet de se donner les moyens d'accompagner l'évolution de la société en prenant en compte la singularité du salarié mais aussi les exigences de rentabilité de l'organisation.

Dans la première partie, *Apprendre en tandem pour être autonome*, nous avons tout d'abord expliqué le déroulement du trajet au projet. Ensuite nous avons vu que le processus de formation professionnelle est mis en œuvre en chaque temps et en chaque lieu. Ce processus est une continuité de situations formatives par l'expérience et par le travail qui coûte et profite tant à l'entreprise qu'au salarié. S'ensuit un chapitre réservé à l'autoformation. L'autonomie et la responsabilité ont été mises en exergue afin de mieux comprendre la mécanique de l'autoformation alimentée par les différents courants d'éducation. De ce fait, ces deux chapitres ont permis le dialogue entre la formation et l'individu. Enfin un quatrième chapitre a éclairé l'utilité d'un dispositif d'accompagnement dans l'intérêt mutuel du salarié et de l'entreprise. Ainsi, apprendre en étant accompagné favorise l'autonomie et la maîtrise des bonnes démarches réflexives à condition que l'accompagnant soit lui-même formé. Ainsi être en tandem signifie changer de place de façon permanente quand il le faut : être devant, derrière, à côté, tout en sachant que « au cas où », l'autre impulsera ou accompagnera le bon mouvement.

La deuxième partie qui s'intitule, *Etude terrain : le cas de deux auxiliaires commerciales dans le milieu bancaire*, a été l'occasion d'expliquer la méthodologie utilisée et les démarches empruntées pour mener, enregistrer, analyser et interpréter les entretiens semi-directifs avec les deux interviewées. Plusieurs éléments en sont ressortis notamment le fait de ne pas savoir ce qu'il faut faire et comment le faire ainsi que le manque de regard extérieur qui empêche de savoir si les démarches effectuées et les connaissances mobilisées sont exactes. Ainsi, ces entretiens révèlent qu'être accompagné sans être assisté permettrait de mieux apprendre le métier visé à défaut de ne pas avoir bénéficié de formations au préalable.

La première hypothèse selon laquelle la mise en place d'un accompagnement pour pallier un manque de formations serait judicieuse dans l'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise, est vraie. En revanche la deuxième hypothèse qui se fonde sur le principe que l'accompagnement à la prise d'initiatives favoriserait l'autonomie et l'engagement, dans son processus de formation professionnelle n'est pas totalement vraie. En effet l'accompagnement doit être pensé pour que l'accompagné ne devienne pas « assisté ». Il s'avère que les interviewées ont démontré à travers leurs discours qu'elles étaient autonomes. Seulement le manque d'accompagnement, le manque de suivi et de regard extérieur freinent leur professionnalisme à se développer de façon exponentielle et épanouissante.

Nous avons ainsi dans une troisième partie, proposé des pistes de réflexion pour diminuer les dysfonctionnements que LA BANQUE rencontre comme bon nombre d'organisations. En prendre conscience c'est déjà entrer dans une volonté certaine de trouver des améliorations, des solutions. Ainsi, une proposition d'un outil d'accompagnement à l'autoformation et de suivi permet d'illustrer comment nous pouvons inscrire les collaborateurs dans une dynamique d'autoformation. Des outils existent tel que « Ingénium ». Il suffirait simplement de l'actualiser. Enfin il est essentiel que la communication soit faite sur les objectifs professionnels, les attentes de la direction et que l'auxiliaire commercial connaisse les rôles prescrits et les rôles réellement attendus sur le terrain. En effet, son rôle prescrit, en tant que remplaçant, semble être plutôt d'assurer l'accueil des clients et de diriger les clients vers les collègues dès qu'il s'agit de connaissances et de compétences mises en œuvre lors des entretiens commerciaux. Pourtant, il semble bien que dans la réalité, il est demandé à l'auxiliaire commercial de « faire ses preuves » et de démontrer que c'est un bon commercial pour pouvoir prétendre à un C.D.I.

L'autodirection dans ce travail de recherche nécessite un retour réflexif. Dans tout projet, l'individu ne peut s'empêcher de se projeter et de vouloir visualiser les objectifs, les moyens mis en œuvre, les résultats, sans accorder de place aux impondérables. Expérimentée et enrichie d'un travail similaire réalisé l'année précédente, la stratégie a été de laisser place aux éventuels impondérables c'est-à-dire de prévoir les imprévus. Ce travail de recherche a ainsi pu mûrir pendant toute une année grâce aux rencontres sociales : les pairs, les collègues, les formateurs, mais aussi les rencontres littéraires à travers les lectures et le colloque. Cette recherche a été complexe, parfois « douloureuse », mais avant tout très enrichissante. Ce document est le point final écrit de ces études. Il laissera la place à la virgule le jour de la soutenance puis aux points de suspension à la fin de l'échange oral qu'il suscitera...

Au final, cet écrit est à la fois une fin en soi et une transition professionnelle capitale que beaucoup d'individus connaissent dans leur parcours professionnel. Ce travail n'a pas pour vocation d'offrir aux organisations des perspectives permettant aux nouveaux salariés de devenir de très bons professionnels en étant seuls. En effet, l'autoformation ne signifie pas apprendre seul. Ce travail a pour objet d'offrir des pistes de réflexion concernant un dispositif qui favoriserait l'accompagnement à l'autoformation, pour aider le salarié à devenir professionnel par lui-même tout en étant orienté.

Pourrions-nous ainsi conclure en avançant qu'au cours de la vie, être suivi, soutenu, encouragé, est primordial pour devenir compétent et performant.

Nous avons besoin d'accompagnement et de formation pour devenir et rester autonome.

« Etre en tandem pour devenir autonome

Se former pour rester autonome »

Mélanie Timardeau

ANNEXES

ANNEXE 1 : Guides d'entretien.

1A : Guide d'entretien pour mieux comprendre le Contexte.

1B : Guide d'entretien pour recueillir le recueil de données.

ANNEXE 2 : Entretiens semi directifs.

2A : Entretien d'Amélie.

2B : Entretien de Betty.

2C : Entretien de Caroline.

ANNEXE 3 : Tableaux première phase d'analyse.

3A : Illustration de la méthodologie de la lecture du tableau de la première phase d'analyse.

3B : Tableau d'analyse de Betty.

3C : Tableau d'analyse de Caroline.

ANNEXE 4 : Tableaux deuxième phase d'analyse.

4A : Illustration de la méthodologie de la lecture du tableau de la deuxième phase d'analyse.

4B : Tableau d'analyse de Betty.

4C : Tableau d'analyse de Caroline.

ANNEXE 5 : Tableau troisième phase d'analyse.

5A : Illustration de la méthodologie de la lecture du tableau de la troisième phase d'analyse.

5B: Tableau synthétique.

ANNEXE 6 : Aides à la compréhension du contexte.

6A : Répartition des éléments de compréhension par thèmes abordés par Amélie.

6B : Eléments recueillis auprès d'un professionnel du service « emploi » pour mieux comprendre le contexte.

6C : Organigramme des acteurs de LA BANQUE.

6D : Référentiel métier du conseiller commercial à LA BANQUE (qui est le même que celui d'auxiliaire commercial).

ANNEXE 7 : Illustration des schémas complémentaires.

7A : Illustration « Dimensions structurelles du processus d'apprentissage expérientiel », de Kolb.

7B : Illustration de la conclusion de la deuxième partie.

ANNEXE 1

1A : GUIDE D'ENTRETIEN POUR MIEUX COMPRENDRE LE CONTEXTE

Activité professionnelle :

- 1) Pouvez-vous vous présenter brièvement et expliquer votre parcours professionnel? (savoir depuis combien de temps elle est au service formation, les missions)**
- 2) Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste le métier d'auxiliaire commercial ? (missions/fonctions)**
- 3) Quelle est la place de ce métier par rapport aux autres métiers du réseau commercial?**
- 4) Quelle est la différence entre le métier de conseiller commercial et celui d'auxiliaire commercial ?**
- 5) Quels sont les critères sur lesquels la hiérarchie se base pour titulariser un auxiliaire commercial ?**
- 6) D'après vous, au bout de combien de temps l'auxiliaire commercial est-il autonome dans son activité professionnelle ?**

La formation :

- 7) Quelle législation légitime le plan de formation de l'auxiliaire commercial ?**
- 8) En quoi consiste le plan de formation pour l'adaptation à la prise de fonction de l'auxiliaire commercial ?**
- 9) Pouvez-vous expliquer en quoi consiste le Parcours Nouvel Entrant ?**
- 10) Certains modules de ce parcours sont à présent, proposés aux auxiliaires commerciaux. Quels étaient les motivations de cette décision?**
- 11) Comment avez-vous déterminé les modules de formation à dispenser auprès de l'auxiliaire commercial ?**
- 12) Quels sont les critères/conditions pour qu'un auxiliaire commercial soit formé ?**
- 13) Au bout de combien de temps arrivé en poste, l'auxiliaire commercial suit-il les modules ?**
- 14) Quels sont les dispositifs de formation proposés à l'auxiliaire commercial pour apprendre son métier ?**
- 15) Y-a-t-il une différenciation/ modularisation des dispositifs de formation proposés aux auxiliaires commerciaux en fonction de leur parcours professionnel ?**
- 16) Quels sont les atouts de ces modules de formation mis en place récemment ?**
- 17) Quelles en sont les limites ?**
- 18) Les auxiliaires commerciaux s'impliquent-ils dans leur processus de formation ?**
- 19) Les auxiliaires commerciaux sont-ils autonomes ?**

AUXILIAIRE COMMERCIAL = CONSEILLER COMMERCIAL EN CDD

1B : GUIDE D'ENTRETIEN POUR RECUEILLIR LE RECUEIL DE DONNEES

Activité professionnelle :

- 1) Pouvez-vous vous présenter brièvement et m'expliquer votre parcours professionnel ?**
- 2) Depuis combien de temps avez-vous été en C.D.D. ?**
- 3) Votre période d'adaptation pour savoir exercer votre métier a duré combien de temps ?**
- 4) Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre métier pendant votre période d'adaptation ?**
- 5) Comment avez-vous réussi à surmonter ces difficultés ?**
- 6) Savez-vous quelles sont les difficultés qu'ont rencontrées les autres auxiliaires commerciaux ?**
- 7) En quoi cette période d'adaptation a-t-elle été enrichissante ?**

Formation :

- 8) Que pensez-vous du fait de se former ?**
- 9) Votre métier mérite-t-il une formation spéciale ?**
- 10) De quelle formation avez-vous bénéficié pour exercer votre métier ?**
- 11) Combien de temps votre formation a-t-elle duré (Théorique et pratique)**
- 12) Avez-vous appris de vos collègues ?**
- 13) Vos expériences antérieures vous ont-elles aidé dans votre formation ?**
- 14) D'après vous, comment améliorer la formation des auxiliaires commerciaux ?**

Dimension auto-autonomie-acteur :

- 15) Pendant combien de temps estimez-vous avoir eu besoin de soutien pour maîtriser toutes les fonctions de votre métier ?**
- 16) Quel était ce soutien/ cette aide ?**
- 17) Que conseilleriez-vous à un ami qui arriverait à LA BANQUE en tant qu'auxiliaire commercial et qui rencontrerait des difficultés en agence pendant sa période d'adaptation ?**
- 18) Je vais vous proposer deux termes : « acteur » et « sujet » et vais vous demander d'en choisir un. Vous sentez-vous acteur ou sujet en agence ? Pour quelles raisons ?**

Accompagnement

- 19) Qu'est-ce que pour vous l'accompagnement ?**
- 20) De quel accompagnement à la prise de fonctions dans votre agence avez-vous pu bénéficier ?**

- 21) Quels peuvent être les intérêts d'une absence d'accompagnement ?**
- 22) Comment améliorer l'accompagnement des auxiliaires commerciaux lorsqu'ils rencontrent des difficultés en agence pendant leur période d'adaptation ?**
- 23) Qui serait (aient) apte (s) à accompagner l'auxiliaire commercial dès son arrivée en agence ?**

ANNEXE 2A : Entretien d'Amélie

A1 : Est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement s'il vous plaît ?

a1: Donc ben Amélie , Responsable de formation depuis un an, fin mars 2009, au préalable chef de projet formation en Ressources Humaines depuis 7 ans et avant donc commerciale avec les différentes fonctions, conseiller co, chargée clientèle et directeur d'agence. Voilà et en charge du pôle de formation depuis un an avec deux chefs de projet formation et une assistante.

A2 : D'accord, est-ce que vous pouvez m'expliquer en quoi consiste le métier d'auxiliaire commercial ?

a2 : Si c'est auxiliaire commercial en C.D.D. c'est finalement les mêmes missions qu'un conseiller commercial c'est-à-dire qu'il a une mission d'accueil de la clientèle, mais aussi de propositions et de ventes de produits commerciaux. Alors plus basique effectivement qu'un C.D.I., puisqu'on va plutôt l'orienter sur des produits de base tel que les livrets, les comptes pour les jeunes, voilà, et qui ne va pas forcément avoir toute la gamme à vendre mais il l'a quand même, c'est une fonction commerciale.

A3 : D'accord, donc ils reçoivent les personnes en entretien (...)

a3 : Ben après ça dépend de l'organisation de l'agence et tout dépend, alors, ça dépend à la fois de l'organisation de l'agence, ça dépend aussi de son expérience à lui et de sa capacité à prendre en charge ses clients en R.D.V. Il n'y a pas d'obligation à ce qu'il reçoive s'il n'a pas la capacité à vendre les produits. Donc tout dépend de ce qu'il a fait avant, s'il a une expérience commerciale, ou s'il débute dans le métier parce que finalement sur les C.D.D. on peut rencontrer beaucoup de populations très différentes. A la fois quelqu'un qui débute complètement ou quelqu'un qui a fait deux, trois C.D.D. a travaillé dans d'autres établissements bancaires, c'est sûr qu'il n'a pas la même maturité pour exercer le métier.

A4 : D'accord, donc vous me dites auxiliaire commercial soit en C.D.D. soit en C.D.I. c'est ça ?

a4 : Hum

A5 : Alors c'est quoi la différence entre un auxiliaire commercial en C.D.D. et un auxiliaire commercial en C.D.I. ?

a5 : Alors je ne sais pas si l'emploi le pratique encore, mais à une époque ils recrutait des conseillers commerciaux en T2, donc la classification la plus basse au niveau commercial, et du coup ils avaient comme intitulé de poste « auxiliaire commercial ». Mais je crois qu'il y en a plus maintenant.

A6 : Donc c'est-à-dire que maintenant on ne dit plus conseiller commercial T2 on dit auxiliaire commercial ?

a6: Oui mais fin je crois surtout qu'on en recrute plus en T2. Je crois qu'effectivement, en 2010, les auxiliaires commerciaux doivent tous être des C.D.D.

A7 : D'accord parce que si l'auxiliaire commercial peut être en C.D.I. c'est quoi la différence entre (...)

a7: Yen n'a pas, c'est juste une histoire de salaire donc lié à une expérience peut être moins importante et du coup on le met mais bon voilà la question ne se pose plus. Donc maintenant on ne parle que de conseiller co. pour les C.D.I. et d'auxiliaires pour les C.D.D.

A8 : Quelle est la place de ce métier par rapport à celui de conseiller commercial en termes de fonctions et de missions ?

a8 : C'est la même chose, mais la différence c'est que ce sont des gens qui sont là pour remplacer des absents. A partir de là, évidemment ils n'ont pas la même dimension dans l'agence puisque ils n'ont pas la connaissance des clients mais, sur la définition de l'emploi, c'est exactement la même chose. Il n'y a pas de différence.

A9 : Donc ils commenceront à vendre des produits plus importants ou plus difficiles qu'à partir du moment où ils seront conseillers ?

a9 : Ben oui. D'abord parce qu'on ne les forme pas sur les produits de manière importante tant qu'ils sont en C.D.D. puisqu'on n'a pas la certitude de les garder. C'est vrai que sur la définition même de l'emploi, il n'y a pas de différence, après, dans les faits il y en a beaucoup mais qui sont liés à la précarité du poste, c'est sûr, parce que si tu recrutes un C.D.D. pour deux mois, c'est pas les mêmes enjeux pour l'entreprise, ou un conseiller commercial parce que effectivement si on l'a mis en C.D.I. c'est qu'on pense qu'il est compétent.

A10 : Après le conseiller commercial commence à vendre ses produits à partir du moment où il est formé ou est-ce qu'il commence...

a10 : Ca dépend, y'a pas de règles en la matière. Ca dépend surtout s'il a un esprit commercial ou pas. Et c'est là que l'on va vite voir si on a recruté quelqu'un qui a plutôt un esprit commercial ou pas. En fonction de la manière où lui va se comporter.

A11 : On pourrait avoir un auxiliaire commercial qui peut faire exactement le même métier ou même plus que...

a11 : Exactement, forcément.

A12 : En termes de hiérarchie ça fait auxiliaire commercial puis conseiller commercial ?

a12 : (HOCHEMENT DE TETE).

A13 : Quels sont les critères sur lesquels la hiérarchie se base pour titulariser un auxiliaire commercial en conseiller commercial ?

a13 : Là ce serait bien que tu poses la question à l'emploi. Bon après c'est vrai qu'un élément principal ça va être l'esprit commercial quoi, c'est ça qui va être validé en premier. Commercial et puis potentiel de développement. C'est-à-dire est-ce que c'est quelqu'un quand on le voit on se dit, « tiens il pourrait être chargé clientèle ou, être manager », voilà c'est aussi cette perspective que doit avoir le manager en se disant, cette personne là, ce serait bien qu'on lui propose un C.D.I.

A14 : Est-ce qu'il y a aussi un critère au niveau de la durée ?

a14 : Non. Alors là pas du tout.

A15 : Ca peut être deux semaines ?

a15 : Alors non pas deux semaines, soit on le recrute en C.D.I. mais en tous cas, il n'y a aucune légitimité à devenir C.D.I. parce qu'on a été C.D.D. Quand tu parles de titularisation c'est comme si il y avait un automatisme de on est stagiaire et après on est titularisé alors que là c'est pas une titularisation. On te propose, à la place d'un C.D.D. un C.D.I. Et du coup, il n'y a pas d'automatisme du tout. Tu peux avoir finalement quelqu'un qui va rester treize mois, quatorze mois en C.D.D. et qui ne sera jamais C.D.I.sé et quelqu'un au bout d'un mois à qui on va proposer un C.D.I. parce que effectivement, la hiérarchie ou l'emploi a compris que c'était un excellent commercial ou quelqu'un qui avait du potentiel et du coup il fallait le C.D.I.sé.

A16 : Et s'il rentrait directement en C.D.I. ce serait par rapport aux expériences antérieures ?

a16 : Oui, il a déjà travaillé dans une banque ou il a un niveau d'études avec des études plutôt commerciales, et au travers des entretiens on comprend qu'effectivement c'est quelqu'un qui a cet esprit là et qu'on peut avoir en C.D.I. Tous les C.D.I. ne sont pas forcément passés par la case C.D.D.

A17 : D'après vous, au bout de combien de temps l'auxiliaire commercial est-il autonome dans son activité professionnelle ?

a17 : Ca dépend de ce qu'on entend par autonomie, est-ce que ça veut dire être capable d'accueillir un client au guichet, faire les opérations de base, gérer une caisse sans difficultés, faire l'arrêté de caisse ? Tout ce qui va être le travail entre guillemet administratif d'une agence, à mon avis au bout de quinze jours il doit être complètement autonome sur le sujet. Après sur l'aspect commercial, on n'est jamais complètement autonome quand on est auxiliaire commercial puisqu'on n'a pas la maîtrise de tous les domaines commerciaux c'est-à-dire qu'on n'a pas forcément la maîtrise de la fiscalité, la maîtrise de subtilité sur des placements et donc à mon sens on n'a jamais d'autonomie complète sur le métier d'auxiliaire commercial en tous cas sur l'aspect commercial, et sur l'aspect pratique du métier, je dirai 15 jours.

A18 : 15 jours ?

a18 : Oui pour quelqu'un qui effectivement a de la maturité et s'interroge sur ce qu'il fait pourquoi il le fait etc. quoi. Ca dépend beaucoup aussi du caractère de la personne.

A19 : Si je vous pose la question s'il y a une fiche de poste d'auxiliaire commerciale ?

a19 : Ben oui, il doit y en avoir une. Faut demander à l'emploi, alors après je ne sais pas si il y en a une spécifique d'auxiliaire co ou s'ils leur donnent celle de conseiller co.

A20 : Ce serait intéressant de voir ça parce que finalement c'est peut-être la même fiche de poste.

a20 : Oui je pense que c'est la même.

A21 : Est-ce qu'il y a une législation qui légitime le plan de formation pour les auxiliaires ?

a21 : Non, il n'y a pas d'obligations de former un C.D.D., si ce n'est les obligations légales du code du travail comme les formations sécurités fin voilà, les formations réglementaires obligatoires. Rien au niveau législatif qui dise « vous devez former vos collaborateurs, un minimum pour exercer son métier » : non.

A22 : D'accord donc au-delà de toutes les formations réglementaires au niveau de la sécurité, il n'y a pas de (...)

a22 : D'ailleurs on ne les forme pas jusqu'à maintenant donc il n'y a pas d'obligations légales à les former. On se rend compte que l'intérêt de le faire c'est qu'on a des gens plus autonomes. Après la difficulté qu'on a pour le faire c'est que comme ce sont des collaborateurs qui viennent pour remplacer d'autres collaborateurs et bien on ne peut pas les sortir pour les mettre en formation. C'est ça le problème, alors là je pense que ça va se régler puisque vraisemblablement, on va les recruter avec un délai de deux jours, qui nous permettraient de les former pendant deux jours. Je ne sais pas à quoi et comment mais à priori, c'est vers ça qu'on va.

A23 : Alors après je voulais savoir en quoi consiste le plan de formation pour l'adaptation et la prise de fonction de l'auxiliaire commerciale ?

a23 : Aujourd'hui il n'y en n'a pas. Alors demain il y en aura une, dans quinze jours il y en aura un, mais aujourd'hui il n'y en n'a pas. Après il n'y a pas besoin d'y passer 107 ans, c'est un minimum requis pour que les directeurs d'agence disent, « on a quelqu'un d'opérationnel un peu plus », quoi. Parce que jusqu'ici ils apprennent sur le tas, donc ça veut dire qu'il faut quelqu'un dans l'agence qui les accompagne et là l'idée c'est de leur donner un minimum de bases pour que voilà ils soient un peu plus autonomes rapidement. Y'a de la formation hein, il n'y a pas de la formation en salle mais heu le rôle d'un directeur d'agence c'est de développer les compétences de ses collaborateurs par rapport à sa fiche de poste et par conséquent quand lui accueille un C.D.D. c'est bien à lui et à son équipe de l'accompagner sur le terrain. Notamment pour tout ce qui va être

opérations de base etc. On ne va pas le mettre en formation, pour apprendre comment on fait un retrait au guichet, comment on fait un dépôt, comment on gère un distributeur, fin le distributeur on n'a pas à le faire faire à un C.D.D. d'ailleurs, mais pour un certain nombre d'opérations, c'est bien au manager ou à son équipe de montrer au collaborateur.

A24 : Et d'après vous ça suffit ?

a24 : Ca dépend des agences. C'est difficile de dire parce que je pense que dans certaines agences ça ne se fait pas du tout car il y a des D.A. qui ne sont pas du tout là-dedans. Et puis selon la taille de l'agence, je pense aussi que peut-être beaucoup plus compliqué que ça. Dans une agence de 3, où on imagine que le C.D.D. vienne remplacer le conseiller co, ben de toute façon je ne vois pas qui va le lui montrer car les autres personnes de l'agence sont tout le temps occupées et donc heu, il sera forcément un peu plus en difficulté que dans une agence où il y a trois conseillers co et il y aura deux conseillers qui pourront le prendre en charge.

A25 : Est-ce que vous pouvez m'expliquer assez rapidement en quoi consiste le P.N.E. s'il vous plaît ?

a25 : Alors le P.N.E. c'est le Parcours Nouvel Entrant qui est un parcours que l'on a construit pour accompagner les conseillers commerciaux en C.D.I. Un des objectifs c'est de lui permettre de monter en compétences de manière progressive sur l'ensemble de la gamme des produits qu'il aura à vendre et de lui donner aussi un peu de formation sur les bases comportementales. C'est la raison pour laquelle le P.N.E. est à la fois composé de formations qui vont être plutôt techniques comme la bancarisation, l'assurance vie, l'I.A.R.D., les crédits de consommation et à côté de ça des formations qui vont être plus des formations comportementales sur l'accueil de la clientèle, la gestion de la relation sensible de la clientèle, sur l'école des ventes pour apprendre les comportements face à un client, voilà et ça ça peut être précédé, le P.N.E. en tant que tel de formation, il peut être précédé d'un parcours en agence école pour des collaborateurs qui seraient recrutés directement en C.D.I. On les ferait passer d'abord dans une agence école qui est une agence classique dans laquelle ils passeraient deux semaines et ce qui leur permet pour le coup d'être en ré-accompagnement sur le terrain. Voilà en quelques mots le P.N.E.

A26 : D'accord, quand je vous ai parlé de plan de formation tout à l'heure vous m'avez dit qu'il n'y en avait pas mais ils ne font pas l'agence école les auxiliaires ?

a26 : Pas forcément, alors là ça dépend de plein de chose, ça dépend du groupe, ça dépend s'il y a un peu de temps pour le faire, si on peut anticiper le début du contrat de un ou deux jours pour le mettre en agence école mais il n'y a pas de systématisation en agence école.

A27 : D'accord donc en fait, on peut aller directement en agence.

a27 : On peut aller directement en agence.

A28 : Donc en fait c'est le conseiller commercial sur place ou le D.A. qui (...)

a28 : Qui l'accompagne et qui lui montre ce qu'il doit faire et voilà. Au début de toutes façons ce qu'on lui demande de faire c'est les opérations de bases donc ce n'est pas non plus très compliqué à faire. On ne lui demande pas d'être commercial puisque à minimas il faut qu'il apprenne les produits de base. Après il apprend tout seul.

A29 : D'accord donc si vous accueillez un auxiliaire commercial en agence, par rapport au passage de l'agence école, ce n'est pas du tout en fonction de ses expériences antérieures, c'est par rapport à la logistique, s'il y a possibilité ou pas ?

a29 : Ca dépend de la demande du D.G. ça dépend de plein de choses, il y a des D.G. des Directeurs de Groupe qui travaillent facilement avec des agences écoles, d'autres qui n'ont pas encore le réflexe.

A30 : Parce qu'il y a des Directeurs de Groupe qui..

a30 : Ben oui. C'est lui qui en général recrute le C.D.D. enfin exprime le besoin d'avoir un C.D.D. c'est lui qui dit, « ce serait bien qu'il passe en agence école ».

A31 : Par ce qu'on pourrait penser que ça devrait être en relation avec l'expérience antérieure ?

a31 : Oui ça peut l'être c'est-à-dire que le D.G. peut dire qu'effectivement il n'a pas besoin de passer en agence école, et pour un autre profil, il peut dire ben « ouai ce serait bien qu'il le fasse » et puis dans d'autres cas il peut dire « ben ça aurait été bien qu'il le fasse mais il ne peut pas y passer car j'ai besoin de lui en agence ». Donc c'est vraiment au cas par cas, il n'y a pas de systématisation.

A32 : Par rapport à ce P.N.E. il y a un ou plusieurs modules qui vont être proposés aux auxiliaires ?

a32 : Alors au jour d'aujourd'hui il y a uniquement le module *accueil de la clientèle* qui est le même module que pour les C.D.I. qui est proposé aux C.D.D. de plus de deux mois dans l'entreprise. Et c'est tout pour l'instant.

A33 : Plus de deux mois ?

a33 : Ouai.

A34 : Pourquoi deux mois ?

a34 : Ben parce qu'on ne va pas investir dans une journée de formation pour un collaborateur où on ne sait pas si on va le garder sur plus de deux mois. C'est uniquement une histoire de coût.

A35 : Pourquoi deux ?

a35 : Parce qu'on sait dit que deux ça faisait déjà un peu de recule dans l'entreprise, et que si il a deux mois a priori, il a l'air plutôt de convenir sinon on ne l'aurait pas gardé aussi longtemps et qu'à partir de là, on peut commencer à investir en formation. C'est aussi basique que ça, il n'y a pas de logique ou de choses comme ça.

A36 : Est-ce que vous le sondez au préalable pour savoir s'il a envie de rester ?

a36 : Ah non on voit avec l'emploi, c'est pas nous qui, c'est plutôt si nous on a envie de le garder ou l'inverse. C'est plutôt dans ce cas là que ça se passe.

A37 : D'accord, OK et pour l'instant uniquement le module *accueil de la clientèle*, et du coup, pourquoi cette motivation d'intégrer ce module de formation ?

a37 : Parce que l'accueil de la clientèle c'est primordial, donc voilà, s'il fallait commencer par quelque chose, il fallait commencer par ça. Après il y'a l'idée de la gestion des incivilités en e-Learning, il y a une idée de conférence bancarisation pendant une heure qui permettrait d'acquérir les bases sur la banca, comment on remet un chéquier à un client, pourquoi une carte bancaire, enfin voilà, donc heu, y'a cette idée là mais comme il y a le travail sur la formation du C.D.D, on va voir en fonction des besoins exprimés, des remontées qu'on a eu des Directeurs de Groupe, voilà, on va faire ça comme ça.

A38 : Vous avez demandé aux Directeurs de Groupe de se prononcer?

a38 : Ouai

A39 : Alors qu'est ce qui a été dit ?

a39 : Faut que je regarde les mails pour savoir ce qu'ils ont répondu, c'était loin d'être pour tous la même chose, mais faut que je regarde, mais globalement c'est un minimum sur l'accueil, sur les produits de bases

A40 : D'accord, vous m'avez déjà répondu à cette question : quelles sont les critères pour qu'un conseiller commercial soit formé, ben y'en n'a pas forcément. C'est au cas par cas.

Au bout de combien de temps l'auxiliaire commerciale suit-il les modules de formation ? Vous m'avez dit que c'était proposé à partir de deux de mois ?

a40 : heu oui pour l'instant il n'y a que le module accueille qui est proposé au bout de deux mois. Sur le reste, si on fait la conf. sur la banca. les incivilités etc. ce sera dans les premiers jours. Et là ce qui va déterminer c'est voilà les propositions qu'on va faire sur la formation des C.D.D. je ne sais pas.

A41 : Mais après ça va être aussi en fonction du nombre de personnes à former non ?

a41 : non bah d'abord si c'est du e-Learning il n'y a pas besoin d'être nombreux, et justement on ne fera pas de présentiel pour éviter cette problématique. Donc si on fait des conférences bon à trois-quatre personnes on peut faire des conférences quoi.

A42 : Mais au niveau de l'accueil ce ne sera pas au bout de deux mois ?

a42 : Pour certains ce sera deux mois et puis pour d'autres ce sera peut-être quatre. On attendra effectivement d'avoir des groupes, je ne sais pas combien ils étaient hier mais.

A43 : Six.

a43 : Voilà, ils auraient dû être huit, donc là aussi on attendra qu'ils soient 7-8 pour pouvoir le faire là aussi pour des raisons budgétaires.

A44 : Est-ce qu'il y a des dispositifs de formation qui sont proposés à l'auxiliaire commercial pour apprendre son métier ?

A44 : Ben non.

A45 : Est-ce qu'il y a des brochures ?

a45 : Ha ben après il voit avec son D.A. nous on ne fournit rien mais après il y a plein de choses en agence qui lui permettent d'apprendre son métier. Il n'y a pas si tu veux de choses formalisées si c'est ça la question.

A46 : Quand vous dites qu'il n'ya pas de choses formalisées ...

a46 : Il n'y a pas de guide de formation par exemple.

A47 : Donc comment est-ce qu'il peut ...

a47 : Ben c'est son D.A. qui est là pour lui donner des indications.

A48 : S'il a un souci, s'il rencontre une difficulté ...

a48 : Oui de toute façon le rôle du manager, notamment quand il a un C.D.D. c'est bien lui qui doit accompagner la personne.

A49 : D'accord et donc si ce n'est pas le cas ?

a49 : Ah ben ça si ce n'est pas le cas c'est d'autres questions qu'il faut se poser.

A50 : Il a d'autres recours ?

a50 : Ah non.

A51 : Non ?

a51 : Non, mais il a d'autres recours peut être de voir avec d'autres collègues de l'agence mais c'est le rôle du manager je veux dire enfin normalement on ne devrait pas pouvoir entendre ça quoi. Parce que le rôle du manager c'est d'aider son collaborateur donc s'il ne le fait pas, ça renvoie à d'autres problématique pour moi.

A52 : Mais vous parliez des agences tout à l'heure de deux-trois personnes où c'était compliqué...

a52 : Oui mais ça n'empêche pas au Directeur d'Agence de lui donner la documentation dont il a besoin, de répondre à ses questions etc. Rien ne l'empêche le soir de passer un quart d'heure, vingt minutes avec la personne pour répondre à ses questions. Dans la journée tu vois ils n'ont pas le temps mais je veux dire heu voilà quoi. Il peut trouver un moment dans la journée où il peut avoir dix minutes un quart d'heure pour répondre à des questions.

A53 : OK. donc pour l'instant accès à des brochures peut-être ?

a53 : Oui, y'a plein de docs en agence y'a plein de docs sur le poste de travail, après, c'est au D.A. de lui montrer comment il peut y accéder.

COUPURE

A54 : Oui donc accès à des brochures. S'ils estiment avoir des soucis avec les produits financiers ou autre chose est-ce qu'ils peuvent demander à suivre des formations en e-Learning ?

a54 : Ah oui, il y en a qui en suivent selon le manager mais, enfin pour moi, nous on doit donner le minimum, alors effectivement aujourd'hui il n'y a pas le minimum donc il faut que l'on donne le minimum, c'est-à-dire à mon sens effectivement un peu d'infos sur la banca, du e-Learning sur les produits de base heu, du e-Learning sur la gestion des incivilités, et puis derrière du e-Learning pourquoi pas oui. De toutes façons il ne va pas apprendre des produits en quinze jours ou trois semaines, sauf à dire qu'il travaille beaucoup tout seul, voilà, ce n'est pas avec une heure de formation, Donc c'est vrai que c'est sa curiosité qui va faire qu'il va savoir ou pas.

A55 : Est-ce que vous savez s'il y en a qui demande spontanément ?

a55 : Non il n'y en a pas qui demande. Non ça on le saurait.

A56 : Donc sinon ce sont les D.A. qui le demandent ?

a56 : Non il n'y a pas de D.A. non plus.

(Enervement) Oui mais pourquoi, pour une réponse simple c'est que quand t'as un C.D.D. c'est pour remplacer quelqu'un.

A57 : Oui je comprends bien seulement si ça ne répond pas forcément à la demande du client, à ses interrogations ?

a57: Non mais le C.D.D. ce que tu lui dis c'est « tu sers le client », rarement il lui demande du commercial au sens pur et dur d'un conseiller co. si tu veux. Donc forcément eux, ce qu'ils voient c'est le guichet est tenu fin voilà quoi, donc après quand il commence à rester et que là il est sur une durée longue, là effectivement il va y avoir une vraie question de « il faut qu'il monte en compétences ». Mais cette question là elle ne se pose pas dans les deux ou trois premiers mois de l'arrivée du C.D.D.

A58 : Il faut quand même de la qualité.

a58 : Oui mais s'il accueille bien le client etc. Après tu peux lui dire « oui mais monsieur je suis C.D.D. », le client il le comprend hein il va pas lui demander non plus des questions auxquelles il ne pourra pas répondre. Parce que le client du coup il sait. Y'a quelqu'un en face qui est en remplacement, ben on va lui proposer un conseiller financier qui va pouvoir lui répondre à ses questions. Il faut que la personne sache le dire, si elle le dit pas, là forcément c'est embêtant.

A59 : Est-ce qu'il y a une différenciation de dispositifs de formation qui sont proposés aux auxiliaires commerciaux par rapport à leur parcours professionnel ?

a59 : Non mais il n'y a pas de parcours aujourd'hui (RIRES).

A60 : Non mais par rapport à leur parcours professionnel personnel ?

a60 : Oui mais il n'y a pas de parcours de formation qui leur est proposé.

A61 : Je me suis mal exprimée, par rapport à leurs expériences antérieures ?

a61: Et ben ?

A62 : Avant d'arriver à LA BANQUE c'est-à-dire leur parcours professionnel personnel, prenons un exemple, une personne qui a déjà été commerciale dans une banque concurrente par exemple, elle entre en tant que auxiliaire commerciale, est-ce que au niveau de la formation de base dont vous parliez tout à l'heure est-ce qu'il y aura une modularisation ou pas ?

a62 : Non.

A63 : Donc il fera « l'accueil ».

a63 : Ah ben oui ? ça existe que à LA BANQUE, ça n'existe pas à la banque A ou à la banque B. Chaque banque va avoir ses méthodes donc non pas d'accueil parce que l'accueil c'est l'accueil mais heu... avoir ces messages à faire passer sur le sujet, heu..., les conférences téléphoniques à faire sur la bancarisation et ben la bancarisation, à LA BANQUE ce n'est pas la même chose que dans d'autres banques donc effectivement c'est vraiment important.

A64 : Donc il passera à tous les dispositifs au même titre que tous les autres auxiliaires commerciaux. Et pourtant il y a des conseillers commerciaux qui ne font pas la totalité du P.N.E. ?

a64 : Oui mais là ça n'a rien à voir c'est le P.N.E. Si on décide de former les C.D.D., par exemple sur deux jours et bah celui qui entre comme C.D.D. il est formé comme les autres. De toute façon, il n'était pas dans notre entreprise avant. Après dans le cadre du P.N.E., c'est celui qui va avoir fait un apprentissage, les études de

banques etc. par exemple, il y a des choses, les études, le droit bancaire, la fiscalité, on sait qu'il va l'avoir vu en formation, on ne va pas le remettre en formation. C'est un échange entre le manager et le collaborateur pour valider ça. Ce n'est pas en tous les cas la formation qui prend la décision. Le manager avec le collaborateur peut prendre cette décision là. Mais il n'y en n'a pas tant que ça qui ne font pas tous les modules.

A65 : Donc là ce qui sera proposé aux auxiliaires commerciaux ce sera pour toutes les personnes ?

a65 : Oui.

A66: Quels sont les atouts de ce module de formation selon vous ? Par exemple l'accueil qui est fraîchement mis en place ?

a66 : Ben la qualité du service par rapport au client bien sûr. Je ne suis pas sûre que tous nos collaborateurs C.D.D. sachent que c'est bien de dire bonjour à un client. Donc moi j'y vois surtout améliorer la qualité de service quelques soient d'ailleurs les formations qui vont être mises en place au-delà de l'aspect formation réglementaire où là on est dans le cadre du code de travail, mais pour le reste c'est évident que c'est améliorer la qualité. Améliorer la qualité et permettre au collaborateur aussi de se sentir plus à l'aise ce qui du coup renforce la qualité quelque part.

A67 : Et les limites ?

a67 : Ben les limites c'est que ce n'est pas beaucoup, voilà on n'en fait pas des commerciaux. Ca reste le minimum pour qu'ils ne soient pas trop mal à l'aise.

A68 : Pourquoi ne le seraient-ils pas à l'aise ?

a68 : Parce que ce n'est pas suffisant. On ne devient pas commercial avec deux jours de formation.

A69 : Donc qu'est ce qu'il faudrait faire ?

a69 : Il faudrait un vrai parcours de formation mais heu on ne fera pas de parcours de formation en C.D.D. en tant que tel. Mais faut pas oublié non plus ce que c'est un C.D.D.

A70 : Oui c'est sûr mais on voit bien des C.D.D. qui sont ici depuis 12 mois voir plus.

a70 : Oui mais là, la vraie question c'est pourquoi ils ne sont pas passés C.D.I. avant. Je pense que si on est C.D.D. depuis 12 mois, soit on est apte à être C.D.I. et faut le faire avant, soit ça veut dire qu'on ne veut pas le mettre en C.D.I. au quel cas il ne faut pas le garder plus longtemps.

A71 : Oui parce que certains qui étaient au P.N.E. ils me disaient que ça faisait 2 ans qu'ils étaient à LA BANQUE et qu'ils avaient suivi le module d'accueil que là récemment.

a71 : Oui mais ça n'existait pas. On a pris la décision là en janvier d'inscrire tous les C.D.D. depuis plus de deux mois, donc voilà. Après bien sûr il faut deux mois d'ancienneté ça c'est sûr.

A72 : Donc pour ceux qui suivront le module accueil ils vont peut être ne suivre que cette formation durant un an avant d'être C.D.I.sé.

a72 : Ben oui peut-être ça je ne sais pas. C'est pour ça, c'est une vraie réflexion de savoir ce dont ils ont besoin pour mettre ce qu'il faut, c'est-à-dire que si il faut, mettre une journée de formation en salle sur les produits et ben faut le faire. Mais est-ce qu'il en ont besoin réellement ? Parce que c'est vrai que aujourd'hui je pense que la plupart, quand ils débutent ils ont rien, c'est un peu compliqué quand même. Ce n'est pas évident. Ils sont quand même un peu jetés dans la fausse aux loupes.

A73 : Est-ce que vous pensez que les auxiliaires commerciaux s'impliquent dans leur processus de formation ?

a73 : C'est à mon avis pas plus et pas moins que les C.D.I.

A74 : Parce qu'on pourrait imaginer que ceux qu'ils ont un C.D.I., ils sont en C.D.I. donc peut-être moins de motivation, alors que là en C.D.D. (...)

a74 : Non en C.D.D. ils vont montrer qu'ils sont des bons vendeurs après ça ne veut pas dire qu'ils s'impliquent en formation. Ils vont essayer de prouver qu'ils ont la capacité d'être de bons commerciaux. Voilà. Je ne pense pas qu'ils s'impliquent plus que ça sur la formation, après il faut peut être comprendre que pour bien vendre il faut comprendre le produit et que du coup pour comprendre le produit, il faut se former. Alors qui peut faire dire qu'effectivement ils peuvent être impliqués dans le processus de formation. Mais je n'ai jamais eu un seul C.D.D. qui m'a téléphoné pour me demander de la formation.

A75 : Et là le fait qu'il y ait l'accueil qui soit dispensé en module de formation, vous pensez que ça va changer les comportements ?

a75 : Je pense, je pense que ça va les rassurer sur le fait qu'on les prenne un peu en charge, mais je ne pense pas que ça change quoi que ce soit.

A76 : Ca pourrait être un moyen d'interagir...

a76 : Oui et bien faudra voir avec un peu de recul tu vois. Là c'est difficile, la formation vient juste d'avoir lieu, c'était la première, mais je ne peux pas répondre là, mais peut être que ça va déclencher quelque chose, je ne sais pas.

A77 : Pensez-vous que les auxiliaires commerciaux seront autonomes dans leur formation par rapport à la formation sur l'accueil qu'ils vont avoir? Est-ce que vous pensez qu'ils vont avoir une certaine autonomie.

a77 : Tout dépend ce que tu mets derrière le mot autonomie.

A78 : Et vous, que mettez-vous derrière le mot autonomie ?

a78 : Ben quelqu'un qui n'a pas besoin des autres pour faire son métier, ce qui est impossible pour un C.D.D. il ne peut pas faire son métier sans poser de questions, sans, la banque c'est extrêmement réglementé il y a plein de choses au niveau droit bancaire, en fiscalité, tu ne peux pas tout savoir, donc moi, pour moi un C.D.D. par nature ne peut pas être autonome mais c'est vrai au siège aussi. C'est pas vrai que dans le réseau, ici tu mets un C.D.D. à la formation, comment est-ce qu'il peut être autonome ? Au bout de combien de temps on va dire qu'il est autonome ? Il a besoin des autres pour avancer, pour apprendre des autres un petit peu tous les jours. Un C.D.D. c'est la même chose il a besoin, tous les jours il va apprendre des choses, tous les jours il va rencontrer des clients différents, tous les jours, il va, être confronté à des problématiques différentes, il va, acquérir des réflexes automatiques de questions à répondre aux clients etc.

A79 : Donc on devient autonome en ayant de l'expérience ?

a79 : On acquiert plus d'autonomie en ayant de l'expérience. Oui, c'est difficile d'être autonome après 15 jours dans une entreprise, pour moi on n'est pas autonome surtout sur des métiers commerciaux et très réglementés.

A80 : Vous parlez tout à l'heure de personnalité ?

a80 : Oui, tu rajoutes à ça la personnalité. Après si la personne n'est pas un commercial ce ne sera pas un bon commercial, la question elle est là.

A81 : D'accord et comment est-ce qu'on pourrait l'aider à être plus autonome ?

a81 : Bah je ne sais pas. Oui on peut toujours l'aider en faisant un accompagnement par exemple un moniteur qui vient l'accompagner, oui ben voilà on peut le rendre plus autonome. Mais après la vraie question est « est-ce qu'un Directeur de Groupe va vouloir faire l'accompagnement pendant une journée ou deux sur un C.D.D. alors qu'il n'est pas sûr de le garder ? » C'est le retour sur investissement qui se pose derrière et après c'est la question budgétaire parce que si tu mets un C.D.D. un jour, deux jours, trois jours, quatre jours en formation, pendant ce temps là, il n'est pas en agence, il n'est pas en agence, il y a moins de production, et si au bout ce n'est pas pour le garder, bon.

A82 : Tout à l'heure vous parliez du Directeur d'Agence, le manager qui devait accompagner, que c'était son rôle et vous parlez du moniteur, comme quoi ça pourrait coûter de l'argent et puis de l'autre côté le manager (...)

a82 : Oui mais le manager c'est dans son travail d'accompagner ses collaborateurs, C.D.I. ou C.D.D., donc c'est le rôle du D.A. Ce n'est pas il le fait s'il a envie ou pas ? C'est son boulot d'accompagner ses collaborateurs, donc lui il a tout à gagner à avoir un collaborateur qui a un minimum d'autonomie et de maîtrise, de son poste car il y aura moins de réclamations clients, il y aura moins de questions fin voilà, s'il a au guichet quelqu'un qui est complètement paniqué dès qu'il voit un client, c'est à lui de l'aider sur le sujet, après je pense que c'est extrêmement différent d'une agence à une autre et on ne peut pas dire il faut faire comme ça ou comme ça, parce que entre une agence de trois ou une agence de neuf la problématique va être radicalement différente.

A83 : S'il devait y avoir un accompagnement il faudrait que ça dure combien de temps d'après vous ?

a83 : Ça dépend sur quoi on veut l'accompagner. Si on veut l'accompagner par exemple sur les techniques de ventes et ben ça veut dire qu'il faut passer par l'école de vente donc ça veut dire tout dépend de ce que l'on veut qu'il soit capable de faire.

A84 : Et vous que voulez-vous ?

a84 : Ah moi je ne veux rien je veux juste que il puisse répondre aux questions de base qu'un client peut poser mais sachant qu'il peut aussi dire « écoutez je suis C.D.D. donc voilà, je vais vous donner un R.D.V. avec le Directeur d'Agence », en tous cas moi ce que je veux c'est qu'il ne raconte pas de bêtises au client. Qu'on travaille dans la qualité et qu'il ne fasse pas de bêtises non plus, c'est-à-dire qu'ils ne prennent pas de décisions qui puissent générer des situations pas conflictuelles mais qui peuvent amener à prendre des décisions où on doit rembourser des retraits parce qu'il n'a pas respecté des procédures etc. Moi, fin ce que je pense c'est qu'il faut les former un minimum pour ne pas les laisser comme ça dans une agence sans qu'ils comprennent ce que ça veut dire.

A85 : Mais c'est spécifié auprès de lui ce qu'il peut faire ou pas faire par rapport aux activités qui lui sont confiées ?

a85 : Ben là, oui, j'imagine que le Directeur d'Agence suivant l'agence dit ce qu'il doit faire et voilà et il a une fiche de poste, oui. Faut voir avec l'emploi car je ne sais pas ce qu'ils ont aujourd'hui exactement dans leur contrat de travail. Ils sont là pour remplacer des personnes et oui les limites de ce qu'ils peuvent et doivent faire doivent être inscrites.

A86 : Et apparemment ce serait différent par rapport à chaque agence, chaque profil ?

a86 : Ah non non ce n'est pas, non non, ce n'est pas lié à la taille de l'agence. Après c'est le D.A. qui va déterminer si lui, il laisse faire. Suivant les agences, voilà il y a des agences où il y a plus ou moins d'autonomie. C'est très lié à la manière de manager en fait, à mon sens mais bon.

A87 : Vous avez des éléments à rajouter ? Ou des questions peut-être ?

a87 : C'est quoi ton objectif ?

A88 : De mieux connaître le contexte de formation et d'activité de l'auxiliaire commerciale pour pouvoir mieux appréhender leur entretien et mieux connaître leur environnement.

a88 : Mais toi ton objectif c'est quoi ? De proposer une formation ?

A89 : Pas forcément, je ne sais pas encore, je vais voir ce que je vais obtenir comme informations, ça peut être sur autre chose, ça peut être sur un accompagnement, ça peut être de rien faire parce que peut être qu'ils vont dire que le fait qu'il n'y ait pas de formation et pas d'accompagnement ça les stimule, je ne sais pas du tout. Peut être qu'ils vont me dire « j'en n'ai pas forcément envie et pas forcément besoin. Moi j'ai eu des échos comme quoi ils en avaient besoin mais d'un côté ce sont des personnes qui sont des conseillers commerciales, ce sont des personnes qui ont un recule, (.....)

a89 : Non ce sont des C.D.D.

A90 : Non mais les personnes qui m'avaient dit ça en novembre

a90 : Ah oui,

A91 : Hier c'était plus accès sur les relations sensibles alors que les retours du mois de novembre c'était plus « on est livré à nous même, finalement on a acquis de mauvaises habitudes qu'on a du mal maintenant à abandonner et on n'a pas été accompagné du tout. Et le retour d'hier, c'était pas ça c'était plutôt le fait de ne pas avoir de formations pour pouvoir mieux appréhender la relation qui devient ou qui est conflictuelle avec le client. Donc c'était plus par rapport à la crédibilité. C'était plus une notion de crédibilité qui ressortait. Comme quoi il y avait des clients qui étaient agressifs, ils n'arrivaient pas forcément à contrôler la relation avec le client et lorsque les personnes posaient des questions aux auxiliaires, les auxiliaires ne savaient pas forcément répondre et c'est là qu'ils commençaient à perdre de la crédibilité.

a91 : Et par contre quand tu me disais ça je me disais, ils ne se rapprochent pas de leur manager, ils essaient de se débrouiller tout seul ? Parce que ça m'interpellais quand tu me disais ça.

A92 : Je ne sais pas.

a92 : Ils ne vont pas voir leur manager en disant tu vois.

A93 : Est-ce que le manager est disponible pour le faire et est-ce que il a aussi la volonté de le faire ? Fin moi j'ai entendu des échos, par forcément des auxiliaires mais d'autres personnes qui m'ont quand même dit, enfin une, qu'il lui était arrivé d'avoir une cliente agressive avec elle, le chargé clientèle de la personne dans le couloir passait et lui a dit « oh bonjour madame venait dans mon bureau », et pas forcément de soutien envers la collègue qui a été agressée verbalement par exemple, c'est du style, je préserve absolument la relation avec le client parce qu'il faut le conserver et tant pis si ton image est dégradée et que tu n'es pas soutenu par ton équipe parce que c'est le client avant tout.

a93 : Fin ça c'est un peu embêtant parce que ce n'est pas la règle hein.

A94 : Oui mais s'il y a des relations comme ça entre collègues il peut ne pas y avoir de volonté à faire remonter ses problèmes et à vouloir se débrouiller par soi-même.

(ME MONTRE DES REPONSES DE D.G.)

a94 : Bon alors ça tu verras ce sont des réponses de D.G.

A95 : Ca vous intéresse de lire le guide d'entretien que je propose aux auxiliaires commerciaux ou pas ?

a95 : Oui je vais y jeter un œil. (SILENCE) Tu vois j'avais interrogé le 2 février. 4 DG qui ont répondu sur 18, donc peu d'intérêts de leur part.

A96 : Mon grand supposé, qui est une hypothèse qui sera peut être infirmée c'est que vu que les personnes ne se sentent pas forcément impliquées dans les formations pour l'instant, celles qui sont en C.D.I., j'ai déjà eu des retours de l'équipe comme quoi les personnes ont du mal à aller en formation, n'y voient pas d'intérêt etc. Les personnes ne vont pas en formations avec une optique d'apprendre etc. Et je pense que si on donne les moyens d'apprendre et l'habituer tout de suite à avoir cette posture dès qu'il entre à LA BANQUE, en l'incitant à être dans un mécanisme de se prendre en charge et de savoir où aller chercher l'information et comment aller chercher l'information, après c'est une histoire de posture qui s'acquiert et (...)

a96 : Moi je n'y crois pas beaucoup. Parce que avec l'expérience avec 25 ans dans l'entreprise, y'a ceux qui sont naturellement curieux et qui s'en sortiront toujours, et y'a ceux qui sont assez passifs devant le truc

A97 : Vous ne croyez pas que ça dépend aussi de l'environnement, quand il n'y a pas d'accompagnement, d'aide, de soutien ?

a97 : Non quand je veux une info je vais sur internet et je cherche. Tu vois y compris sur des domaines de formation etc. Non je ne crois pas beaucoup à ça et je trouve même qu'on a des jeunes de moins en moins curieux et qui pensent que tout devrait leur être mâché. Avant les gens se formaient tous seuls et effectivement ils se formaient. Aujourd'hui ils sont beaucoup plus en attente que ce soit l'entreprise qui fournisse les informations et vont rarement les chercher.

A98 : Mais peut-être qu'on ne les stimule pas à être curieux.

a98 : Alors là ce n'est pas le problème de l'entreprise. C'est en amont au niveau scolaire.

A99 : Non mais même en entreprise, s'il n'y a pas les personnes pour les stimuler (...)

a99 : Aujourd'hui l'entreprise met à disposition un intranet où il y a tout. La personne qui est curieuse, elle va chercher, donc pour moi c'est un faux problème parce qu'honnêtement quand tu vas chercher sur intranet et que tu tapes formation, il y a plein plein de choses. C'est vrai pour la formation mais c'est vrai pour tout autre sujet hein. Quelqu'un qui dit, je ne connais pas les résultats de mon agence, il peut connaître les résultats de son agence hein,

A100 : Mais est-ce qu'il le sait ça ?

a100 : mais bien-sûre qu'il le sait,

A101 : Comment ?

a101 : Y'a des heures du jeudi, toutes les semaines avec un peu de formation et une heure par mois sur les résultats, moi je, peut-être que effectivement ce n'est pas un mal de leur inculquer des choses mais, dire que après ça va durer, moi je, fin, je pense que c'est vachement lié à la personnalité de la personne. T'auras toujours une personne à qui il faudra répéter les mêmes choses, il faudra que tu lui dises là où il peut trouver. Il t'expliquera qu'il n'a pas le temps hein parce que il y a toujours des personnes qui te disent qu'ils n'ont pas de temps, et puis après le travail, ce n'est plus le travail. Alors que je pense que chacun peut prendre 10 minutes par jour pour aller lire les notes ou aller chercher les choses qui l'intéresse quoi. Donc toujours attendre, fin la formation ne peut pas, elle peut pas ou même l'accompagnement du manager ne va pas remplacer la remontée du collaborateur.

A102 : Oui donc c'est un problème personnel du collaborateur.

a102 : Oui il suffit de regarder le P.N.E. etc. pour s'apercevoir que oui.

A103 : Oui mais d'un autre côté le P.N.E. il est proposé quand ils sont déjà conseillers commerciaux, y'a pas d'examens

a103 : Oui y'a des régions qui ont pris parti, y'a des régions effectivement qui ont pris parti de faire passer un examen par exemple les conseillers co rentrent dans le parcours chargé clientèle, après ils passent un examen, ils sont validés ou pas validés. On peut faire passer un examen comme celui que tu as fait passer ce matin à des chargés de clientèle, ils l'ont, ils passent chargés de clientèle, où ils ne l'ont pas.

A104 : Non mais sans forcément aller jusque là mais (...)

a104 : Ah ben forcément s'il n'y a pas de sanctions, ça ne marchera pas.

A105 : Non pas forcément la sanction, mais au niveau de l'environnement, après je vais voir ce qu'on me dit par rapport au recueil de données mais je pense, contrairement à ce que vous pensez qu'il n'y a pas que le critère de la personnalité

a105 : Ah moi je pense ça si tu veux après 25 ans d'ancienneté hein. Si tu veux j'en ai vu passer des gens en agence hein. Des C.D.D. des C.D.I. fin voilà c'est quand même très lié à la personnalité.

A106 : Parce que si l'environnement n'est pas là pour accompagner (...)

a106 : Non mais l'environnement il est globalement là, en agence il n'y a pas de personnes qui soient complètement abandonnées je veux dire, y'a des entretiens avec l'emploi etc. donc c'est vite repéré, si un C.D.D. était malmené et pas du tout accompagné, voilà, il serait changé d'agences etc. Y'a des Directeurs de Groupe qui voient ça, non enfin je, on n'est pas dans une entreprise où tu vois ils sont livrés complètement à eux-mêmes, il n'y a pas de regards de quelqu'un tu vois, hormis si c'était dans une toute petite agence et voilà, mais ce serait intéressant de voir ce que vont te dire ces collaborateurs qui le vivent. (lecture du guide).

Sur la formation fais attention car quand tu dis « quelle formation as-tu bénéficié et sur combien de temps, il n'y en n'a pas, donc je pense pas qu'il faille l'aborder comme ça pour les C.D.D. Là ces des coups à te faire rentrer dedans en disant ben « si vous êtes stagiaire à la formation, et que vous ne savais pas qu'il n'y a pas d formation des auxiliaires »,

A107 : Ben ceux qui sont allés en agence école ?

a107 : Faudrait que tu vérifies avant s'ils y sont allés ou pas. Et puis faudrait que tu dises est-ce que le fait d'aller en agence école a été un plus ?

A108 : Oui enfin après je relancerai en fonction. Peut-être qu'ils vont me dire ben je n'ai pas eu de formation mais j'ai eu un accompagnement et un accompagnement c'est une formation quelque part, ou peut-être qu'ils me diront aussi je n'ai pas eu de formation en présentiel mais j'ai eu une formation sur le terrain, c'est pas une formation théorique mais c'est quand même une formation. Le terme formation c'est pas forcément théorique

a108 : Alors il va falloir que tu leur dises quand tu leur dit « de quelle formation avez-vous pu bénéficier il faudra que tu leurs dises que ce n'est pas forcément une formation en salle. Je crois que c'est important de le dire car si tu leur dis comme ça, ils vont te dire « je n'ai pas eu de formation ». Et donc toi du coup tu ne sauras pas s'il a été accompagné, s'il avait besoin d'une formation, s'il est passé en agence école, enfin je pense qu'il faut insister sur le plan formation. Parce que quand tu mets vos expériences antérieures vous ont-elles aidé dans votre formation, vu qu'ils n'en ont pas eu, « comment améliorer la formation des auxiliaires d'été vu qu'il n'y en n'a pas, euh et après l'accompagnement tu le mets après « quel accompagnement à la prise de fonctions avez-

vous pu bénéficier ? », tu mets les intérêts d'une absence d'accompagnement toi ? D'accord, et pas les inconvénients ?

A109: Je ne l'ai pas mis ?

a109: Non

A110: D'accord,

a110: Et ça c'est une bonne question tu vois, qui serait apte à accompagner l'auxiliaire commercial, c'est une bonne question. Effectivement, est-ce qu'il ne faudrait pas lui affecter un parrain, moi je crois beaucoup au tutorat hein ? A condition que la personne soit formée. Moi je pense qu'il faut que tu mettes des questions ouvertes « Avez-vous pu à titre individuelle bénéficier de formation ? ». Peut-être qu'il est allé en agence école et du coup, quelles formations à minima estimez-vous heu pensez-vous qu'un conseiller commercial doit avoir dès l'entrée, pour exercer son métier etc. (SILENCE). Par rapport aux gens que tu vas aller voir, tu as fixé des critères d'ancienneté ou pas du tout ? Soit auxiliaire, soit conseiller commercial,

A111: D'accord donc c'est quelqu'un qui a passé un peu de temps dans l'entreprise. J'entends bien tout ce que vous me dites au niveau de la formation mais pour ma part c'est un mémoire donc il y a aussi tout ce qui est apport théorique et dans la formation il n'y a pas que la formation présentielle, y'a aussi toutes les expériences antérieures et la formation aussi qui se fait comme ça en interaction avec les personnes et de façon informelle. Et peut être que finalement il n'y a pas besoin de formation en présentiel.

a111 : Essais de récupérer le plus d'infos, regardes ce que me disent les Directeurs de Groupe « si formation sur les C.D.D. supérieur à 2 mois, considérer les C.D.D. sont à potentiel, à défaut, si nous ne souhaitons pas les prendre, pas faire de formation. Par ailleurs à partir de quel moment peut-on assurer les produits comme cons-co, c'est-à-dire faire une formation par exemple crédit cons-co, des formations à minima produits de types non forfaits, techniques d'accroches, prises de R.D.V., au minima, approche risque. A minima approche risque est-ce qu'on peut se dire que l'approche risque a besoin d'une formation en salle ? Après selon taille d'agence, très compliqué la prise en charge totale du C.D.D. par l'agence accueillante soit faite dans de bonnes conditions. L'idée d'une agence école qui balise les premiers éléments de découvertes sur deux ou trois heures me semble appropriée, dans le cas contraire, spécialiser au moins une agence par groupe, peut être une alternative. Nous recrutons dans la mesure du possible des profils commerciaux mais école des ventes ok, sur des ventes rapides etc. Il leur manque un minimum de techniques bancaires sur les produits de base, livrets, bancarisation, même ce qui est réservé aux conseillers co. Il ne faut pas une formation trop longue pour ces C.D.D. plus ou moins deux mois, mais les jeunes CDD sont souvent motivés, curieux, ont soif de connaissances, le basique reste les gestes de l'accueil, les accroches pour des ventes rapides ou des prise de RDV, quelques notions sur la qualité, *la qualité c'est les collègues etc* et le reste doit être pris en charge par le DA.

A112 : Je regarderai lundi car je vais être en retard. Merci beaucoup.

ANNEXE 2B : Entretien de Betty

B1 : Peux-tu te présenter brièvement par rapport à ton parcours professionnel ?

b1 : Alors j'ai 20 ans, j'ai fait un BAC éco, ensuite j'ai fait un D.U.T. Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance dans un cabinet d'expertises comptables, j'ai fait deux ans en expertise comptable, ensuite je devais faire une année à l'étranger qui ne s'est pas faite, et donc j'ai décidé de suivre mon conjoint à Tours. Je suis originaire de Montpellier dans le sud, et donc nous voilà arrivés en septembre, moi, impossible de reprendre mes études parce que c'était trop tard au niveau des inscriptions, et puis j'ai postulé un peu partout et j'ai trouvé un boulot ici à LA BANQUE. Voilà en gros. (RIRES).

B2 : D'accord donc un peu par hasard ?

b2 : Oui par un gros gros hasard.

B3 : D'accord et depuis octobre c'est ça ?

b3 : Oui depuis octobre.

B4 : D'accord, et en tant qu'auxiliaire commerciale ?

b4 : Oui.

B5 : C'est une durée qui est déterminée ?

b5 : Alors j'avais un contrat qui a duré 3 semaines au départ, quand j'ai passé mon entretien on m'a dit, « on te fait passer 3 semaines dans un premier temps parce que c'est les fameux trois semaines par rapport à un congé (incompréhensif) et après ce serait jusqu'à avril ». En fait mon contrat durait jusqu'au 3 avril, et là il a été renouvelé jusqu'au 30 avril.

B6 : OK. Combien de temps est-ce que tu as mis pour savoir exercer ton métier ?

b6 : Pour être à l'aise ?

B7 : Oui.

b7 : Ben au moins 4 mois.

B8 : 4 mois pour être à l'aise ?

b8 : Ouai, et encore là ça fait 6 mois et je sens que je sens que j'ai des difficultés encore mais c'est normal parce que je ne peux pas tout voir mais ouai au moins 4 mois pour prendre des R.D.V., tout ça.

B9 : Quand tu dis que tu rencontres des difficultés, c'est par rapport à quoi ?

b9 : Et ben là par exemple, c'est la période sur les prêts, et bien je serai incapable de faire un prêt, parce que je ne sais pas comment ça fonctionne, j'ai aucune idée. (SILENCE).

B10 : D'accord et comment tu pourrais savoir comment ça fonctionne ?

b10 : Alors j'ai demandé à ma D.A., si je pouvais avoir une formation avec ma monitrice. La monitrice m'a proposé de me passer quelques bouquins pour avoir les bases des prêts. Et après c'est avec mes collaborateurs quand j'aurais 5 minutes d'aller les voir et que eux aient 5 minutes aussi pour qu'ils m'expliquent.

B11 : D'accord donc c'est aux collaborateurs après (...)

b11 : De m'expliquer.

B12 : Et ta monitrice qu'est ce qu'elle fait ?

b12 : Ben elle m'a dit « écoute », je lui avais demandé qu'elle me trouve de la doc quoi ou s'il y en avait sur intranet, elle m'a dit ben « écoute je fais mes recherches », mais que pour de la doc, pour avoir les bases des prêts.

B13 : On peut imaginer de lui demander de venir te voir...

b13 : Ah oui, si je la préviens à l'avance mais bon autant le faire avec un collaborateur, parce que je crois qu'elle a beaucoup de travail, donc je ne sais pas si elle pourrait bloquer une heure à me consacrer pour les prêts sachant que je n'en n'ai jamais fait.

B14 : Donc 4 mois tu dis ?

b14 : Ouai 4-6 mois pour commencer à être assez autonome et après 6 mois pour être plus à l'aise.

B15 : D'accord et est-ce que tu as vu une progression, une évolution sur ces 4 mois ?

b15 : Ben en fait, ce qui s'est passé c'est que moi j'ai demandé à être formée plusieurs fois par ma directrice et au niveau du Directeur de Groupe parce que j'étais comme d'autres auxiliaires co, on n'a aucune formation et puis heu moi je sors d'un milieu de comptable donc la banque et le commerce c'est pas du tout le même truc donc c'est bien beau d'aller voir les collaborateurs et de demander mais la réalité c'est qu'ils sont occupés, qu'ils ont leur truc à faire aussi, et ils ne passent pas assez de temps à nous expliquer ou pour eux ça leur paraît tellement logique que oui, « tu fais comme ça » et point barre quoi. « Tu prends ce que je te dis » et voilà. « OK, bon ». Et donc j'ai vachement insisté et dès que la monitrice est arrivée au mois de janvier, on a commencé à faire des formations où elle m'a tout recadré ce que je faisais : mes R.D.V., comment je les prenais, elle m'a bien expliqué comment je devais faire pour mes référentiels et après petit à petit on faisait des formations d'une demi-journée sur comment il fallait faire à l'accueil, puis aussi comment on pouvait faire un R.D.V. en vente assise, les entretiens structurés commerciaux, 'fin voilà, elle m'a tout tout bien expliqué, et c'est à partir de là que j'ai eu le déclic et que j'ai commencé à voir mon travail mieux structuré.

B16 : Et quand tu dis que c'est une formation, c'est individuel ?

b16 : Oui, il n'y avait pas d'autres personnes.

- 60 **B17 : Et il y avait combien de modules ?**
61 b17 : fffff je ne sais pas (regarde sur son ordinateur).
- 62 **B18 : A peu près...**
63 b18 : J'en ai eu 4 ou 5.
- 64 **B19 : De demi-journées ?**
65 b19 : Oui.
- 66 **B20 : Et quand tu dis dédic c'est quoi ?**
67 b20 : C'est que je savais ce que je devais faire, jusqu'à maintenant je ne savais pas trop ce qu'il fallait faire, tout
68 le monde disait la sienne je n'avais pas tellement de documents où on m'expliquait vraiment ce qu'il fallait faire,
69 j'ai vu qu'une fois des R.D.V. en binôme donc c'était vraiment de la débrouillardise.
- 70 **B21 : Donc c'est pas tant le fait d'être à l'aise, c'est vraiment de savoir ?**
71 b21 : Voilà, je n'avais pas ce savoir, je ne savais pas.
- 72 **B22 : Donc tu faisais comment ?**
73 b22 : A ben je me débrouillais hein, (RIRES), fallait se débrouiller, de toutes manières, il n'y a pas le choix.
74 (regarde toujours sur son ordinateur) alors janvier, non je ne vais pas pouvoir te dire.
- 75 **B23 : Non mais ce n'est pas grave ça me donne un ordre d'idées. (SILENCE). C'était en bloc ?**
76 b23 : Euh non en plusieurs fois.
- 77 **B24 : Rapproché ?**
78 b24 : Je ne me rappelle plus (RIRES). Donc là, tu vois c'était un vendredi après midi, début mars.
- 79 **B25 : Ah oui, c'est récent!**
80 b25 : Oui mais en février, sûr, j'ai été formée et en janvier il y a eu quelque chose aussi.
- 81 **B26 : D'accord.**
82 b26 : Donc j'ai dû faire 4 modules ?!
- 83 **B27 : D'accord. Et par rapport aux difficultés que tu rencontrais quelles étaient-elles ?**
84 b27 : Y'a plein de choses que je ne savais pas du fait que le bancaire c'est quelque chose d'assez technique et
85 toute cette technicité, je ne l'avais pas puisque je sortais de la compta, donc tout ce qui était droit, je ne savais
86 pas et puis j'ai appris sur le tas, donc c'est comme ça, on apprend sur le tas et puis après petit à petit on évolue,
87 donc là à force de répéter les choses, de me renseigner à chaque fois pour les mêmes choses, et ben après ça
88 rentre au final.
- 89 **B28 : Quand tu dis répéter les mêmes choses ?**
90 b28 : Quand y'avait des choses que je ne savais pas, j'allais voir mes collaborateurs, je faisais tout le tour de mes
91 collaborateurs, ils étaient en R.D.V. c'est pas grave et puis ils me répondaient après.
- 92 **B29 : Ca va, c'est facile de pouvoir demander comme ça de l'aide ?**
93 b29 : Des fois je me faisais envoyer ballader, mais bon, ce n'est pas grave en même temps le client il a besoin
94 d'informations, on doit tout faire pour le lui répondre et je me débrouille pour pouvoir lui répondre donc mes
95 collaborateurs s'ils ne m'aident pas, et ben je vais voir ma directrice et puis ma directrice me dit « et ben écoute
96 tu te débrouilles », j'appelais « direct assistance » et puis voilà.
- 97 **B30 : Donc toi tu as pu avoir des supports papier de la part de la monitrice c'est ça ?**
98 b30 : Oui.
- 99 **B31 : Donc un auxiliaire commercial lambda, est-ce qu'il peut avoir des supports ?**
100 b31 : Je ne sais pas.
- 101 **B32 : Toi tu en as eus ?**
102 b32 : Parce que j'en ai fais la demande. J'ai demandé à avoir plein de choses parce que ce n'était pas organisé ni
103 structuré. J'ai besoin que ce soit organisé et structuré pour avancer, donc je sais que ma collègue au départ me
104 disait «ben tu vas sous « prose » », donc c'est un genre de répertoire où tu as tous les produits, et elle me disait
105 «ben faut apprendre tous les produits quoi », moi au départ je suis arrivée, on m'a donné une liste avec tous les
106 produits en détail et je devais apprendre ça.
- 107 **B33 : Si je te demande comment est-ce que tu as surmonté tes difficultés ?**
108 b33 : En bossant chez moi le soir? (RIRES). Travail supplémentaire. Et puis heu, je pense qu'il faut avoir une
109 culture générale aussi à côté, tous les jours de l'actualité parce qu'il y a des questions qui reviennent, « ha ben
110 j'ai entendu ça à la radio sur la banque », ben faut savoir répondre aussi. Et puis y'a des choses qu'ils disent qui
111 sont vraies, d'autres qui sont fausses donc il faut s'instruire par soi même et je pense faire preuve de beaucoup de
112 débrouillardise.
- 113 **B34 : Tu l'emploies beaucoup ce mot.**
114 b34 : Ben ouai parce que c'est l'impression que j'ai on est un peu lâché dans la nature et puis on se débrouille,
115 voilà.
- 116 **B35 : Si je comprends bien pour quitter ce monde de débrouillardise, faut vraiment, soi même s'impliquer
117 et demander de l'aide quoi.**
118 b35 : Oui, oui, oui,

B36 : L'aide ne vient pas à toi.

b36 : Ha non, on vient pas à moi pour me demander « ben est-ce que tu as besoin d'aide ? ». Et puis c'est compréhensible, ils sont tellement dans leur boulot, fin les chargés clientèle ils ont leurs trucs à faire, ils ne pensent pas forcément à aider l'auxiliaire co, en disant « ben écoute je vais te filer un coup de main ? ». Ben non ils n'y pensent pas, et puis il a son travail d'abord à faire.

B37 : Je comprends bien. Est-ce que tu sais si d'autres auxiliaires commerciaux rencontrent des difficultés ?

b37 : Heu oui, c'est rare, une fois.

B38 : Est-ce que vos situations étaient similaires ?

b38 : Oui, et puis chacun a sa vision des choses et puis selon les agences, c'est différent, les clients ne sont pas les mêmes, les attentes ne sont pas les mêmes non plus.

B39 : Peut-être aussi au niveau de la structure de l'agence ?

b39 : Oui, petite ou grande.

B40 : D'accord, est-ce que cette période d'adaptation, donc quand je dis adaptation c'est par rapport à ton activité professionnelle, le fait de t'adapter à ce métier, est-ce que cette période d'adaptation t'a parue enrichissante ?

b40 : Ah c'est super enrichissant, vraiment.

B41 : Pour quelles raisons ?

b41 : Parce qu'on apprend ses limites c'est-à-dire au niveau du stress, du contrôle de soi, quand y'a des clients qui s'énervent comme pas possible, et puis de l'organisation et on doit faire preuve de beaucoup de réactivité et d'adaptabilité donc vraiment pour ça, c'est super enrichissant. Et puis après, on crée une certaine relation avec les clients, on apprend des choses sur les clients donc c'est vraiment très enrichissant.

B42 : D'accord. Qu'est-ce que tu penses de se former ? Qu'est-ce que tu penses de la formation ?

b42 : Ben c'est quelque chose de bien pour les gens qui en ont besoin. Ça peut être intéressant, ça peut surtout les aider, et leur donner des billes pour avancer quoi.

B43 : D'accord. Est-ce que le métier d'auxiliaire commercial nécessite une formation selon toi ?

b43 : Selon moi, non parce que j'y suis arrivée et que d'autres y sont arrivés, mais heu je pense qu'il serait plus judicieux qu'il y en ait une, ça éviterait peut-être beaucoup moins de tensions de clients parce que quand ils arrivent et quand on ne sait pas leur répondre, ils s'énervent, y'en a qui comprennent pas parce qu'il faut que ce soit rapide, et puis quand on n'a pas l'habitude, on fait les choses par étape donc lentement, donc je pense que ce serait bien d'avoir une formation pour ça, ça c'est sûr! Même si c'est pour quelques jours. Il vaut mieux avoir quelques jours de formation que de faire des bêtises.

B44 : Pour toi, il faudrait combien de jours ?

b44 : 3 jours, c'est suffisant. 3 jours intensifs.

B45 : Est-ce qu'il y a des domaines particuliers sur lesquels tu penses que c'est incontournable de se former ?

b45 : Ben par exemple savoir utiliser le logiciel, rien que ça y'a plein d'applications, au départ on n'y comprend rien et puis pour nous ça nous paraît absolument pas logique, pour ceux qui travaillent ici c'est tout à fait logique. On se dit ben « dans quelle planète on atterrit ? ». Mais rien que par rapport au logiciel, il faudrait au moins une journée et puis expliquer tout ce qu'on a le droit de faire, pas le droit de faire. C'est surtout ça.

B46 : Quand tu dis droit de faire, pas le droit de faire. Est-ce que tu peux préciser ?

b46 : Ben quand le client arrive on demande la carte d'identité, il faut remplir tel et tel formulaire, fin tout au niveau de la réglementation.

B47 : D'accord. Est-ce qu'il y a des choses en termes de fonctions, de missions que tu peux faire ou pas faire par rapport à un conseiller commercial ? Ton activité professionnelle est la même que celui du conseiller co ?

b47 : La seule chose que je ne peux pas faire c'est m'occuper des dépôts d'argent parce que je suis en C.D.D. et les C.D.D. n'ont pas le droit d'accéder au distributeur interne.

B48 : Tout à l'heure tu parlais de relations un peu dégradées avec les clients lorsque tu ne pourrais pas répondre tout de suite à leurs attentes, est-ce que c'est arrivé de leur dire « Ben écoutez, je suis en C.D.D. je vais demander à une autre personne » ?

b48 : Josette, ma directrice m'avait donné un petit badge comme quoi, « collaboratrice en formation », le client il venait et quand il râlait, je lui disais « Rome, ne s'est pas fait en 1 jour donc excusez-moi mais j'apprends quoi, tout le monde est passé par là un moment donné, il va falloir faire avec », bon après ça se passait très bien y'a pas eu de gros soucis.

B49 : Et malgré ça, le fait qu'ils voient que tu étais en formation, est-ce que ça changeait quelque chose dans leur comportement ?

b49 : Heu, bah ça dépendait, pour eux, ils viennent, ils paient une prestation, il faut que ce soit là au moment où ils viennent, si ce n'est pas là, ce n'est pas leur problème.

- 178 **B50 : D'accord. Tu m'as dit me semble-t-il que tu n'avais pas suivi de formation hormis le monitorat ?**
179 b50 : Qui ça s'est passé après.
- 180 **B51 : Oui donc toi tu es entrée directement à l'agence, ici ?**
181 b51 : Oui.
- 182 **B52 : Donc tu n'as pas fait d'agence école ?**
183 b52 : Non.
- 184 **B53 : Comment ça s'est passé le premier jour ?**
185 b53 : Ben heureusement qu'il y avait ma collègue qui est conseillère commerciale, qui m'a aidée, qui m'a collé
186 des post-it de partout. (RIRES).
- 187 **B54 : D'accord.**
188 b54 : Pour expliquer tous les codes, tout ça à se rappeler et qui était vraiment derrière moi 'fin, on a fait un carnet
189 et puis elle me dit, elle me fait « je sais ce que tu vis actuellement, je suis passée par là aussi » elle me dit « moi
190 y'avait personne derrière moi », elle me dit « moi je veux te tenir un maximum pour que tu y arrives, parce que
191 c'est très compliqué ».
- 192 **B55 : Et donc tu parles d'un livret ? C'est quoi ?**
193 b55 : Un petit carnet avec tout répertorié, toutes les démarches à suivre, comment fallait faire, parce que par
194 exemple si on veut délivrer une carte bleue, il faut passer par tel ou tel endroit, alors ça au début voilà, pour
195 toutes les choses il y a des codes spécifiques, j'en avais aucune idée.
- 196 **B56 : Et donc c'est elle qui était près de toi et t'expliquait où elle était simplement une source
197 d'information ?**
198 b56 : Ben en fait, elle était avec moi à l'accueil et elle me regardait faire pendant 1H00-2H00 elle était avec moi
199 et puis bon après elle avait ses R.D.V. quand j'avais besoin d'elle je l'appelais, elle me disait « n'hésite pas à
200 appeler ». Elle m'avait dit les bases, et puis à partir des bases, j'y arrive.
- 201 **B57 : D'accord et cette attitude/ posture qu'elle a eu, est-ce que c'était demandé par la hiérarchie ou est-ce
202 que c'est elle ?**
203 b57 : C'était elle-même parce qu'elle savait que par rapport à ce qu'elle avait vécu juste avant.
- 204 **B58 : Et donc si elle n'avait pas été là comment est-ce que ça se serait passé ?**
205 b58 : Je ne sais pas. (RIRES). Je ne sais pas du tout, je pense que j'en sais rien en fait, j'aurais fait plus de post-
206 it ! (RIRES), non je ne sais pas du tout comment ça se serait passé.
- 207 **B59 : Donc pas de formation ?**
208 b59 : A part les modules de monitorat.
- 209 **B60 : Comment ça se passe par rapport aux modules de monitorat ?**
210 b60 : Ben en fait, elle (monitrice) remplit une feuille de suivi et marque ce qui s'est passé, ce qu'on a vu
211 ensemble, là où j'ai des difficultés, là où ça va bien et après elle remet ça au Directeur de Groupe. Et ils voient
212 ensemble comment ils peuvent faire pour me faire évoluer.
- 213 **B61 : D'accord, et c'est toi qui demande les modules de formation dans lesquelles tu as besoin qu'elle
214 vienne pour t'aider ?**
215 b61 : Ben là notamment pour les R.D.V. c'est moi qui ai demandé comment il fallait faire, parce que j'étais
216 incapable de faire un R.D.V. correctement, ça partait dans tous les sens, je ne pensais pas qu'un R.D.V. devait
217 être structuré à la minute près. Pour moi, c'était au feeling, voilà les premiers R.D.V. je les faisais au feeling.
- 218 **B62 : D'accord et ta D.A. elle t'incite à demander au moniteur ou est-ce que c'est toi-même qui as pris
219 l'initiative de demander à la monitrice ?**
220 b62 : En fait c'est moi, parce que toutes les semaines on a des, je ne sais pas si pour toutes les aux co. ça
221 fonctionne comme ça, mais toutes les semaines on a des comptes rendu d'activité avec notre Directrice
222 d'Agence, donc moi pendant ces semaines là on a un tableau à remplir, et heu, elle voyait mon évolution et me
223 demandait les difficultés que j'avais, et donc je lui expliquais à chaque fois mes difficultés et en fonction de mes
224 difficultés que je lui remontais, et puis de mes demandes aussi d'être formée, et ben voilà à un moment donné il
225 faut faire un chiffre ok je veux bien faire du chiffre, mais si je n'ai pas les bases pour, c'est pas la peine quoi , et
226 donc elle en a parlé au Directeur de Groupe, j'ai eu des entretiens aussi et puis je l'ai relancée aussi sur ça et puis
227 à partir de ce moment là, c'est là que les formations ont commencé.
- 228 **B63 : D'accord, alors au niveau de ta formation, quand je dis formation c'est ta formation avec ta
229 collègue, finalement elle a duré combien de temps ?**
230 b63 : Une semaine.
- 231 **B64 : Une semaine ?**
232 b64 : Ouai.
- 233 **B65 : Au bout d'une semaine tu pouvais te passer entre guillemets de son soutien ?**
234 b65 : Les opérations de base hein.
- 235 **B66 : Une semaine, OK, et tout à l'heure tu me parlais de trois jours de formation, avec trois jours de
236 formation est-ce que ça remplacerait un petit peu la semaine que tu as eue avec elle ?**

- 237 b66 : Oui.
- 238 **B67 : Est-ce que tu penses que tes expériences antérieures t'ont aidée dans l'apprentissage de ton métier ?**
- 239 **Est-ce qu'il y a des choses que tu as vécues avant d'arriver à LA BANQUE qui ont pu t'aider ?**
- 240 b67 : Non, (RIRES) rien du tout, non parce que je n'étais pas du tout dans la branche commerciale, j'étais dans
- 241 l'administratif, moins en contact, on a un bureau, des dossiers à traiter mais on ne voit pas souvent les clients,
- 242 donc je n'avais pas du tout cette approche client comme on peut avoir à l'accueil, et le seul truc qui se rapproche,
- 243 oui c'est la fiscalité avec la compta et la banque, sinon, non c'est deux milieux complètement différents.
- 244 **B68 : D'après toi est-ce qu'il y a une formation à minima qu'on pourrait proposer aux auxiliaires**
- 245 **commerciaux ? Tu m'as parlé de 3 jours, est-ce qu'il y a des domaines particuliers ?**
- 246 b68 : Ben le logiciel, ensuite, comment s'y prendre avec le client.
- 247 **B69 : Comment ça comment s'y prendre avec le client ?**
- 248 B69 : Ben parce qu'il y a des manières de faire pour pas qu'il s'énervé et heu, ouai, le logiciel, ça.
- 249 **B70 : Comment est-ce que tu as fait pour ces deux choses là ?**
- 250 B70 : Ben pour le logiciel c'est grâce à ma collègue, et puis pour les clients j'avais trop tendance à leur dire
- 251 franchement, et puis on m'a dit c'est pas bien, ça reste un client, et puis après j'ai pris sur moi. (RIRES)
- 252 **B71 : (RIRES).**
- 253 b71 : Après j'ai pris sur moi et puis au fur et à mesure on sait comment s'y prendre avec les clients,
- 254 on a tellement l'habitude d'en voir.
- 255 **B72 : Donc c'est l'expérience au niveau de la durée qui fait que...**
- 256 b72 : Oui.
- 257 **B73 : OK. Pendant combien de temps est-ce que tu estimes qu'on a besoin d'un soutien pour maîtriser**
- 258 **toutes les fonctions que vous devez faire dans votre métier ?**
- 259 b73 : Qu'est-ce que tu entends par soutien? Une aide permanente, temporaire ?
- 260 **B74 : Comme tu le souhaites, tu penses que s'il y avait une personne comme ça qui avait postulé pour**
- 261 **entrer en tant qu'auxiliaire commerciale, est-ce que tu pourrais lui dire « bon ben voilà, moi je pense que**
- 262 **tu auras besoin, d'avoir quelqu'un pour t'aider pendant tant de temps, afin de pouvoir maîtriser ... » ?**
- 263 b74 : Six mois.
- 264 **B75 : Six mois ?**
- 265 b75 : Oui je pense et là encore on ne voit pas tout, ma collègue qui travaille ici elle n'a pas encore tout vu quoi.
- 266 **B76 : Donc là c'est un soutien ?**
- 267 b76 : Oui c'est temporaire, c'est à la demande.
- 268 **B77 : Donc six mois à la demande, de façon temporaire. Et de façon continue, combien de temps ?**
- 269 b77 : Je ne sais pas. (SILENCE).
- 270 **B78 : Alors toi t'as eu une semaine avec ta collègue, la moyenne si on devait donner une fourchette pour**
- 271 **un auxiliaire commercial lambda, tu penses que ce serait la même chose ?**
- 272 b78 : Après pour moi, une semaine c'était pour le logiciel et recevoir le client. Après y'a tout ce qu'il y a à côté,
- 273 gérer des stocks, y'a des pochettes à faire le soir, gérer ses R.D.V., faire de la vente...
- 274 **B79 : Alors pour tout ça ?**
- 275 b79 : Je ne sais pas, ça va dépendre des personnes qui sont plus ou moins réceptives, approximativement j'en
- 276 sais rien, vraiment.
- 277 **B80 : Par rapport à ta collègue qui t'aidait est-ce qu'on la déchargeait de son travail au niveau de ses**
- 278 **objectifs du fait qu'elle t'ait aidée ?**
- 279 b80 : Non.
- 280 **B81 : Qu'est-ce que tu conseillerais à un ami qui arriverait à LA BANQUE en tant qu'auxiliaire**
- 281 **commercial et qui rencontrerait des difficultés ?**
- 282 b81 : Qu'est-ce que je lui conseillerais ?
- 283 **B82 : Oui, pour surmonter ses difficultés, pour y arriver, ne pas se décourager et persister.**
- 284 b82 : Ben déjà qu'il se pose la question, « est-ce qu'il aime vraiment ça ? ». Parce que y'en a qui peuvent
- 285 rencontrer des difficultés et se dire « j'adore vraiment ce que je fais » c'est ça que je veux faire et puis t'en a
- 286 d'autres qui vont dire « ben j'ai des difficultés, je vais les surmonter mais bon, c'est peut-être pas ça au long
- 287 terme que je veux faire aussi », ça va dépendre de ses objectifs après. Et puis encore c'est au cas par cas je pense,
- 288 dans tous les cas faut les surmonter ces difficultés, il ne faut pas se décourager parce que voilà c'est super
- 289 enrichissant et puis on va jusqu'au bout de ses limites hein, vraiment vraiment pour tout, hein.
- 290 **B83 : Mais par rapport à ton parcours à toi, ton parcours personnel, est-ce que tu pourrais donner des**
- 291 **petits tuyaux à une personne qui...**
- 292 b83: Ah oui bien sûr mais ça va dépendre sur quels cas, sur quoi est-ce qu'il a des difficultés, ça peut être « ben
- 293 j'ai un problème avec un client voilà, on a ouvert ça alors qu'on ne l'a pas fait signer, ou alors ça se passe mal
- 294 dans mon agence, ça dépend vraiment des difficultés qu'il va rencontrer ».

B84 : Comment est-ce qu'on pourrait l'aider, comment est-ce qu'on pourrait lui permettre de ne plus rencontrer ces difficultés? Est-ce que tu as des idées ?

b84 : De toutes façons des difficultés il y en aura toujours parce que malheureusement tout le monde n'est pas parfait et heureusement sinon on s'ennuierait, et il faut que par lui-même il trouve les solutions, s'il a besoin d'aide et ben il faut qu'il demande aux personnes qui ont le plus d'expériences, parce que c'est en trouvant ses difficultés qu'après on a de l'expérience et qu'après on sait mais je ne suis pas sûre qu'on puisse y remédier totalement, ce n'est pas possible.

B85 : On parle de difficultés depuis tout à l'heure mais comment est-ce qu'on arrive à les identifier ? Est-ce que ce sont les personnes qui t'ont dit « ah ben là t'as pas fait ça correctement » ou est-ce que c'est toi...

b85 : C'est les personnes de l'équipe qui vont dire « mais là t'aurais du faire ça comme ça, là t'as pas fait ça », oui c'est vraiment le regard extérieur parce que nous on est tellement plongé dedans toute la journée que à un moment donné le cerveau oui il déconnecte quoi.

B86 : Donc il faut qu'il y ait d'autres personnes qui soient avec toi ou voient ton travail pour, pointer...

b86 : Oui dire là où ça ne va pas.

B87 : Et donc comment ça s'est passé ? C'est ta collègue qui le faisait ?

b87: Ma collègue oui, ben pour elle par exemple, ça fait un an et demie et heu quand je suis sortie de ma formation avec la monitrice pour faire des R.D.V. justement, et ben je lui ai dit « ben écoute il faut faire ça, ça et ça », elle m'a dit « mais j'ai jamais fait ça de ma vie quoi ». Et la monitrice lui a dit « mais t'as accumulé un tas d'erreurs depuis que tu es là », mais personne ne s'en rend compte puisque fin on est en bas que toutes les deux, donc oui on peut accumuler des erreurs, c'est pas des grosses erreurs mais bon.

B88 : Je vais te donner deux termes et je vais te demander de choisir l'un ou l'autre, d'accord ?

b89 : D'accord.

B90 : Je vais te proposer « acteur » ou « sujet ». Te sens-tu acteur ou sujet lorsque tu es en agence ? (Elle fait une grimace). Rassures-toi c'est juste pour avoir ta représentation.

b90 : (LONG SILENCE).

B91 : Ce n'est pas une question piège il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse.

B91: Non non, mais heu acteur c'est dans le sens où on joue quelque chose et sujet c'est on subit, moi je ne joue pas quelque chose et je ne subis pas quelque chose, je ne sais pas, on va dire sujet dans le sens où on subit le fait d'avoir des objectifs, y'a une pression quand même derrière et que en même temps, on subit aussi le client hein avec leurs agressions verbales et aussi leurs compliments voilà.

B92 : D'accord qu'est-ce que pour toi l'accompagnement ?

b92 : (SILENCE). C'est amener la personne d'un point A à un point B ?

B93 : D'accord. De quel accompagnement à la prise de fonctions dans ton agence as-tu pu bénéficier ? Donc j'ai bien compris qu'il y avait ta collègue ?

b93 : Oui.

B94 : Est-ce qu'il y a d'autres personnes ?

b94 : Ben la monitrice mais ça s'est fait plus tard.

B95 : Et à ta demande.

b95 : Voilà, après c'était de temps en temps les collègues, quand j'avais des difficultés sur un R.D.V., j'allais les voir, ils me briefaient vite fait sur un produit ou un autre, mais c'est sur du court terme en fait, c'est vraiment très basique quoi et au dernier moment, et heu c'est pas quelque chose qui va après rester dans ma tête parce que comme c'est fait à la va-vite, c'est pas facile.

B96 : Quelles peuvent être les intérêts d'une absence d'accompagnement ?

b96 : (SILENCE).

B97 : Est-ce qu'il y a des intérêts à ce qu'il n'y ait pas d'accompagnement ?

b97: Ouai, parce que, d'un côté faut être accompagné mais pas trop non plus. Parce qu'il y a des choses qu'il faut qu'on apprenne par soi-même.

B98 : Comme quoi par exemple ?

b98 : Il faut être un peu curieux, sur un peu tout pour pouvoir vraiment avancer, si on est tout le temps assisté, fin on va plutôt se reposer ça va être plutôt « à la cool », je ne sais pas si c'est vraiment bien parce que auxiliaire commercial ou même cons-co, c'est quelque chose où il faut vraiment avoir une certaine dynamique, il faut, bouger, être super réactif alors je ne sais pas si en étant sur de l'assistanat en fait on peut être vraiment réactif.

B99 : T'assimiles l'accompagnement à de l'assistanat ?

b99 : Quelque part oui, « au cas où, je sais que tu es là ».

B100 : Est-ce que tu peux me donner des côtés positifs de l'accompagnement ?

b100 : Côté positif, eh bien, on fait bien notre métier,

B101 : Quand on est accompagné ?

- 353 b101 : Ouai et puis les clients sont plus satisfaits aussi. Et puis même fin au niveau de l'équipe on voit qu'il y a
354 une meilleure dynamique.
- 355 **B102 : Là tu parles au niveau de ton expérience avec ta collègue ?**
- 356 b102 : Oui, oui, oui, oui.
- 357 **B103 : Tu penses que ça à joué ?**
- 358 b103 : Bah oui parce que maintenant on est très très complice parce qu'au départ ben je sais que au départ elle a
359 été là pour moi et que petit à petit elle m'a aidée à, à évoluer donc oui c'est sur ça crée énormément de liens,
360 c'est sûr.
- 361 **B104 : Et quand tu dis par rapport aux clients, comment ça ?**
- 362 b104 : Ben quand on connaît les choses, les clients agressent moins parce qu'ils voient qu'on est plus en sûreté,
- 363 **B105 : Et vu que tu as été accompagnée par cette personne est-ce que tu as l'impression d'avoir été mise**
364 **un petit peu dans une situation d'assistance ?**
- 365 b105 : Heu ben pas tellement parce que comme je te disais des fois elle était en R.D.V.
- 366 **B106 : Ha oui des fois ?**
- 367 b106 : Ha oui des fois je l'appelais fin elle était toujours là, fin je l'appelais fin voilà mais elle n'était pas
368 dernière moi en train de dire « faut faire ça nanani nananin, attends viens je le fais avec toi », non non c'était
369 « ben t'as un problème tu me le dis, moi je te dis comment on fait et tu le fais toute seule ».
- 370 **B107 : Est-ce qu'il y a des situations où t'aurais voulu qu'elle soit là pour te montrer ?**
- 371 b107 : Ha oui bien sûr.
- 372 **B108 : Est-ce qu'il y a des situations particulières ?**
- 373 b108 : Je ne m'en rappelle pas mais il y avait des situations où je m'étais dit « mais pourquoi elle n'est pas avec
374 moi, là j'en peux plus » (RIRES). « Là faut faire quelque chose !!!! » (RIRES).
- 375 **B109 : Comment est-ce que tu penses que en général, on pourrait améliorer l'accompagnement des**
376 **auxiliaires commerciaux, si on devait les accompagner, parce que toi tu as pu bénéficier d'un**
377 **accompagnement par rapport à ta collègue est-ce que tu penses qu'il faudrait mettre en place un**
378 **accompagnement ou pas forcément ?**
- 379 b109 : Il faut, oui, oui.
- 380 **B110 : Il faudrait quoi ? Quel type d'accompagnement sur combien de temps ?**
- 381 b110 : Ben je pense faire des accompagnements pas tout d'un coup, étape par étape, et ben un peu comme ils
382 font au P.N.E.
- 383 **B111 : C'est-à-dire? Est-ce que tu peux m'expliquer un peu ?**
- 384 b111 : Ben le P.N.E. d'après ce que j'ai compris il y a plusieurs formations sur les produits, sur la sécurité enfin
385 tout ça, et c'est fait que quand on est en C.D.I. sauf que le truc c'est qu'avant d'être en C.D.I. on passe par des
386 tas et des tas de C.D.D. donc je trouve que ça fait un peu tard de le faire quand on est en C.D.I. parce que ces
387 infos là on en avait besoin avant et après on sait comment faire donc heu, on n'a plus besoin de ces informations.
- 388 **B112 : Et quand tu dis un accompagnement étape par étape, qu'est-ce que tu entends par là ?**
- 389 b112 : Ben par exemple, connaître le logiciel, ensuite connaître le logiciel ben comment gérer en agence en bas
390 donc tout ce qu'il faut faire en bas à l'accueil, produits, fin comment ça fonctionne, comment s'occuper des
391 stocks et après quand on sait vraiment bien s'occuper de l'accueil, comment accueillir les clients et quand une
392 fois on sait s'occuper de tout ça, passer justement aux R.D.V. et avant de passer aux R.D.V. faut déjà connaître
393 les produits je pense, ensuite passer aux R.D.V. de ventes assises, et qui durent vraiment 30 minutes et où on
394 vend juste un produit, ou plusieurs et après passer sur des entretiens commerciaux structurés d'une heure et là
395 c'est à la découverte du client, y'a plus de choses.
- 396 **B113 : Et par rapport à ces étapes, l'accompagnement, tu penses que ça devrait durer combien de temps**
397 **pour chaque étape ?**
- 398 b113 : Je ne sais pas, ça va vraiment être du cas par cas.
- 399 **B114 : Comment est-ce qu'on peut définir la durée ? Est-ce que tu penses que toi tu pourrais définir ce**
400 **dont tu aurais besoin en termes de durée ? Est-ce le manager qui devrait le faire ?**
- 401 b114 : Ben je pense que c'est le moniteur qui doit le faire, il voit à peu près la personne donc il doit savoir à peu
402 près combien de temps il va lui falloir pour pouvoir arriver à bien faire son boulot quoi, parce que bon quand on
403 arrive là, déjà on ne sait pas si on fait bien notre boulot, fin y'a plein de trucs qu'on ne sait pas donc en plus s'il
404 faut dire combien de temps, fff.
- 405 **B115 : D'accord, donc si jamais il devait y avoir un accompagnement donc ouai, toi tu dis qu'il devrait y**
406 **en avoir un, à partir de combien de temps ? A partir de quels moments il faudrait le mettre en place ?**
- 407 b115 : Dès le départ.
- 408 **B116 : Dès la première journée ?**
- 409 b116 : Oui, oui, oui.
- 410 **B117 : Et sur la durée tu penses que ça durerait combien de temps ?**

- 411 b117 : Ben je pense accompagner la personne pour tout ce qui est accueil et tout ça, ensuite laisser la personne se
412 débrouiller un mois ou quelques semaines toute seule et après revoir la personne, prendre une demi-journée ou
413 plus pour lui expliquer les produits basiques à vendre, et après petit à petit évoluer quoi.
- 414 **B118 : Qui serait à même de bien accompagner selon toi ?**
- 415 b118 : Un moniteur ?
- 416 **B119 : Un moniteur ?**
- 417 b119 : Oui. (SILENCE). Pas tout le temps tout le temps mais en tous cas celle qu'on a actuellement en agence
418 elle est vraiment super quoi elle va te dire autant quand ça va bien autant quand ça ne va pas, elle va le dire, mais
419 heu elle va dire « ben là ça ne va pas mais on va travailler justement ensemble pour que ça aille.
- 420 **B120 : Et le manager par exemple est-ce que tu penses qu'il pourrait ?**
- 421 b120 : Non, parce qu'il n'a pas la vision de l'accueil, il ne voit pas ce qu'il se passe, il a vu avant comment, ça se
422 passait (RIRES) mais là actuellement non. Et puis il a trop de choses à faire.
- 423 **B121 : Et un collègue ?**
- 424 b121 : Non plus.
- 425 **B122 : Non plus ? Trop de choses aussi ?**
- 426 b122 : Et oui. (SILENCE). Moi je pense qu'il faut vraiment une personne externe du collaborateur pour
427 l'accompagner.
- 428 **B123 : Juste une dernière question, tu me disais tout à l'heure que ce serait bien qu'il y ait une formation**
429 **de trois jours, là tu me parles d'accompagnement, comment est-ce que tu vois ça ?**
- 430 b123 : Ben faudrait que ce soit complémentaire.
- 431 **B124 : D'accord donc il faudrait qu'il y ait les deux, donc une formation de trois jours à peu près plus**
432 **l'accompagnement, donc sur cette formation de trois jours tu me disais plus condensé il me semble ?**
- 433 b124 : Plus intensif.
- 434 **B125 : Voilà plus intensif, donc il y aurait d'abord la formation et ensuite l'accompagnement? Ce ne serait**
435 **pas une journée formation une journée accompagnement ?**
- 436 b125 : Si ça peut se faire, si, si si. Faire une journée de formation sur tel point, l'adapter après en agence, faire un
437 accompagnement puis faire une autre formation, si si c'est faisable aussi.
- 438 **B126 : Toi tu préférerais quoi ?**
- 439 b126 : Je ne sais pas du tout.
- 440 **B127 : Parce que c'est vrai aussi que ça permet en trois jours d'avoir un panel de tout ce que vous devez**
441 **faire.**
- 442 b127 : En même temps en trois jours on ne retiendra pas tout.
- 443 **B128 : Aussi.**
- 444 b128 : Y'a du pour et du contre donc heu, je ne sais pas.
- 445 **B129 : Est-ce que tu as des suggestions, des questions, des choses à rajouter que je n'aurais pas forcément**
446 **questionnées ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui t'a choquée pendant toute cette période ?**
- 447 b129 : Moi ce qui me choque c'est qu'il faut vendre énormément à des gens qui des fois n'en ont pas besoin,
448 mais comme on a derrière un devoir de chiffres, et ben on se doit malgré ça leur en vendre et j'ai un peu de mal,
449 il faudrait revoir je pense sur certains managers, pas la mienne, hein, mais la relation par rapport au chiffre qu'il
450 faut faire, mais ça de toutes façons ça vient de plus haut donc heu, voilà, c'est la seule chose que je pourrais
451 pointer.
- 452 **B130 : Je te remercie**
- 453 (.....)
- 454 Pour le siège, le manager est payé pour faire ça.
- 455 Là j'ai fait une formation sur la gestuelle, j'ai fait la connaissance d'un collègue, ça s'est super bien passé et tous
456 les jours on s'envoie des petits mails pour se soutenir, qui donne des infos sur ça.
- 457 Moi : C'est rassurant
- 458 Elle : Ha oui, oui, carrément. Après il faut se mettre à l'évidence ce métier, c'est l'horreur, c'est super ingrat, on
459 reçoit toutes les agressions et la colère des clients, on a la pression des managers parce qu'il faut faire du chiffre,
460 Il faut que l'accueil en bas soit nickel, si c'est pas super nickel, t'as des petites réflexions, des petites pointes
461 alors que t'as le stress de la journée, il faut vendre, le stress des managers, la fatigue et tout ça c'est super dur à
462 gérer. Au niveau humain, ce n'est pas simple.

ANNEXE 2C : Entretien de Caroline

C1: Est-ce que tu peux te présenter, me dire un petit peu ton parcours professionnel ?

c1 : Oui pas de soucis, donc j'ai 25 ans depuis peu et donc du coup je n'ai pas du tout une formation bancaire, ni administrative ni quoi que ce soit, à la base je suis prof. de sport donc à la base j'ai passé un Brevet d'Etat, métier de la forme, voilà j'ai trouvé un métier tout de suite, donc j'ai bien fait un an et demi en centre de remise en forme, voilà le centre a fermé donc du coup je me suis retrouvée au chômage, et du coup j'ai voulu changer en fait, ne plus travailler dans ce domaine, donc voilà et j'ai postulé ici et je suis arrivée ici, donc voilà c'est vraiment un peu la découverte du métier pour moi, je n'étais pas prédestinée à faire ça quoi. Donc voilà j'ai une carrière sportive derrière moi, j'ai fait pendant dix ans du patinage artistique à haut niveau, donc voilà, je me suis orientée vers le sport comme profession, je me suis rendue compte que ce n'était pas ce que je voulais faire donc je me suis convertie et voilà. Donc voilà mon parcours.

C2 : Tu es arrivée en octobre ?

c2 : Donc là je suis arrivée le 13 octobre, j'ai eu des contrats tous les mois, jusqu'à fin mars et fin mars ils m'ont fait un contrat jusqu'au 8 septembre. Donc à ce moment là ça fera 11 mois que je suis là en fait.

C3 : T'as beaucoup de chance d'avoir un autre C.D.D. avec une période aussi longue.

c3 : Oui. Donc c'est vrai que je ne vais peut-être pas te dire la même chose que les autres.

C4 : Peut-être bien et c'est ça qui est intéressant. OK. Combien de temps estimes-tu avoir eu besoin pour savoir exercer ton activité ?

c4 : Ah ben même maintenant je ne sais pas, il y a tellement de choses à savoir, parce qu'au départ on arrive oui c'est le basique, on est à l'accueil donc voilà faut savoir recevoir les gens, faut donner des chèquiers et des cartes sauf que on nous pose un peu plus de questions, des questions un peu plus difficiles, donc tu cherches à apprendre, tu cherches à en savoir un peu plus, donc finalement tu ne sais jamais exercer complètement, fin moi ça fait maintenant 6 mois que je suis là mais je ne sais pas du tout, ha ben oui maintenant délivrer des cartes et des chèquiers je sais faire, (RIRES) le reste non, 'fin y'a plein de choses que je ne sais pas, donc c'est point d'interrogation, c'est encore très long.

C5 : D'accord donc entre le moment où tu es arrivée et le moment où...

c5 : Où j'ai réussi à faire le basique ?

C6 : Oui voilà, je vais dire trois semaines.

c6 : D'accord.

C7 : Oui trois semaines à peu près.

c7 : Mais ici je pense que c'est une agence très particulière, mais bon après je ne sais pas parce que je n'ai connu qu'ici donc bon fin voilà, et heu c'est vrai je suis arrivée il y avait qu'une conseillère commerciale, donc heu je me suis retrouvée très vite toute seule à l'accueil. Donc là fallait que je me débrouille, fallait que je trouve 'fin voilà. Donc je me suis mise très vite dans le bain, et je n'ai pas eu un temps d'adaptation à regarder, à être à côté, à voir comment on procède, comment on fait, comment voilà ça dure deux jours, j'étais deux jours avec quelqu'un et après on m'a dit ben tu te débrouilles hein, tu sais comment on fait, si t'as un problème, tu viens nous chercher, mais voilà donc j'étais toute seule dans mon truc donc ça a été assez rapide quand même. J'ai du me mettre dedans assez rapidement en fait.

C8 : D'accord donc deux jours.

c8 : Deux jours avec quelqu'un et après toute seule, et après je dirai au bout de trois semaines, c'est bon je savais heu, je savais quoi le basique, je n'avais plus besoin d'aller les chercher pour le basique quoi.

C9 : Quelles sont les difficultés principales que tu as rencontrées au tout début ?

c9 : Ben je crois que c'est que je n'ai pas eu quelqu'un à côté de moi quoi. Je me suis retrouvée toute seule à faire ce que je devais faire et du coup tu te cantonnes à faire ce que tu sais faire alors que tu as envie d'apprendre plein de trucs mais t'as l'impression que tu ne peux pas, parce que tu es toute seule, tu as des questions, tu ne peux pas tout le temps te permettre d'aller à droite à gauche poser des questions, y'a une queue à l'accueil ben voilà, les gens sont désagréables parce qu'ils attendent et ils aiment pas, heu voilà tout ça je pense que c'est le truc au départ qui m'a un peu gênée. Heu après non ouai c'est tout, après je me suis très bien faite à l'équipe, donc j'ai été bien accueillie ça s'est bien passé dès le départ, au niveau des clients, y'a des gens qui m'ont dit « c'est des clients horribles, ici, et moi je n'ai pas ressenti ça. C'est vrai qu'ils sont un peu particuliers mais après ça c'est bien passé. C'est vraiment le fait d'avoir été toute seule et effectivement de ne pas apprendre les choses au fur et à mesure avec quelqu'un « t'es là, tu sais faire ça, tu fais ça, et si t'as besoin d'autres choses tu demandes ».

C10 : D'accord donc tu étais toute seule, personne n'était avec toi, et comment est-ce que tu as réussi à remonter un petit peu ces difficultés ?

c10 : Ben en fait, après justement, vu que ça se passait bien, ils ont mis en place une formatrice qui venait me former sur voilà des produits bancaires, alors moi je n'avais aucune, je ne connaissais rien, ne venant pas du tout de la banque ni quoi que ce soit, je ne connaissais pas du tout les produits bancaires. Je connaissais le basique mais vraiment pas grand-chose, je ne connaissais rien sur la fiscalité, rien sur rien, donc ils ont fait venir quelqu'un, une formatrice pour me former sur les produits bancaires et les techniques de vente.

C11 : Quand tu dis formatrice c'est la monitrice ?

c11: Oui Martine.

C12 : Tu m'as dit qu'il y avait une monitrice parce que ça se passait bien, tu peux m'expliquer ?

c12 : Le Directeur d'Agence était content de ce que je faisais donc heu...

C13 : D'accord donc c'est parce qu'il était content, qu'il a demandé à la monitrice de venir ?

c13: Oui.

C14 : Et comment ça s'est passé avec elle au niveau des modules ?

c14: En fait au départ on se voyait une demi-journée par semaine. Ça passe super vite, t'as pas le temps, enfin t'as le temps forcément de découvrir quelques trucs mais ça passe super vite. En plus ici on a toujours des problèmes de bureau, on n'a pas assez de bureau pour le bon nombre de personnes. Y'a plein d'inconvénients techniques comme ça qui font qu'on prend vachement de retard sur la demi-journée. Y'a au moins une demi-heure de perdue, mais sinon c'était une demi-journée par semaine et puis à chaque fois on se mettait, bon ben voilà, là on fait essentiellement mes produits bancaires, après on voit le phoning comment ça se passe. En fait l'objectif c'était de me donner un portefeuille.

C15 : D'accord.

c15 : Donc voilà pour que je puisse traiter le portefeuille, voir comment ça se passe, voir comment on fait du phoning comment on fait les R.D.V. comment les techniques de vente tout ça, donc elle, elle est venue pour me former sur tout ça.

C16 : Qui a choisi les modules ?

c16 : En fait c'est le Directeur d'Agence qui lui a dit « Martine moi je veux former Caroline sur les produits bancaires et les techniques de vente ». Par rapport à ce que lui a dit le directeur, elle a fait son petit truc, « est-ce que tu as besoin de plus d'informations ? Sur quoi tu ne te sens pas du tout à l'aise ? » Donc après on voyait toutes les deux ce que j'avais besoin.

C17 : Tu les suis encore les modules ?

c17 : Ouai, elle revient, c'est plus une fois par semaine, c'est fini parce que en fait ça devait être je crois 4 demi-journées au départ, évidemment on en a fait plus parce qu'on n'avait jamais le temps.

C18 : Plus au niveau de la durée ?

c18 : Non, pas la séance dure plus longtemps mais on a pris des séances en plus. Et là elle revient début mai, la première semaine de mai. Elle revient, donc là elle veut que je prenne deux R.D.V. pour voir comment je me débrouille, donc ce qu'elle m'a appris comment je l'applique quoi.

C19 : D'accord et ça a commencé au bout de combien de temps après ton arrivée ?

c19 : Heu ça a du commencer au mois de février je crois bien.

C20 : Octobre, novembre, décembre, janvier, ouai quatre mois quoi à peu près.

c20 : Ouai même plus janvier après les fêtes, ouai janvier, février ça a commencé.

C21: Et t'en penses quoi ?

c21: Ben moi je trouve ça super bien parce que effectivement quand toi t'es là, tu ne sais pas trop, t'es en C.D.D. tous les mois tu te dis « ho est-ce que je vais continuer, est-ce que je ne vais pas continuer? Ils sont contents de moi, ils ne sont pas contents de moi, c'est vrai que c'est toujours le point d'interrogation. On se dit « bon c'est bien ça veut dire que tu ne fais pas mal ton boulot, c'est encourageant ». Après c'est vrai que c'est bien parce que je suis super contente j'apprends des choses, mais à côté je me dis que s'ils me font faire tout ça c'est qu'ils sont peut-être dans l'idée de me CDiser et dans ces cas là il faut peut-être que j'ai la formation nouvel entrant ? Pour que ce soit vraiment une formation où on apprend tout de A à Z quoi. Là elle ne m'apprend pas tout de A à Z alors oui elle m'apprend les produits bancaires tout ça, donc c'est vachement bien pour ça mais après, c'est vrai que 'fin ce qu'on a besoin c'est pas ça quoi, je pense que le Parcours Nouvel Entrant c'est ça qui est important parce que c'est là où on apprend le plus de choses. Je suis super contente parce que voilà elle m'a aidée à apprendre pas mal de choses, des choses que j'imagine il y a des gens en C.D.D. qui ne le savent pas tout ce genre de choses, comment on fait la boîte phoning, ils ne savent pas, moi je sais donc je suis contente parce que je pars de rien, j'arrive avec mon diplôme de sport, j'arrive en banque fin voilà, ça me plaît, j'apprends plein de trucs donc voilà, ça me plaît c'est positif. Après c'est vrai que j'aimerais avoir une formation plus suivie. Mais c'est aussi parce que je veux apprendre plein de trucs et que c'est super frustrant quand les gens ils posent une question que tu les regardes et que tu leur dis et ben là « vaut mieux prendre R.D.V. avec votre conseiller parce que je ne sais pas ! » 'fin c'est vrai que c'est toujours un peu embêtant de dire ça parce que tu aimerais tout savoir et ce n'est pas possible en plus j'ai tendance à vouloir aller plus vite que la musique donc voilà. Ben je suis contente, ça se passe très bien, c'est vrai que ça m'a permis de progresser, après j'attends la suite.

C22 : D'accord, est-ce que tu sais si d'autres auxiliaires ont eu des difficultés ?

c22 : En fait depuis que je suis là, y'a deux autres personnes auxiliaires qui sont venues, deux garçons qui sont venus à la suite mais qui avaient eu 15 jours de caisse autre part donc ils arrivaient juste, tout juste, donc on n'a pas eu d'échange, 'fin forcément ils n'avaient pas eu de formation puisque ça faisait quinze jours qu'ils étaient là. Ils avaient été un peu laissés comme ça à l'abandon un peu comme moi. J'ai eu l'impression que c'était pareil

pour tout le monde, t'arrives, on te met là et puis tu te débrouilles. Et donc c'est vrai que j'ai eu de la chance parce que j'ai eu Martine qui est venue pour m'apprendre des choses.

C23 : Tu connais l'agence école ?

c23 : Non, c'est quoi ?

C24 : Il y en a une à St Pierre des Corps, c'est une agence normale, seulement l'équipe est plus disponible ou en tous cas c'est la politique de l'agence c'est-à-dire qu'il y a des personnes qui viennent un jour, quelques jours, une semaine ça dépend, donc du mardi au samedi pour être accompagnées par les conseillers commerciaux, et donc ce sont des agences traditionnelles mais qui accueillent les personnes qui arrivent pour les accompagner un peu plus, c'est la politique de ces agences. Tu me disais que cette période était enrichissante ?

c24 : Oui.

C25 : En quoi c'est enrichissant ?

c25 : C'est pas du tout la même chose que, fin voilà moi je me dirige vers le sport et là, voilà je découvre quelque chose c'est pas du tout pareil, parler d'argent c'est tabou dans la vie de tous les jours et c'est vrai que fin moi je suis super à l'aise en fait, et du coup je suis, je me dis fin je suis pas normale (RIRES), non mais c'est vrai je pourrais me dire je me lance la dedans bon ben voilà, c'est un sujet tabou, ici y'a des beaux clients, c'est des gens particuliers, et en fait, bon ben moi je passe comme ça partout, ça va bien, je suis à l'aise, voilà j'ai rencontré plein de gens, ici on a de la chance parce que j'ai rencontré des anciens, et puis des jeunes donc ce n'est pas du tout la même technique, ce n'est pas du tout la même chose, l'ancien c'est plus quelqu'un qui est posé, qui travaille tout doucement, tout ça, qui classe bien tous ses dossiers, le jeune il en a partout c'est dans tous les sens, ce qui compte c'est de faire du chiffre machin, donc voilà et c'est vachement bien parce que c'est une équipe qui se complète. Et j'apprends tout le temps plein de trucs de plein de personnes. Y'en a un qui est spécialisé dans tout ce qui est fiscalité, compte-titres machin, tu sais où il est, tu vas le voir, une autre c'est les prêts immo, t'as toujours une personne qui est référencée dans quelque chose de bien référencée donc voilà. C'est pas une agence école comme tu disais mais c'est un peu ça parce qu'ils sont vachement disponibles et tu peux aller les voir tout le temps ils sont vachement disponibles quoi.

C26 : Le fait que tu puisses papillonner un petit peu partout est-ce que c'est en relation avec ton statut de C.D.D. ou est-ce que ça l'est aussi pour n'importe quel professionnel que ce soient les chargés cli ou ...

c26 : Non heu c'est pareil, ils vont voir ils vont toujours demander. Après il y a vraiment des personnes qui sont spécialisées dans un domaine et du coup, y'en a un qui a une question, il est sur un prêt immo, il ne sait pas, il est chargé clientèle comme l'autre mais l'autre est plus spécialisé il va aller le voir et non c'est vraiment une équipe qui s'entraide je trouve. Ils font quand même chacun leur petit truc dans leur petit coin mais ils sont quand même dispos pour venir t'aider donc voilà l'idée. Mais c'est vrai que c'est sympa parce que tu apprends plein de trucs quoi. T'as une question, tu sais que tu ne vas pas forcément les déranger à aller les voir pour leur poser la question, alors que tu sais, y'en a ils ont la porte fermée et tu sais que tu ne peux pas y aller, eux ils peuvent avoir la porte fermée, ils vont être contents que tu leur poses la question donc c'est vrai que c'est super enrichissant. C'est pas le cas partout à ce que j'ai pu comprendre.

C27 : Qu'est-ce que tu penses de la formation en général ?

c27 : Concrètement il n'y a pas de formation. Non il n'y a pas de formation, tu sais, t'arrives, ils te mettent à l'accueil, t'es deux jours avec quelqu'un donc tu regardes comment il fait et toi tu chopas les infos au vol, t'écris sur le cahier et le troisième jour c'est toi qui fait le truc.

C28 : T'avais un cahier ?

c28 : Ouai.

C29 : et c'est toi qui a pris l'initiative de

c29 : Ah ben oui parce que je retenais rien. Tu sais t'es à côté de quelqu'un et puis elle est là, elle fait son truc vite parce qu'il y a la queue et puis voilà et toi tu te dis « je comprends rien, je ne vais jamais y arriver, comment on va faire » et j'écrivais, donc je lui disais « tu peux me dire là vite fait comment heu » et donc j'écrivais et tout et puis après je me débrouillais toute seule, je faisais des flèches vraiment, je détaillais tous les trucs, et puis y'avait mon cahier au départ à côté de moi et puis les gens arrivaient, je regardais sur mon cahier et puis je faisais, et c'est rentré forcément donc voilà, le cahier c'était mon truc au départ.

C30 : D'après ce que je comprends, tu penses qu'il faudrait qu'il y ait une formation spéciale ?

c30 : Mais pas forcément une formation spéciale c'est que en fait, être en binôme au moins avec quelqu'un, tu vois ce que je veux dire? C'est-à-dire que tu ne sois pas lâchée dans la nature toute seule, là t'es en binôme deux jours quoi, donc heu y'a un C.D.D. qui était venu aussi qui est resté un mois, il m'a dit « ouai et ben moi j'ai été en binôme un jour ».

C31 : D'après toi il faudrait que ce fonctionnement de binôme il dure combien de temps ?

c31 : Et bien au moins un mois histoire que tu apprennes correctement, que tu aies l'occasion de voir des cas différents, parce que c'est vrai que la majorité des cas, c'est quoi? C'est une carte de crédit et un chéquier quoi? Moi je suis arrivée au moment où il fallait justifier les L.E.P. donc c'était avec leur avis d'imposition machin,

après c'est vrai que bon y'a un truc que tu fais tout le temps et puis parfois y'a un client qui va venir et puis, au moins sur un mois tu as un peu la perspective de voir différents cas et d'apprendre un petit peu plus quoi, parce que effectivement oui sur une semaine c'est pour délivrer des cartes et des chèquiers, c'est bon ça suffit mais bon pour voir des choses un peu plus avancées, et que tu vois moins souvent c'est quand même pas, tu ne les vois pas en une semaine quoi. En fait moi je pense que ce n'est pas la formation ni quoi que ce soit mais c'est le fait de savoir que c'est en binôme et voilà, si tu fais une connerie, y'a quelqu'un qui est derrière toi et qui te dis « ben non c'est pas comme ça qu'il faut faire c'est autrement », et de voir et ben « ha bah faire un virement à l'étranger, bon ben très bien on va le faire, tu ne sais pas Caroline ? Bon ben viens voir je te fais voir c'est comme ça ». Ca c'est pas, en deux jours, non tu ne vois pas quoi. Donc c'est ça quoi, t'es en C.D.D. ils te mettent là en C.D.D. parce que effectivement il y a un manque de personnel, mais ce qu'il faut dire c'est qu'il y a une petite période où tu peux être justement avec la personne que tu vas remplacer ou voilà la personne qui tient le poste que tu vas remplacer pour voir comment il fonctionne quoi, parce que en deux jours tu ne vois pas comment il fonctionne quoi. Après on te dit, oui faut faire de l'accroche au guichet, faut accrocher les gens pour avoir des R.D.V. machin, mais tu sais quand j'étais prof de sport et que je leur demandais de faire des abdos et des fessiers fin voilà, de l'accroche je ne sais pas comment faire, je ne sais pas comment la personne avant emmène la chose, sur quoi elle va accrocher tout ça, et puis au bout de deux jours t'es là « bon ben faut faire de l'accroche, oui, comment je fais ? » Faut vraiment pas avoir peur quoi, c'est vrai que, fin c'est ça en fait le truc que je me dis, c'est pas la formation pure et dure, c'est le fait d'être en binôme avec quelqu'un, de pouvoir voir.

C32 : Concrètement, quelle est la formation que tu as pu bénéficier ? Alors tu m'as dit : « pas de formation » (...)

c32 : La formation que j'ai bénéficiée, c'est Martine, c'est mes demi-journées par heu, c'est tout. Sinon, pas de formation.

C33 : D'accord donc cette formation avec Martine ? Elle a duré deux mois à peu près ?

c33 : Oui et elle dure encore, et puis là c'est plus de la formation, quand elle vient forcément, si j'ai des questions, je lui pose des questions mais c'est plus du suivi d'activité par rapport à ce qu'elle m'a appris, comment je me débrouille, c'est plus ça.

C34 : Est-ce que tu as des expériences antérieures qui t'ont aidée dans ta formation, dans l'apprentissage de l'activité ? Est-ce qu'il y a des choses dans le sport que tu retrouves où tu te dis « ah ben j'ai eu ce vécu ou en tous cas mon expérience en tant que sportive m'a aidée à mieux appréhender telle ou telle chose, ou d'autres expériences en tant que jobs d'été ou personnelles ? » (SILENCE LONG) Ou est-ce que c'est un univers complètement différent ?

c34 : Non la seule chose qui n'est pas différente c'est le contact avec les gens. Le contact soit ça se passe bien, tu l'as, soit ça ne passe pas. Heu voilà moi j'ai une facilité de contact avec les gens, ça passe bien, même si les gens arrivent en râlant, j'arrive à faire en sorte qu'ils râlent moins, pas tout le temps hein, mais voilà, mais alors après ce que je faisais c'était tellement différent de là, c'était ouai complètement à part, la relation que j'avais avec les gens d'avant c'était une relation, 'fin, encore 'fin, tu tutoies tes clients, y'a une fin voilà, ils viennent pour se détendre, là, ils ne viennent pas pour se détendre, quand ils viennent c'est pour gueuler, parce qu'ils sont pas contents donc heu, après c'est vrai que par rapport à ce que j'ai pu connaître fin y'a rien de ce que j'ai pu connaître avant qui se rapporte au métier actuel à part la relation avec les gens dans un autre contexte.

C35 : D'accord dans la relation client. D'après toi comment est-ce qu'on pourrait améliorer la formation des personnes qui sont en C.D.D. ?

c35 : Les binômes.

C36 : Les binômes et tu me disais pendant au moins un mois ?

c36 : Au moins et puis bon après fin, après on se dit qu'est ce que c'est qu'un C.D.D. ? Le C.D.D. t'as les C.D.D. d'été qui sont là juste pour le remplacement de juillet-août, tu sais qu'ils ne resteront pas et t'as les C.D.D. comme moi, 'fin moi je ne suis pas là pour le mois de juillet ou le mois d'août fin, je veux quelque chose derrière fin voilà, donc s'ils me mettent là pendant presque un an c'est peut être que effectivement je conviens, donc voilà t'as différents, t'as des C.D.D. fin, je veux dire t'as pas besoin de formation, quoi qu'il arrive ça va durer deux mois et puis ils font juste ça pour du dépannage d'été et puis pour avoir des sous et puis voilà, et puis de toutes façons ils ne vont pas faire ça parce qu'ils vont faire des études, ils seront infirmiers, donc heu la banque ils s'en tapent, et puis t'as des gens, tu vois ils font des études pour ça, ils vont entrer pour avoir du C.D.D. pendant deux mois mais qui vont avoir des objectifs derrière, donc si tu veux la formation pour un C.D.D. qui vient juste deux mois, je pense que le fait d'être en binôme, voilà, mais pour moi c'est même pas la peine parce que l'été, t'as pas besoin de te poser des questions pour la suite, t'as pas besoin d'apprendre beaucoup de choses, voilà, après t'as le C.D.D. où ça se prolonge un peu plus, et du coup, effectivement je pense que le binôme c'est super important, quand on commence à te dire « ben écoute on te donne un portefeuille clients, tu vas devoir recevoir en RDV, et bien c'est effectivement de faire des RDV en binôme, moi j'en fais jamais des RDV 'fin c'est très rare quand je fais des RDV en binômes, donc voilà pour apprendre, pour voir les gens comment ils font et pour que tu puisses avoir un œil critique sur toi ce que tu fais, donc je pense qu'

effectivement le truc à améliorer c'est vraiment le binôme, ou les C.D.D. qui ont des objectifs autres que d'être là, parce que finalement c'est comme ça que t'apprends c'est quand t'es en binôme, quand tu peux poser des questions, que tu vois les gens, après tu sais, moi c'est pas mon truc, apprendre dans les cahiers, fin tu vois lire un livre et apprendre le truc fin tu vois, pour moi c'est pas comme ça qu'on apprend, qu'on apprend réellement, on apprend sur le tas avec quelqu'un qui te dit « bon ben faut faire ça, faut pas faire ça ».

C37 : D'accord, pendant combien de temps estimes-tu avoir eu réellement besoin de soutien, tu me parlais de suivi pour réellement comprendre les fonctions de ton activité, tu me parlais de trois semaines c'est ça, tout à l'heure ?

c37: Non j'ai ff, c'est que après en fait tu ne sais jamais tout donc heu, le basique du basique ouai j'en ai pour ouai peut être moins de trois semaines, quinze jours quoi, quinze jours à pouvoir être à l'accueil sans quitter le client pour aller dans un bureau demander (en chuchotant) « comment on fait ça ? C'est quoi ça ? » Pendant quinze jours j'allais dans les bureaux toutes les dix minutes quoi.

C38 : D'accord et là en ce moment comment ça se passe ? Est-ce que tu as besoin encore...

c38 : J'ai besoin mais beaucoup moins, si tu veux, après tu arrives à dévier un petit peu le problème et tu sais pas répondre à la question tu dis « écoutez le mieux c'est que vous preniez RDV avec votre conseiller », donc tu vas en touche mais tu ne vas pas déranger tout le monde pour répondre à la question, en fait tu agis différemment, voilà, tu n'es plus stressée parce que tu te dis « je ne sais pas c'est quoi la question, je ne comprends pas ce qu'il me dit, 'fin voilà, c'est plus pareil, tu vas comprendre ce qu'il va te dire, tu vas comprendre qu'il vient pour heu alors déjà par rapport au nom du produit tu vas savoir dans quelle case tu le mets si c'est l'assurance vie ou ce genre de chose, et donc du coup oui effectivement tu n'agis pas de la même façon qu'au tout début quoi. Mais après combien de temps ? C'est difficile parce que tu as toujours plein de trucs quoi. Sinon tu te trouves toujours dans des situations complexes parce qu'il y a toujours des trucs que tu ne sais pas. Mais effectivement je pense qu'au bout de trois semaines tu commences à savoir la majorité des choses, tu connais la majorité des choses et tu es capable, tu es en mesure de pouvoir te débrouiller toute seule.

C39 : D'accord et donc là quand tu as des questions qui t'embêtent un peu comment est-ce que tu fais ?

c39 : Très souvent c'est pas des questions c'est des trucs que tu ne peux pas forcément répondre parce que tu ne suis pas le dossier, parce que tu vois il y a quelqu'un qui va se présenter à l'accueil et qui va me dire « bon ben voilà moi j'ai fais un déblocage de prêt, je ne comprends pas ça en est où? » Donc là si tu veux, le déblocage de prêt c'est son conseiller qui l'a fait, c'est son conseiller qui a suivi l'affaire, tu ne peux pas vraiment savoir quoi, hormis si effectivement l'argent est arrivé sur le compte quoi. Mais s'il n'est pas arrivé sur le compte, c'est des trucs où forcément tu ne peux pas répondre, enfin forcément peut-être pas forcément, mais t'as des difficultés de réponse donc voilà là tu fais part au conseiller et puis voilà mais très souvent maintenant, non j'arrive à répondre en fait, ça y est maintenant, je suis presque forte.

C40 : Jusqu'ici l'aide que tu as pu avoir tu l'as trouvée où ?

c40 : Martine ouai et puis et ben auprès de surtout auprès de la personne qui m'a formée ici, c'est elle qui m'a appris l'accueil et tout ça c'est Justine quoi.

C41 : Qui était...

c41 : Alors en fait elle était conseiller commercial et là elle est en mission chargée de clientèle. En fait elle va passer chargé clientèle.

C42 : Donc c'est une conseillère commerciale qui t'as aidée ?

c42 : Oui ben en fait c'est elle qui m'a tout appris.

C43 : Pourquoi est-ce qu'elle t'a tout appris ?

c43 : Alors en fait la hiérarchie ici elle n'est pas terrible dans le sens où y'a pas de hiérarchie fin c'est pas qu'il n'y a pas de hiérarchie c'est qu'en fait, les gens qui sont censés être là pour prendre des décisions ne prennent pas les décisions.

C44 : Donc c'est elle qui a pris l'initiative de...

c44 : Ouai qui a pris l'initiative de, parce que de toutes façons ça n'allait pas venir des personnes en question, c'est pas eux qui allaient m'aider à, 'fin c'est pas eux qui allaient me former hein? Alors que normalement c'est effectivement à eux de prendre en charge le truc ou au moins qu'on se réunisse avec la personne qui doit me former donc du coup elle a pris l'initiative.

C45: Comment ça s'est passé est-ce que c'est toi qui lui a tendu la perche ou est-ce que c'est elle qui t'as pris sous son aile ?

c45: Heu non c'est plutôt elle qui m'a prise sous son aile. Un jour oui j'étais là le deuxième jour, y'a le Directeur d'Agence qui lui a dit « oui bon ben je ne sais pas, ben tu vas voir avec Justine, tu regardes un peu ce qu'elle fait machin », et on s'est très bien entendue, le feeling s'est très bien passé, elle m'a pris en charge, elle m'a expliqué comment ça se passait et elle m'a tout appris.

C46 : Après par la suite quand tu avais des questions est-ce que tu avais tendance à aller la voir ?

c46 : Elle en priorité parce que pour moi c'était ma référente, si tu veux j'avais une question, très souvent c'est ce qui se passait, les chargés ils ne savent pas, ça fait tellement longtemps qu'ils ont fait l'accueil machin ou ils

ne veulent plus tu vois savoir ce qu'il se passe à l'accueil donc comme elle était encore un peu dans l'accueil quand même, c'est elle que j'allais voir très souvent, très très souvent voir tout le temps, c'est après que je me suis rendue compte que effectivement, elle, elle savait des choses mais que je pouvais avoir des informations plus complètes en allant voir d'autres personnes. Mais au tout début c'était elle.

C47 : Qu'est-ce que tu peux conseiller à un ami qui entre à LA BANQUE, il entre dans une agence, pas dans ton agence, il est C.D.D. il te téléphone et il te dit « ho là là Caroline j'ai un peu de mal, je suis perdu, est-ce que tu peux me donner des conseils pour me dire comment je peux m'en sortir ? Qu'est-ce que tu pourrais lui conseiller ?

c47: D'être patient (RIRES) très patient, d'être patient et puis de demander, de ne pas avoir peur de demander, d'aller chercher de l'aide et voilà, ils sont là pour t'aider normalement l'équipe est là pour t'aider donc, voilà, aller demander de l'aide et ne pas rester dans son coin, il faut y aller quoi.

C48 : Donc toi en fait tu demandes à tes collègues...

c48 : (Chuchote) Moi je demande tout le temps. Si tu restes là avec les doutes tu n'avances pas quoi. Sinon ouai faut pas avoir peur de demander.

C49 : D'accord, je vais te proposer deux termes.

c49 : Oui.

C50 : Tu vas m'en choisir l'un des deux et tu me diras pourquoi. Si je te dis « acteur » et « sujet » (elle écarquille les yeux). C'est pas une question piège c'est pour avoir ta représentation. Te sens-tu « acteur » ou « sujet » lorsque tu es en agence?

c50 : Heu c'est une bonne question, un peu des deux.

C51 : Pourquoi ?

c51 : « Acteur » parce que c'est moi qui vais en avant pour avancer et puis « sujet » parce que tu sais ici tu n'es qu'un pion, on te dit « ça » on te dit « ça », on te dit « noir », on te dit « blanc » le lendemain, fin voilà, je me suis rendue compte ici que en fait, on va te dire des trucs mais il faut surtout pas que tu entendes, il faut que tu fermes tes oreilles parce qu'ils vont te faire espérer des choses qui ne sont pas du tout vraies, 'fin ou alors qui ne sont pas vraies au moment où tu l'attends, donc voilà moi je suis quelqu'un, on me dit ça, je fais ça, j'ai dit ça, je le fais, là c'est pas ça donc t'es « sujet » on te ballade,

C52 : C'est-à-dire que tu poses une question, on te donne une réponse, par exemple ce sera fait le lendemain et ce sera fait le surlendemain, des choses comme ça ?

c52 : Ouai.

C53 : D'accord.

c53 : le surlendemain c'est pas fait ou on avance des choses, « oui il va se passer ça » mais il ne se passe pas ça. On s'avance très vite et finalement ça ne se passe pas.

C54 : D'accord et par exemple par rapport au monitorat avec Martine, est-ce que ça va c'est mis en place ou est-ce que c'est à toi à chaque fois ...

c54 : Non c'est mis en place. En fait à chaque fois qu'on se voit on programme toujours un RDV donc y'a pas de soucis pour ça, non pour ça y'a pas de problème.

C55 : Qu'est-ce que pour toi l'accompagnement ?

c55: L'accompagnement, ben justement c'est ce que je te parlais de binôme, je parle beaucoup de binôme, l'accompagnement ouai je trouve que c'est d'être suivi, que t'aies des points de repères qu'il y ait des gens qui soient là pour toi, qui t'écoutent, qui te disent ce qu'il faut faire, qui te disent ce qu'il faut pas faire, quand t'as des questions que tu puisses leur voilà, mais des personnes qui soient là tout le temps tu vois, pas, que les gens comme moi je fais, où je vais poser des questions 'fin tu vois l'accompagnement c'est vraiment plus proche.

C56 : C'est-à-dire ?

c56 : Une personne qui est là avec toi, qui te suit, et qui te dit réellement ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire, moi tu sais je suis arrivée ici, on ne m'a jamais dit « Caroline il faut que tu fasses ça, il faut pas que tu fasses ça ». Tu es là et tu ne sais pas ce que tu fais. T'es vraiment un sujet, un pion, on te dit : « Tu te mets là », on te dit même pas « tu as le droits de faire ça, tu n'as pas le droit de faire ça », non on te le dit pas, tu sais, c'est toi tu fais tes trucs tu devines, et puis voilà quoi, mais on te dit même jamais, si c'est pas bien, on ne te dit pas si c'est bien mais on te dit pas non plus si ce n'est pas bien. Tu sais, c'est un peu le flou total, tu n'as pas d'accompagnement justement, en tout cas dans cette agence, je ne sais pas dans les autres, tu vois ton Directeur d'Agence il ne va pas te dire, « bon ben t'as fait quoi cette semaine ? Comment ça s'est passé ? Est-ce que tu as eu des problèmes ? ». Non je ne l'ai jamais eu pour qu'il me dise ce genre de choses tu vois ? Donc après oui effectivement j'ai un accompagnement avec Martine avec la formation donc c'est lui quand même qui est à l'initiative de contacter Martine pour qu'elle vienne, mais c'est ambigu, tu ne sais pas trop où te placer parce que effectivement c'est plutôt positif, c'est vachement bien mais à côté de ça on ne va pas te dire « c'est vachement bien », on ne va pas t'accompagner tous les jours pour voir comment t'évolues, tout ça quoi.

C57: D'accord, et alors est-ce que tu as bénéficié d'un accompagnement ?

c57: Martine.

355 **C58 : Martine ? Martine !**

356 c58 : Martine. Et puis Justine qui m'a formée au départ.

357 **C59 : Donc pour toi c'est de l'accompagnement ?**

358 c59: Oui c'est de l'accompagnement de deux jours quoi. (RIRES) Et puis Martine une demi-journée par mois.

359 **C60: Oui donc l'accompagnement c'est vraiment la personne qui reste à côté ?**

360 c60: Pour moi c'est ça. 'fin je vois ça comme ça.

361 **C61: Quels peuvent être les intérêts d'une absence d'accompagnement ?**

362 c61: Ah ben j'imagine que oui, pour certaines personnes il y a des intérêts, comme ça au moins on ne t'embête
363 pas, on te demande pas « t'as fait quoi, t'as fait quoi ». Mais je ne suis pas comme ça, moi j'ai besoin d'objectifs
364 pour avancer, j'ai besoin de savoir où je vais, donc pour moi, il n'y a pas d'avantage, j'te dis ça mais en même
365 temps si j'avais eu un accompagnement très serré, j'te dirais le contraire, mais là je te dis, pour moi, il n'y en n'a
366 pas. Y'a pas d'avantage à ne pas avoir d'accompagnement,

367 **C62 : Et s'il devait y avoir un accompagnement très serré ?**

368 c62 : Je suis ancienne sportive, j'ai l'habitude de ces, fin pour moi, c'est même ce que je recherche, j'ai besoin
369 de ça pour avancer parce que sinon, tu sais sinon tu te laisses un peu aller.

370 **C63 : Comment est-ce qu'on pourrait améliorer l'accompagnement ?**

371 c63: Eh bah je pense en fait que la hiérarchie prenne ses responsabilités, tout bêtement c'est-à-dire que j'imagine
372 que quand t'es Directeur d'Agence, tu dois manager, donc tu dois te tenir au courant de ce qu'il font, de ce qu'ils
373 ne font pas, de comment ils avancent, de comment ils avancent pas et de leur dire, « il faut que tu fasses ça, il
374 faut pas que tu fasses ça ».

375 **C64 : Donc ce serait au Directeur d'Agence de dire ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire ?**

376 c64 : Ouai tu vois le truc tout bête avec Martine, donc Martine elle me forme, elle me suis, elle m'a suivie, elle
377 voulait qu'on prenne un RDV avec Pierre pour faire le point tout ça, on l'a toujours pas eu le RDV, je suis
378 désolée, quand t'es Directeur d'Agence et que tu demandes à quelqu'un de former tes collaborateurs tu
379 t'informes quand même comment ça se passe en formation si elle capte quelque chose, si elle capte rien, si elle
380 met en application, tu vois ce que je veux dire ? Y'a pas de suivi, y'a pas, moi c'est ça le reproche que je fais,
381 c'est qu'effectivement ils vont faire des trucs bien pour toi puisqu'ils vont demander une formatrice mais après
382 ça suit pas derrière.

383 **C65 : Donc il faudrait qu'il y ait comme tu disais tout à l'heure, un accompagnement en binôme pendant**
384 **un mois et qu'il y ait la hiérarchie ou en tous cas le D.A. qui (...)**

385 c65: Qui s'informe. De l'information, savoir comment ça se passe si ça va, 'fin je ne sais pas ça me paraît
386 légitime quand même c'est pas, y'a rien de dramatique de demander « comment ça évolue, et qu'est-ce que t'as
387 fait ? Et ça va bien et t'as des questions ? T'as des inquiétudes, qu'est-ce qui se passe ? ».

388 **C66 : T'as pas d'entretiens hebdomadaires ?**

389 c66 : Et bien non, normalement si, normalement on devrait en avoir, avoir des compte-rendus d'activité toutes
390 les semaines. Moi j'en n'ai pas. Mais ici normalement tous les collaborateurs doivent en avoir un.

391 **C67 : Tu as des objectifs en tant que ?**

392 c67 : J'en n'ai pas, je leur ai demandé, « c'est quoi mes objectifs, je dois vendre quoi ? combien ? ». On me
393 répond « le maximum ». Tu vois, donc le maximum si c'est deux y'a pas de soucis, le maximum, je pense que si
394 tu veux c'est une agence atypique.

395 **C68 : Tu as fait des entretiens...**

396 c68 : Avec les clients ? Ouai, parce que comme je te disais je ne les fais pas en binôme tu vois

397 **C69 : C'est des entretiens de 30 minutes, de découverte ?**

398 c69 : Oui fin voilà ça c'est pareil c'est un peu à ma sauce parce que c'est jamais trente minutes, c'est jamais une
399 heure tu vois, tu arrives avec ton RDV tu te dis, normalement tu es censé savoir ce que tu vas lui vendre donc
400 c'est 30 minutes et finalement tu sais pas ce que tu vas lui vendre, fin c'est plus en fait, de la découverte que de
401 la vente de produit, je ne suis pas vraiment dans mon référentiel métier c'est pour ça d'ailleurs que Martine vient.

402 **C70 : Qui serait apte à l'accompagnement du C.D.D. en agence ?**

403 c70 : Je pense que c'est celui qui tient le poste, c'est-à-dire que voilà le C.D.D. il est à l'accueil, celui qui tient le
404 poste, doit être en mesure d'accompagner la personne qu'il va remplacer.

405 **C71 : Et dans les agences où il n'y a pas deux postes cons-co, c'est à dire qu'il n'y a que toi, en C.D.D. et**
406 **puis après y'a un chargé clientèle.**

407 c71: Et ben le Directeur d'Agence, c'est son boulot hein de former les gens à l'accueil. Donc là ce serait à lui de
408 faire l'accompagnement c'est-à-dire être à côté fin voilà ce que tu disais, la relation de binôme, ouai fin voilà,
409 parce que les chargés ont leur boulot à faire, mais il a un travail de superviser ce qu'il fait donc c'est lui qui est le
410 plus à même d'être à côté de toi pour t'accompagner.

411 **C72 : D'accord, est-ce que tu as des choses à rajouter ou des questions peut-être ?**

412 c72 : Non.

413 **C73 : Je te remercie.**

(.....)

Elle : Nous on a la chance d'avoir des référents, tu sais vraiment des gens qui sont calés sur un sujet quoi. Donc du coup tu ne te poses pas la question si tu vas aller demander à quelqu'un d'autre, c'est une personne qui est vraiment compétente pour ça donc tu peux vraiment aller lui poser la question. Après tu te poses pas la question à savoir si c'est vrai ce qu'elle t'a dit ou pas quoi, y'a peu de chances que ce ne soit pas bon. Par rapport à l'accompagnement c'est peut-être au niveau des jeunes, des assez jeunes chargés clientèles parce qu'ils se disent « c'est bon quoi le boulot de conseiller commercial je viens juste de le quitter c'est pas pour qu'il ne m'embête pas avec ça. Maintenant j'ai mon boulot de chargé, je dois faire ça, dans mon référentiel métier ya ça et je ne vais pas m'agacer à faire autre chose quoi ». Alors que les plus anciens ho ben eux ils sont cool, ils ne sont pas, voilà tu sais ils sont plus proches de la retraite, ils ne prennent pas le métier de la même façon, et ça ne les dérange pas de venir te filer un petit coup de main. Mais bon moi y'a pas de soucis je suis tombée dans une bonne équipe fin voilà, après c'est vrai y'a toujours des trucs, tu te dis toujours, y'a ça. J'ai eu trois C.D.D. j'en ai eu un c'était congé maternité donc renouvelé tous les mois, après j'en ai eu un autre pour remplacement congés payés, et donc là j'en ai un autre pour remplacement mission, j'ai commencé au mois d'octobre, c'était tous les mois jusqu'au mois d'avril, en mars ils m'ont fait un petit contrat pour les congés jusqu'au trente mars, et là ils m'ont fait un autre contrat jusqu'au mois de septembre.

Nous : C'est rassurant.

Elle : Ouai mais au départ non, (.....)

Nous : D'après les personnes qui sont en C.D.I. maintenant, quand tu cumules des C.D.D. sur un an et demi deux ans et que finalement tu as ton Parcours Nouvel Entrant que lorsque tu es en C.D.I. et qu'il faille attendre qu'il y ait assez de personnes pour le commencer, donc certains attendent 2 ans sans avoir eu de formation parcours, y'en a beaucoup qui me disaient « voilà quand on acquiert des mauvaises habitudes qu'on a du mal à abandonner, il serait peut-être plus facile de les abandonner au cours des deux trois mois, que de les abandonner deux ans après parce que finalement même si tu vois les parcours, que tu fais les formations, et que tu es super assidu, de retour en agence, tu recommences avec tes objectifs etc et même si tu le sais, tu ne le fais pas parce que ça y est c'est un automatisme, et à la limite tu y penses pendant que tu le fais ou après que tu l'aies fait mais pas dans l'action quoi ».

Elle : Mais c'est ce que je me dis je suis sûre que je prends plein de, 'fin tu vois par rapport au début je sais que je prends plein de mauvaises habitudes tu vois, des trucs où tu te dis 'fin voilà finalement, mais après le problème c'est que je n'ai pas de recul pour me dire « est-ce que c'est bien ? Est-ce que c'est comme ça ? ou pas comme ça ? » Et finalement je ne vois personne faire autrement parce que je suis toute seule et puis personne me dit voilà mais si un jour j'ai la chance de faire le P.N.E. je vais me dire « ah ouai, c'est ça, c'est pas ce que je fais, et tu te dis houlà, mon dieu quoi. Moi ce que je pense c'est qu'ici ils font des C.D.D. trop longs, tu vois moi je vais avoir fait quoi ? Je vais avoir fait un an de C.D.D. ? Tu vois je sors de rien, je ne connais rien, t'arrives, t'apprends des choses sur le tas, t'apprends pas que des bonnes choses, et pendant un an tu mets en application des choses qui sont fausses et peut être même en croyant bien faire parce que effectivement t'as pas une formation de base, après tu vois c'est super bien, je suis super contente qu'ils m'aient pris parce que voilà ils ne font pas que par rapport à ton petit diplôme, ils vont voir un petit peu plus loin et ils vont chercher à savoir si effectivement tu peux faire ce métier ou pas, mais à côté de ça, tu n'as pas de formation, tu pars de rien et tu ne sais même pas ce que c'est que la banque et pendant un an tu apprends des trucs sur le tas, après tu vois peut-être que je fais n'importe quoi 'fin voilà mais je ne le sais peut-être même pas.

Nous : C'est vrai que quand on fait quelque chose et qu'on n'a pas de modèle, de référence ou de retour c'est vrai qu'on est un peu dans l'incertitude.

Elle : C'est ça en plus, le truc où j'aurais un reproche à faire c'est que je n'ai pas de points de repères de ce que je fais « c'est bien où ce n'est pas bien ». Tu sais t'as un référentiel métier mais pour les conseillers commerciaux et pas pour les auxiliaires, t'es auxiliaire, tu ne sais pas où te situer, on me dit « t'as pas le droit de faire ça, t'as pas le droit de faire ça », sauf qu'on me demande de le faire quand même tu vois ? Donc t'es perdue tu fais des trucs tu ne sais pas si c'est bien ou si c'est pas bien, mais voilà je pense que la formation tout ça c'est pas le problème mais c'est vrai que le C.D.D. est trop long et que du coup y'a pas la formation appropriée. Si le C.D.D. était plus court c'est-à-dire un C.D.D. de trois mois effectivement, ça passe, c'est pas un problème de formation c'est un problème d'accompagnement. Mais après c'est pareil si le C.D.D. dure un an, je pense que la formation est insuffisante parce que tu apprends sur le tas comme ça à l'arrache.

3A : Illustration de la méthodologie de la lecture du tableau de la première phase d'analyse

ANNEXE 3 = NOM DE L'ANNEXE			
PREMIERE PHASE D'ANALYSE TABLEAU DE BETTY 3B =CLASSEMENT DE LE PHASE D'ANALYSE			
ENTRETIEN DE BETTY = ENTRETEN DE LA PERSONNE INTERVIEWEE	PROPOSITIONS=UNITES DE SENS	SEQUENCES = THEMES	
<p>B1 : Peux-tu te présenter brièvement par rapport à ton parcours professionnel ? = B1 = PREMIERE QUESTION POSEE A BETTY</p> <p>b1 : Alors j'ai 20 ans, j'ai fait un BAC éco, ensuite j'ai fait un D.U.T. Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance qui ne s'est pas faite, et donc j'ai décidé de suivre mon conjoint à Tours. Je suis originaire de Montpellier dans le sud, et donc nous voilà arrivés en septembre, moi, impossible de reprendre mes études parce que c'était trop tard au niveau des inscriptions, et puis j'ai postulé un peu partout et j'ai trouvé un boulot ici à LA BANQUE. Voilà en gros. (RIRIS). = PREMIERE REPONSE DE BETTY</p>	<p>b1 : 2 à 7 (...) BAC éco (...) DUT Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance (...) expertise comptable (...) année à l'étranger qui ne s'est pas faite (...) décidé de suivre mon conjoint (...) impossible de reprendre mes études (...) postulé un peu partout (...) trouvé un boulot ici (...)"</p>	Pas de formation bancaire	

3B : Tableau d'analyse de Betty

ANNEXE 3		
PREMIERE PHASE D'ANALYSE TABLEAU DE BETTY 3B		
ENTRETIEN DE BETTY		
B1 : Peux-tu te présenter brièvement par rapport à ton parcours professionnel ?	PROPOSITIONS	SEQUENCES
	b1 : 2 à 7 " (...) BAC éco (...) D.U.T. Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance (...) expertise comptable (...) année à l'étranger qui ne s'est pas faite (...) impossible de reprendre mes études (...) postulé un peu partout (...) trouvé un boulot ici (...) "	Pas de formation bancaire
b1 : Alors j'ai 20 ans, j'ai fait un BAC éco, ensuite j'ai fait un D.U.T. Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance (...) expertise comptable (...) année à l'étranger qui ne s'est pas faite (...) impossible de reprendre mes études (...) postulé un peu partout (...) trouvé un boulot ici (...) "		
b2 : D'accord donc un peu par hasard ?		
b2 : Oui par un gros gros hasard.		
b3 : D'accord et depuis octobre c'est ça ?		
b3 : Oui depuis octobre.		
b4 : D'accord, et en tant qu'auxiliaire commercial ?		
b4 : Oui.		
b5 : C'est une durée qui est déterminée ?		
b5 : Alors j'avais un contrat qui a duré 3 semaines au départ, quand j'ai passé mon entretien on m'a dit, « on te fait passer 3 semaines dans un premier temps parce que c'est les fameux trois semaines par rapport à un congé (incompréhensif) et après ce serait jusqu'à avril ». En fait mon contrat durait jusqu'au 3 avril, et là il a été renouvelé jusqu'au 30 avril.	b5 : 15 à 18 " (...) contrat (...) 3 semaines au départ (...) jusqu'au 3 avril (...) renouvelé (...) 30 avril "	Succèsions de contrats
b6 : OK. Combien de temps est-ce que tu as mis pour savoir exercer ton métier ?		
b6 : Pour être à l'aise ?		
b7 : Oui.	b6 : 20 "Pour être à l'aise"	Aisance
b7 : Ben au moins 4 mois.		
b8 : 4 mois pour être à l'aise ?	b7 : 22 "Ben au moins 4 mois"	Durée aisance
	b8 : 24 à 25 " (...) ça fait 6 mois (...) je sens que j'ai des difficultés encore (...) c'est normal (...) je ne peux pas tout voir (...) "	Difficultés / normal
b8 : Ouais, et encore là ça fait 6 mois et je sens que j'ai des difficultés encore mais c'est normal parce que je ne peux pas tout voir mais ouais au moins 4 mois pour prendre des R.D.V., tout ça.	b8 : 25 " (...) au moins 4 mois pour prendre des R.D.V. "	Durée aisance R.D.V.
B9 : Quand tu dis que tu rencontres des difficultés, c'est par rapport à quoi ?		
b9 : Eh ben là par exemple, c'est la période sur les prêts, eh bien je serai incapable de faire un prêt, parce que je ne sais pas comment ça fonctionne, j'ai aucune idée. (SILENCE).	b9 : 27 à 28 " (...) période sur les prêts (...) incapable de faire un prêt (...) ne sais pas comment ça fonctionne (...) aucune idée "	Manque de savoir
B10 : D'accord et comment tu pourrais savoir comment ça fonctionne ?		
	b10 : 30 " (...) demandé (...) D.A. (...) une formation avec ma monitrice (...) bouquins (...) pour (...) bases des prêts "	Demande formation avec monitrice Matériel pédagogique
b10 : Alors j'ai demandé à ma D.A., si je pouvais avoir une formation avec ma monitrice. La monitrice m'a proposé de me passer quelques bouquins pour avoir les bases des prêts. Et après c'est avec mes collaborateurs quand j'aurai 5 minutes d'aller les voir et que eux aient 5 minutes aussi pour qu'ils m'expliquent.	b10 : 31 à 32 (...) après (...) mes collaborateurs (...) quand j'aurai 5 minutes (...) les voir et que eux (...) aussi pour qu'ils m'expliquent "	Aller voir collègues
B11 : D'accord donc c'est aux collaborateurs après (...)		
b11 : De m'expliquer.		
B12 : Et ta monitrice qu'est-ce qu'elle fait ?	b11 : 34 " (...) m'expliquer "	Explications

b12 : Ben! elle m'a dit « écoute », je lui avais demandé qu'elle ne trouve de la doc quoi ou s'il y en avait sur intranet, elle m'a dit ben « écoute je fais mes recherches », mais que pour de la doc, pour avoir les bases des prêts.	b12 : 36 à 38 "(...) je (...) demandé (...) de la doc (...) ou s'il y en avait sur internet (...) a dit "écoute je fais mes recherches" (...) doc (...) bases de prêts"	Initiative C.D.D.
B13 : On peut imaginer de lui demander de venir te voir (...)	b13 : 40 "(...) préviens à l'avance (...)"	Disponibilité monitrice
b13 : Ah oui! si je la préviens à l'avance mais bon autant le faire avec un collaborateur, parce que je crois qu'elle a beaucoup de travail, donc je ne sais pas si elle pourrait bloquer une heure à me consacrer pour les prêts sachant que je n'en n'ai jamais fait.	b13 : 40 à 42 "(...) autant faire avec un collaborateur (...) elle a beaucoup de travail (...) je ne sais pas (...) une heure à me consacrer sachant que je n'en n'ai jamais fait"	Indisponibilité monitrice liée au manque d'expérience du C.D.D.
B14 : Donc 4 mois tu dis ?	b14 : 44 "(...) 4-6 mois pour commencer à être assez autonome"	Durée autonomie
b14 : Ouais 4-6 mois pour commencer à être assez autonome et après 6 mois pour être plus à l'aise.	b14 : 44 "(...) 6 mois (...) plus à l'aise"	Durée aisance
B15 : D'accord et est-ce que tu as vu une progression, une évolution sur ces 4 mois ?	b15 : 46 à 47 "(...) moi (...) demandé à être formée plusieurs fois (...) directrice (...) Directeur de Groupe (...) "	Demande du C.D.D.
	b15 : 47 à 48 "(...) comme d'autres (...) aucune formation (...) je sors d'un (...) pas (...) le même truc (...) "	Aucune formation
	b15 : 48 à 50 "(...) bien beau d'aller voir les collaborateurs et de demander (...) occupés (...) "	Collaborateurs occupés
	b15 : 50 à 52 "(...) pas assez de temps à nous expliquer (...) paraît (...) logique (...) tu fais (...) point barre (...) "	Manque de temps/pas d'explications
	b15 : 52 à 56 "(...) insisté (...) monitrice (...) arrivée (...) commencé à faire des formations (...) m'a tout recadré ce que je faisais (...) bien expliqué comment je devais faire (...) après petit à petit (...) formations d'une demi-journée sur comment il fallait faire (...) comment on pouvait (...) "	A insisté pour avoir formation avec monitrice
b15 : Ben! En fait, ce qui s'est passé c'est que moi j'ai demandé à être formée plusieurs fois par ma directrice et au niveau du Directeur de Groupe parce que j'étais comme d'autres auxiliaires co, on n'a aucune formation et puis heu! Moi je sors d'un milieu de comptable donc la banque et le commerce c'est pas du tout le même truc donc c'est bien beau d'aller voir les collaborateurs et de demander mais la réalité c'est qu'ils sont occupés, qu'ils ont leur truc à faire aussi, et ils ne passent pas assez de temps à nous expliquer ou pour eux ça leur paraît tellement logique que oui, « tu fais comme ça » et point barre quoi. « Tu prends ce que je te dis » et voilà. « OK, bon ». Et donc j'ai vachement insisté et dès que la monitrice est arrivée au mois de janvier, on a commencé à faire des formations où elle m'a tout recadré ce que je faisais : mes R.D.V., comment je les prenais, elle m'a bien expliqué comment je devais faire pour mes référentiels et après petit à petit on faisait des formations d'une demi-journée sur comment il fallait faire à l'accueil, puis aussi comment on pouvait faire un R.D.V. en vente assise. Les entretiens structurés commerciaux, l'in voilà, elle m'a tout tout bien expliqué, et c'est à partir de là comment il fallait faire à l'accueil, puis aussi comment on pouvait faire un R.D.V. en vente assise. Les entretiens structurés commerciaux, l'in voilà, elle m'a tout tout bien expliqué, et c'est à partir de là comment il fallait faire à l'accueil, puis aussi comment on pouvait faire un R.D.V. en vente assise.	b15 : 56 à 57 "(...) tout bien expliqué (...) à partir de là que j'ai eu le déclic (...) mon travail mieux structuré grâce à la formation	Formation avec monitrice
B16 : Et quand tu dis que c'est une formation, c'est individuel ?	b16 : 59 "(...) pas d'autres personnes"	Travail mieux structuré grâce à la formation
b16 : Oui, il n'y avait pas d'autres personnes.		Formation individuelle avec monitrice
B17 : Et il y avait combien de modules ?		
b17 : [m]j je ne sais pas (regarde sur son ordinateur).		Demi-journées
B18 : A peu près...		
b18 : J'en ai eu 4 ou 5.	b18 : 63 "(...) 4 ou 5"	
B19 : De demi-journées ?		
b19 : Oui.		
B20 : Et quand tu dis dédié c'est quoi ?		
	b20 : 67 "(...) jusqu'à maintenant je ne savais pas trop ce qu'il fallait faire (...) "	Non connaissance de ce que qu'il faut faire
	b20 : 68 "(...) disait la sienne (...) "	Informations non fiables
b20 : C'est que je savais ce que je devais faire, jusqu'à maintenant je ne savais pas trop ce qu'il fallait faire, tout le monde disait la sienne je n'avais pas tellement de documents où on m'expliquait vraiment ce qu'il fallait faire, j'ai vu qu'une fois des R.D.V. en binôme donc c'était vraiment de la débrouillardise.	b20 : 68 à 69 "(...) pas (...) de documents où on m'expliquait vraiment ce qu'il fallait faire (...) débrouillardise"	Débrouillardise

B21 : Donc c'est pas tant le fait d'être à l'aise, c'est vraiment de savoir ?	b21 : 71 "(...) pas ce savoir (...)"	Pas de savoir
B21 : Voilà, je n'avais pas ce savoir, je ne savais pas.		
B22 : Donc tu faisais comment ?	b22 : 73 "(...) débrouillais (...) fallait se débrouiller (...) pas le choix"	Formation en plusieurs fois
B23 : Non mais ce n'est pas grave ça me donne un ordre d'idées. (SILENCE). C'était en bloc ?		
b23 : Euh! Non en plusieurs fois.	b23 : 76 "(...) plusieurs fois"	Formation avec la monitrice
B24 : Rapproché ?		
b24 : Je ne rappelle plus (RIRES). Donc là, tu vois c'était un vendredi après midi, début mars.	b24 : 78 "(...) début mars"	Formation avec la monitrice
B25 : Ah ou! c'est récent!		
b25 : Oui mais en février, sûr, j'ai été formée et en janvier il y a eu quelque chose aussi.	b25 : 80 "(...) février (...) janvier (...)"	Formation avec la monitrice
B26 : D'accord.		
b26 : Donc j'ai dû faire 4 modules ?	b26 : 82 "(...) 4 modules"	
B27 : D'accord. Et par rapport aux difficultés que tu rencontrais quelles étaient-elles ?		
b27 : Y'a plein de choses que je ne savais pas du fait que le bancaire c'est quelque chose d'assez technique et toute cette technicité, je ne l'avais pas puisque je sortais de la compia, donc tout ce qui était droit, je ne savais pas et puis j'ai appris sur le tas, donc c'est comme ça, on apprend sur le tas et puis après petit à petit on évolue, donc là à force de répéter les choses, de me renseigner à chaque fois pour les mêmes choses, et ben! Après ça rentre au final.	b27 : 84 à 86 "(...) plein de choses que je ne savais pas (...) cette technicité, je ne l'avais pas puisque je sortais (...)" b27 : 86 "(...) j'ai appris sur le tas (...) on apprend sur le tas (...) petit à petit on évolue (...)"	Non savoir en relation avec expériences antérieures Apprentissage sur le tas
B28 : Quand tu dis répéter les mêmes choses ?	b27 : 87 à 88 "(...) à force de répéter (...) (...) de me renseigner (...) pour les mêmes choses (...) ça rentre au final"	Réussite par répétition
b28 : Quand j'avais des choses que je ne savais pas, j'allais voir mes collaborateurs, je faisais tout le tour de mes collaborateurs, ils étaient en R.D.V. c'est pas grave et puis ils me répondaient après.	b28 : 90 "(...) je ne savais pas (...) voir mes collaborateurs (...) le tour (...) R.D.V. (...) répondaient après"	Se débrouiller/Aide collègues
B29 : Ça va, c'est facile de pouvoir demander comme ça de l'aide ?		
b29 : 93 à 96 "(...) envoyer ballader (...) client (...) besoin d'informations (...) tout faire (...) lui répondre (...) débrouille pour pouvoir (...) s'ils ne m'aident pas (...) tu te débrouilles (...) "direct assistance" (...)"	b29 : 93 à 96 "(...) envoyer ballader (...) client (...) besoin d'informations (...) tout faire (...) lui répondre (...) débrouille pour pouvoir (...) s'ils ne m'aident pas (...) tu te débrouilles (...) "direct assistance" (...)"	Débrouillardise
B30 : Donc toi tu as pu avoir des supports papier de la part de la monitrice c'est ça ?		
b30 : Oui.		
B31 : Donc un auxiliaire commercial "lambda", est-ce qu'il peut avoir des supports ?		
b31 : Je ne sais pas.		
B32 : Toi tu en as eu ?		
b32 : 102 "(...) j'en ai fait la demande (...)"	b32 : 102 à 103 "(...) pas organisé ni structuré pour avancer (...)"	Initiative
B32 : Parce que j'en ai fait la demande, j'ai demandé à avoir plein de choses parce que ce n'était pas organisé ni structuré, j'ai besoin que ce soit organisé et structuré pour avancer, donc je sais que ma collègue au départ me disait «ben tu vas sous « Prose » », donc c'est un genre de répertoire où tu as tous les produits, et elle me disait «ben faut apprendre tous les produits quoi », moi au départ je suis arrivée, on m'a donné une liste avec tous les produits en détail et je devais apprendre ça.	b32 : 103 "(...) collègue (...)" b32 : 104 à 106 "(...) sous prose (...) au départ (...) liste (...) devais apprendre ça"	Non structuré Méthode d'apprentissage singulière Aide collègue Aide matérielle
B33 : Si je te demande comment est-ce que tu as surmonté tes difficultés ?		
b33 : En bossant chez moi le soir? (RIRES). Travail supplémentaire. Et puis ben! Je pense qu'il faut avoir une culture générale aussi à côté, tous les jours de l'actualité parce qu'il y a des questions qui reviennent, «fla ben! J'ai entendu ça à la radio sur la banque », ben! Faut savoir répondre aussi. Et puis y'a des choses qu'ils disent qui sont vraies, d'autres qui sont fausses donc il faut s'instruire par soi-même et je pense faire preuve de beaucoup de débrouillardise.	b33 : 108 à 111 "(...) bossant chez moi (...) supplémentaire (...) culture générale (...) tous les jours de l'actualité (...) questions (...) fait savoir répondre (...) choses (...) vraies (...) autres (...) fausses (...) s'instruire par soi-même (...)" b33 : 111 à 112 "(...) débrouillardise"	Autoformation Débrouillardise

B34 : Tu l'emploies beaucoup ce mot.			
b34 :	Ben ouais parce que c'est l'impression que j'ai, on est un peu liché dans la nature et puis on se débrouille, voilà.	b34 : 114 à 115 "(...) impression (...)	Débrouillardise
B35 : Si je comprends bien pour quitter ce monde de débrouillardise, faut vraiment, soi même s'impliquer et demander de l'aide quoi.			
b35 :	Oui, oui, oui.		
B36 : L'aide ne vient pas à toi.			
b36 :	Oui, oui, oui.	b36 : 120 à 123 "(...) on vient pas à moi (...)	Collègues ne priorisent pas l'aide vis-à-vis de l'auxiliaire
B37 : Je comprends bien. Est-ce que tu sais si d'autres auxiliaires commerciaux rencontrent des difficultés ?			
b37 :	Heu oui, c'est rare, une fois.	b37 : 126 "(...) rare, une fois"	Peu d'échanges avec pairs
B38 : Est-ce que vos situations étaient similaires ?			
b38 :	Oui, et puis chacun a sa vision des choses et puis selon les agences, c'est différent, les attentes ne sont pas les mêmes non plus.	b38 : 128 à 129 "(...) chacun a sa vision des choses (...) agences (...) différent (...)	Différent selon agence
B39 : Peut-être aussi au niveau de la structure de l'agence ?			
b39 :	Oui, petite ou grande.		
B40 : D'accord, est-ce que cette période d'adaptation, donc quand je dis adaptation c'est par rapport à ton activité professionnelle, le fait de t'adapter à ce métier, est-ce que cette période d'adaptation t'a paru enrichissante ?			
b40 :	Ah! C'est super enrichissant, vraiment.	b40 : 135 "(...) super enrichissant (...)"	Apprentissage enrichissant
B41 : Pour quelles raisons ?			
b41 :	Parce qu'on apprend ses limites c'est-à-dire au niveau du stress, du contrôle de soi, quand y'a des clients qui s'énervent comme pas possible, et puis de l'organisation et on doit faire preuve de beaucoup de réactivité et d'adaptabilité donc vraiment pour ça, c'est super enrichissant. Et puis après, on crée une certaine relation avec les clients, on apprend des choses sur les clients donc c'est vraiment très enrichissant.	b41 : 137 à 139 "(...) apprend ses limites (...)	Apprentissage sur soi/enrichissant
B42 : D'accord. Qu'est-ce que tu penses de se former ? Qu'est-ce que tu penses de la formation ?			
b42 :	Ben! c'est quelque chose de bien pour les gens qui en ont besoin. Ça peut être intéressant, ça peut surtout les aider, et leur donner des billes pour avancer quoi.	b42 : 142 à 143 "(...) bien pour (...)	Formation en fonction des besoins pour aider à avancer
B43 : D'accord. Est-ce que le métier d'auxiliaire commercial nécessite une formation selon toi ?			
b43 :	Oui, oui, oui.	b43 : 145 à 146 "(...) j'y suis arrivée (...)	Pertinence de mettre en place une formation
B44 : D'accord. Est-ce que tu penses que d'autres y sont arrivés, mais heu, le pense qu'il serait plus judicieux qu'il y en ait une, ça éviterait peut-être beaucoup moins de tensions de clients parce que quand ils arrivent et quand on ne sait pas leur répondre, ils s'énervent, y'en a qui comprennent pas parce qu'il faut que ce soit rapide, et puis quand on n'a pas l'habitude, on fait les choses par étapes donc lentement, donc je pense que ce serait bien d'avoir une formation pour ça, ça c'est sûr! Même si c'est pour quelques jours. Il vaut mieux avoir quelques jours de formation que de faire des bêtises.		b44 : 148 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 149 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 150 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 151 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 152 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 153 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 154 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 155 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 156 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 157 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 158 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 159 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 160 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 161 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 162 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 163 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 164 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 165 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 166 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 167 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 168 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 169 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 170 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 171 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 172 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 173 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 174 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 175 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 176 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 177 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 178 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 179 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 180 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 181 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 182 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 183 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 184 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 185 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 186 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 187 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 188 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 189 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 190 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 191 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 192 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 193 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 194 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 195 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 196 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 197 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 198 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 199 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 200 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 201 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 202 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 203 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 204 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 205 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 206 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 207 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 208 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 209 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 210 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 211 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 212 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 213 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 214 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 215 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 216 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 217 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 218 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 219 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 220 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 221 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 222 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 223 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 224 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 225 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 226 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 227 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 228 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 229 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 230 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 231 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 232 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 233 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 234 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 235 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 236 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 237 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 238 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 239 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 240 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 241 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 242 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 243 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 244 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 245 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 246 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 247 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 248 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 249 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 250 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 251 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 252 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 253 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 254 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 255 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 256 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 257 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 258 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 259 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 260 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 261 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 262 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 263 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 264 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 265 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 266 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 267 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 268 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 269 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 270 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 271 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 272 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 273 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 274 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 275 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 276 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 277 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 278 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 279 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 280 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 281 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 282 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 283 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 284 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 285 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 286 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 287 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 288 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 289 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 290 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 291 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 292 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 293 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 294 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 295 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 296 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 297 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 298 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 299 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 300 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 301 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 302 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 303 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 304 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 305 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 306 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 307 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 308 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 309 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 310 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 311 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 312 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 313 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 314 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 315 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 316 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 317 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 318 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 319 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 320 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 321 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 322 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 323 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 324 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 325 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 326 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 327 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 328 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 329 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 330 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 331 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 332 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 333 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 334 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 335 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 336 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 337 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 338 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 339 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 340 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 341 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 342 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 343 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 344 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 345 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 346 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients
		b44 : 347 "(...) j'y suis arrivée (...)	Relation clients

B44 : Pour toi, il faudrait combien de jours ?		b44 : 152 "(...) trois jours intensifs"	Formation
b44 : 3 jours, c'est suffisant. 3 jours intensifs.			
B45 : Est-ce qu'il y a des domaines particuliers sur lesquels tu penses que c'est incontournable de se former ?			
		b45 155 à 158 : "(...) savoir utiliser le logiciel (...) plein d'applications (...) départ (...) n'y comprends rien (...) nous (...) absolument pas logique (...) ceux (...) ici (...) tout à fait logique (...) quelle planète on atterrit? (...) logiciel (...) au moins une journée (...)"	Manque de réflexes
b45 : Ben! Par exemple savoir utiliser le logiciel, rien que ça y'a plein d'applications, au départ on n'y comprend rien et puis pour nous ça nous paraît absolument pas logique, pour ceux qui travaillent ici c'est tout à fait logique. On se dit ben « dans quelle planète on atterrit? ». Mais rien que par rapport au logiciel, il faudrait au moins une journée et puis expliquer tout ce qu'on a le droit de faire, pas le droit de faire. C'est surtout ça.		b45 : 158 "expliquer (...) droit de faire, pas le droit de faire"	Formation droit de faire de pas faire
B46 : Quand tu dis droit de faire, pas le droit de faire. Est-ce que tu peux préciser ?			
b46 : Ben quand le client arrive on demande la carte d'identité, il faut remplir tel et tel formulaire, fin tout au niveau de la réglementation.		b46 : 160 à 161 "(...) réglementation"	Réglementation
B47 : D'accord. Est-ce qu'il y a des choses en termes de fonctions, de missions que tu peux faire ou pas faire par rapport à un conseiller commerciale ? Ton activité professionnelle est la même que celle du conseiller co ?			
b47 : La seule chose que je ne peux pas faire c'est m'occuper des dépôts d'argent parce que je suis en C.D.D. et les C.D.D. n'ont pas le droit d'accéder au distributeur interne.		b47 : 165 à 166 "(...) seule chose (...) peut pas (...) dépôts (...) C.D.D. (...) pas le droit (...)"	Différence C.D.D. et C.D.I.
B48 : Tout à l'heure tu parlais de relations un peu dégradées avec les clients lorsque tu ne pourrais pas répondre tout de suite à leurs attentes, est-ce que c'est arrivé de leur dire « Ben écoutez, je suis en C.D.D. je vais demander à une autre personne » ?			
b48 : Josette, ma directrice m'avait donné un petit badge comme quoi, « collaboratrice en formation », le client il venait et quand il râlait, je lui disais « Rome, ne s'est pas fait en 1 jour donc excusez-moi mais j'apprends quoi, tout le monde est passé par là un moment donné, il va falloir faire avec ». Bon après ça se passait très bien y'a pas eu de gros soucis.		b48 : 170 à 173 "(...) badge (...) râlait (...) lui disais (...) j'apprends (...) tout le monde (...) va falloir faire avec (...) pas (...) gros soucis."	Relation client
B49 : Et malgré ça, le fait qu'ils voient que tu étais en formation, est-ce que ça changeait quelque chose dans leur comportement ?			
b49 : Heul Bahl ça dépendait, pour eux, ils viennent, ils paient une prestation, il faut que ce soit là au moment où ils viennent, si ce n'est pas là, ce n'est pas leurs problèmes.		b49 : 176 à 177 "(...) eux (...) paient une prestation, il faut que ce soit là (...) si (...) pas là (...) pas leur problème"	Relation client
B50 : D'accord. Tu m'as dit me semble-t-il que tu n'as pas suivi de formation hormis le moniteurat ?			
b50 : Oui s'est passé après.			
B51 : Oui donc toi tu es entrée directement à l'agence, tel ?			
b51 : Oui.			
B52 : Donc tu n'as pas fait d'agence école ?			
b52 : Non.			
B53 : Comment ça s'est passé le premier jour ?			
b53 : Ben! heureusement qu'il y avait ma collègue qui est conseillère commerciale, qui m'a aidée, qui m'a collée des post-it de partout. (RIRE).		b53 : 185 à 186 "(...) heureusement (...) ma collègue (...) conseillère commerciale (...) m'a aidée (...) m'a (...)"	Aide collègue Conseillère
B54 : D'accord.			
b54 : Ben! heureusement qu'il y avait ma collègue qui est conseillère commerciale, qui m'a aidée, qui m'a collée des post-it de partout. (RIRE).			
		b54 : 188 "Pour expliquer (...) tout ça à se rappeler et était vraiment derrière moi (...) on a fait (...)"	Aide collègue Conseillère
b54 : Pour expliquer tous les codes, tout ça à se rappeler et qui était vraiment derrière moi 'fin, on a fait un carnet et puis elle me dit, elle me fait « je sais ce que tu vis actuellement, je suis passée par là aussi » elle me dit « moi j'avais personne derrière moi », elle me dit « moi je veux te tenir un maximum pour que tu y arrives (...) très compliqué ».		b54 : 189 à 191 "(...) je sais ce que tu vis (...) je suis passée par là aussi (...) j'avais personne derrière moi (...) moi je veux te tenir un maximum pour que tu y arrives (...) très compliqué"	Expérience antérieure de la collègue
B55 : Et donc tu partes d'un livret ? C'est quoi ?			
b55 : Un petit carnet avec tout répertorié, toutes les démarches à suivre, comment fallait faire, parce que par exemple si on veut délivrer une carte bleue, il faut passer par tel ou tel endroit, alors ça au début voilà, pour toutes les choses il y a des codes spécifiques, j'en avais aucune idée.		b55 : 193 "(...) carnet (...) tout répertorié (...)"	Matériel pédagogique
B56 : Et donc c'est elle qui était près de toi et t'expliquait où elle était simplement une source d'information ?		b55 : 193 à 195 "(...) démarches à suivre (...) comment fallait faire (...) il faut (...) toutes (...) codes spécifiques (...) aucune idée"	Non savoir

b56 : 198 à 200 "(...) elle (...) avec moi (...) me regardait faire (...) était avec moi (...) quand j'avais besoin d'elle (...) appelais (...) n'hésite pas à appeler (...))"	b56 : 198 à 200 "(...) elle (...) avec moi (...) me regardait faire (...) était avec moi (...) quand j'avais besoin d'elle (...) appelais (...) n'hésite pas à appeler (...))"	Soutien collègue
b57 : D'accord et cette attitude/ posture qu'elle a eue, est-ce que c'était demandé par la hiérarchie ou est-ce que c'est elle (...) ?	b57 : 200 "(...) dit bases (...) j'y arrive"	Réussite
b57 : C'était elle-même parce qu'elle savait que par rapport à ce qu'elle avait vécu juste avant.	b57 : 203 "(...) elle-même (...) savait (...) rapport (...) avait vécu (...))"	Initiative collègue par rapport à son expérience antérieure
b58 : Et donc si elle n'avait pas été là comment est-ce que ça se serait passé ?	b58 : 205 à 206 "(...) plus de post-it (...) ne sais pas du tout comment ça se serait passé"	Plus d'initiative ?
b58 : Je ne sais pas (RIRES). Je ne sais pas du tout, je pense que j'en sais rien en fait, j'aurais fait plus de post-it ! (RIRES). non je ne sais pas du tout comment ça se serait passé.	b59 : 208 "(...) monitrat"	Monitrat = formation
b59 : A part les modules de monitrat.	b60 : 210 à 212 "(...) feuille de suivi (...) vu ensemble (...) là (...) difficultés (...) là (...) ça va bien (...) voient ensemble comment (...) pour me faire évoluer"	Formation monitrat
b60 : Ben! En fait, elle (monitrice) remplit une feuille de suivi et marque ce qui s'est passé, ce qu'on a vu ensemble, là où j'ai des difficultés, là où ça va bien et après elle remet ça au Directeur de Groupe. Et ils voient ensemble comment ils peuvent faire pour me faire évoluer.		
b61 : D'accord, et c'est toi qui demande les modules de formation dans lesquelles tu as besoin qu'elle vienne pour t'aider ?	b61 : 215 à 217 "(...) c'est moi qui (...) comment il fallait faire (...) incapable (...) correctement (...) dans tous les sens (...) pensait pas que (...) structuré à la minute près."	Initiative en relation avec le manque de savoir
b61 : Ben! la notamment pour les R.D.V. c'est moi qui ai demandé comment il fallait faire, parce que j'étais incapable de faire un R.D.V. correctement, ça partait dans tous les sens, je ne pensais pas qu'un R.D.V. devait être structuré à la minute près. Pour moi, c'était au feeling, voilà les premiers R.D.V., je les faisais au feeling.	b61 : 217 "(...) Pour moi (...) au feeling (...) les premiers (...) au feeling"	Feeling = se débrouiller
b62 : D'accord et ta D.A. elle t'incite à demander au moniteur ou est-ce que c'est toi-même qui as pris l'initiative de demander à la monitrice ?	b62 : 220 à 223 "(...) c'est moi (...) toutes semaines (...) compte-rendu d'activité avec Directrice d'Agence (...) voyait mon évolution (...) me demandait les difficultés (...))"	suivi évolution
b62 : En fait c'est moi, parce que toutes les semaines on a des, je ne sais pas si pour toutes les semaines on a des comptes-rendu d'activité avec notre Directrice d'Agence, donc moi pendant ces semaines là on a un tableau à remplir, et heu, elle voyait mon évolution et me demandait les difficultés que j'avais, et donc je lui expliquais à chaque fois mes difficultés et en fonction de mes difficultés que je lui remontais, et puis de mes demandes aussi d'être formée, et ben voilà à un moment donné il faut faire un chiffre ok je veux bien faire du chiffre, mais si je n'ai pas les bases pour, c'est pas la peine quoi, et donc elle en a parlé au Directeur de Groupe, j'ai eu des entretiens aussi et puis je l'ai relancée aussi sur ça et puis à partir de ce moment là, c'est là que les formations ont commencé.	b62 : 225 à 227 "(...) expliquais à chaque fois les difficultés (...) en fonction (...) difficultés (...) demandes (...) faut faire un chiffre (...) je veux bien faire (...) pas les bases (...) pas la peine (...) je lui relancée (...) formations"	Initiative
b63 : D'accord, alors au niveau de ta formation, quand je dis formation c'est ta formation avec ta collègue, finalement elle a duré combien de temps ?	b63 : 230 "une semaine"	Temps formation collègue
b63 : Une semaine.		
b64 : Une semaine ?		
b64 : Ouais!		
b65 : Au bout d'une semaine tu pouvais te passer entre guillemets de son soutien ?	b65 : 234 "opérations de base"	Matières à former
b65 : Les opérations de base hein.		
b66 : Une semaine, OK, et tout à l'heure tu me parlais de trois jours de formation, avec trois jours de formation est-ce que ça remplacerait un petit peu la semaine que tu as eue avec elle ?		
b66 : Oui.		
b67 : Est-ce que tu penses que tes expériences antérieures t'ont aidée dans l'apprentissage de ton métier ? Est-ce qu'il y a des choses que tu as vécues avant d'arriver à LA BANQUE qui ont pu t'aider ?		

b67 : Non, (RIRES) rien du tout, non parce que je n'étais pas du tout dans la branche commerciale, j'étais dans l'administratif, moins en contact, on a un bureau, des dossiers à traiter mais on ne voit pas souvent les clients, donc je n'avais pas du tout cette approche client comme on peut avoir à l'accueil, et le seul truc qui se rapproche, oui c'est la fiscalité avec la banque, sinon, non c'est deux milieux complètement différents.	b67 : 240 à 243 "(...) rien (...) moins en contact (...) pas (...) cette approche (...) seul (...) fiscalité (...) complètement différents"	Relation expériences antérieures
B68 : D'après toi est-ce qu'il y a une formation à minima qu'on pourrait proposer aux auxiliaires commerciaux ? Tu m'as parlé de 3 jours, est-ce qu'il y a des domaines particuliers ?		
b68 : Ben! Le logiciel, ensuite, comment s'y prendre avec le client.	b68 : 246 "(...) logiciel (...) comment s'y prendre"	Maîtrises à former
B69 : Comment ça, comment s'y prendre avec le client ?		
b69 : Ben! Parce qu'il y a des manières de faire pour pas qu'il s'énervent et ben! Ouais! Le logiciel, ça.	b69 : 248 "(...) manières de faire pour pas qu'il s'énervent (...)"	Relation client
B70 : Comment est-ce que tu as fait pour ces deux choses là ?		
	b70 : 250 "(...) grâce à ma collègue	Aide collègue
	b70 : 250 à 251 "(...) j'avais trop (...) tendance (...)"	Mauvaises habitudes
b70 : Ben! Pour le logiciel c'est grâce à ma collègue, et puis pour les clients j'avais trop tendance à leur dire franchement, et puis on m'a dit "c'est pas bien", ça reste un client, et puis après j'ai pris sur moi. (RIRES)	b70 : 251 "(...) dit c'est pas bien (...) pris sur moi (...)"	Suivi/changement posture
B71 : (RIRES).		
b71 : Après j'ai pris sur moi et puis au fur et à mesure on sait comment s'y prendre avec les clients, on a tellement l'habitude d'en voir.	b71 : 253 à 254 "(...) j'ai pris sur moi (...) fur et à mesure (...) on sait comment s'y prendre"	Temps savoir-être
B72 : Donc c'est l'expérience au niveau de la durée qui fait que (...)		
b72 : Oui.		
B73 : OK. Pendant combien de temps est-ce que tu estimes qu'on a besoin d'un soutien pour maîtriser toutes les fonctions que vous devez faire dans votre métier ?		
b73 : Qu'est-ce que tu entends par soutien? Une aide permanente, temporaire ?		
B74 : Comme tu le souhaites, tu penses que s'il y avait une personne comme ça qui avait postulé pour entrer en tant qu'auxiliaire commercial, est-ce que tu pourrais lui dire « bon ben voilà! Moi je pense que tu auras besoin d'avoir quelqu'un pour t'aider pendant tant de temps, afin de pouvoir maîtriser (...)" » ?		
b74 : Six mois.	b74 : 263 "Six mois"	Temps soutien
B75 : Six mois ?		
b75 : Oui je pense et là encore on ne voit pas tout, ma collègue qui travaille ici elle n'a pas encore tout vu quoi.	b75 : 265 "(...) ne voit pas tout (...) collègue (...) pas encore tout vu (...)"	Pas de savoir en totalité
B76 : Donc là c'est un soutien ?		
b76 : Oui c'est temporaire, c'est à la demande.	b76 : 267 "(...) temporaire (...) à la demande"	Soutien temporaire
B77 : Donc six mois à la demande, de façon continue, combien de temps ?		
b77 : Je ne sais pas. (SILENCE).	b77 : 269 "(...) ne sais pas"	Soutien continu
B78 : Alors toi t'as eu une semaine avec ta collègue, la moyenne si on devait donner une fourchette pour un auxiliaire commercial "lambda", tu penses que ce serait la même chose ?		
b78 : Après pour moi, une semaine c'était pour le logiciel et recevoir le client. Après y'a tout ce qu'il y a à côté, gérer des stocks, y'a des pochettes à faire le soir, gérer ses R.D.V., faire de la vente...	b78 : 272 "(...) une semaine (...) logiciel et recevoir le client (...))" b78 : 272 à 273 "(...) tout ce qu'il y a à côté, gérer les stocks (...) pochettes à faire (...) gérer ses R.D.V. (...) vente"	Temps logiciel + clients Métier conseiller commercial
B79 : Alors pour tout ça ?		
b79 : Je ne sais pas, ça va dépendre des personnes qui sont plus ou moins réceptives, approximativement j'en sais rien, vraiment.	b79 : 275 à 276 "(...) ça va dépendre des personnes (...) plus ou moins réceptives"	Soutien en fonction de la singularité des personnes
B80 : Par rapport à ta collègue qui t'aidait est-ce qu'on la déchargeait de son travail au niveau de ses objectifs du fait qu'elle t'ait aidée?		
b80 : Non.		
B81 : Qu'est-ce que tu conseillerais à un ami qui arriverait à LA BANQUE en tant qu'auxiliaire commercial et qui rencontrerait des difficultés ?		
b81 : Qu'est-ce que je lui conseillerais ?		

[illegible]

B95 : Et à ta demande.	b95 : 334 à 337 "(...) temps en temps les collègues (...) difficultés (...) les voir (...) me brifiaient vite fait (...) court terme (...) basique (...) dernier moment (...) pas (...) après rester dans ma tête (...) fait à la va-vite, c'est pas facile"	Manque de temps
b96 : (SILENCE).		
B97 : Est-ce qu'il y a des intérêts à ce qu'il n'y ait pas d'accompagnement ?	b97 : 341 à 342 "(...) faut être accompagné mais pas de trop (...) faut qu'on apprenne par soi-même"	Autoformation
b97 : Ouais! Parce que, d'un côté faut être accompagné mais pas trop non plus. Parce qu'il y a des choses qu'il faut qu'on apprenne par soi-même.		
B98 : Comme quoi par exemple ?	b98 : 344 à 347 "(...) curieux (...) tout (...) avancer (...) assisté (...) se reposer (...) sais pas (...) vraiment bien (...) auxiliaire commercial (...) cons-co (...) faut (...) certaine dynamique (...) bouger, être super réactif (...) si (...) assistant (...) réactif"	Curiosité, initiative, pas assistant
b98 : Il faut être un peu curieux, sur un peu tout pour pouvoir vraiment avancer, si on est tout le temps assisté, 'fin on va plutôt se reposer ça va être plutôt « la cool », je ne sais pas si c'est vraiment bien parce qu'auxiliaire commercial ou même cons-co, c'est quelque chose où il faut vraiment avoir une certaine dynamique, il faut, bouger, être super réactif alors je ne sais pas si en étant sur de l'assistant on peut être vraiment réactif.		
B99 : T'asimiles l'accompagnement à de l'assistant ?	b99 : 349 "(...) au cas où je sais que tu es là"	Accompagnement : assistant
b99 : Quelque part oui, « au cas où, je sais que tu es là ».		
B100 : Est-ce que tu peux me donner des côtés positifs de l'accompagnement ?	b100 : 351 "(...) bien notre métier"	Accompagnement : qualité métier
b100 : Côté positif, eh bien, on fait bien notre métier.		
B101 : Quand on est accompagné ?	b101 : 353 à 354 "(...) clients (...) plus satisfaits (...) équipe (...) meilleure dynamique"	Accompagnement qualité métier
b101 : Ouais! et puis les clients sont plus satisfaits aussi. Et puis même 'fin au niveau de l'équipe on voit qu'il y a une meilleure dynamique.		
B102 : Là tu parles au niveau de ton expérience avec ta collègue ?		
b102 : Oui, oui, oui.		
B103 : Tu penses que ça a joué ?	b103 : 358 à 360 "(...) maintenant (...) complice (...) départ (...) là pour moi (...) petit à petit (...) m'a aidée (...) évoluer (...) crée (...) liens (...) "	Relation équipe
b103 : Bah oui! parce que maintenant on est très très complice parce qu'au départ ben! je sais qu'au départ elle a été là pour moi et que petit à petit elle m'a aidée à évoluer donc oui c'est sur ça crée énormément de liens, c'est sûr.		
B104 : Et quand tu dis par rapport aux clients, comment ça ?		
b104 : Ben! quand on connaît les choses, les clients agissent moins parce qu'ils voient qu'on est plus en sûreté,		Assurance métier = satisfaction client
B105 : Et vu que tu as été accompagnée par cette personne est-ce que tu as l'impression d'avoir été mise un petit peu dans une situation d'assistance ?	b105 : 365 "(...) des fois (...) elle était en R.D.V."	Indisponibilité collègue
b105 : Heut! Ben! Pas tellement parce que comme je te disais des fois elle était en R.D.V.		
B106 : Ha oui! des fois ?	b106 : 367 à 369 "(...) appels (...) toujours là (...) pas derrière moi (...) faut faire ça (...) je le fais avec toi (...) non (...) problème (...) tu (...) dis (...) moi (...) dis comment (...) tu le fais toute seule"	Pas assistant
b106 : Ha oui! Des fois je l'appelais 'fin elle était toujours là, 'fin je l'appelais 'fin voilà mais elle n'était pas derrière moi en train de dire « faut faire ça nanani nananin, attends viens je le fais avec toi », non non c'était « ben! t'as un problème tu me le dis, moi je te dis comment on fait et tu le fais toute seule ».		
B107 : Est-ce qu'il y a des situations où t'aurais voulu qu'elle soit là pour te montrer ?		
b107 : Ha oui! bien sûr.		
B108 : Est-ce qu'il y a des situations particulières ?		
b108 : Je ne m'en rappelle pas mais il y avait des situations où je m'étais dit « mais pourquoi elle n'est pas avec moi, là j'en peux plus » (RIRES). « Là faut faire quelque chose !!! » (RIRES).		Sentiment d'être délaissée.
B109 : Comment est-ce que tu penses que en général, on pourrait améliorer l'accompagnement des auxiliaires commerciaux, si on devait les accompagner, parce que toi tu as pu bénéficier d'un accompagnement par rapport à ta collègue est-ce que tu penses qu'il faudrait mettre en place un accompagnement ou pas forcément ?		
b109 : Il faut, oui!		
B110 : Il faudrait quoi ? Quel type d'accompagnement sur combien de temps ?		

b110 : Ben! Je pense faire des accompagnements pas tout d'un coup, étape par étape, et ben! Un peu comme ils font au P.N.E.	b110 : 381 à 382 "(...) accompagnement (...)" étape par étape (...)" P.N.E."	Rythme accompagnement représentation
B111 : C'est-à-dire? Est-ce que tu peux m'expliquer un peu ?		
b111 : Ben! Le P.N.E. d'après ce que j'ai compris il y a plusieurs formations sur les produits, sur la sécurité enfin tout ça, et c'est fait que quand on est en C.D.I. sauf que le truc c'est qu'avant d'être en C.D.I. on passe par des tas et des tas de C.D.D. donc je trouve que ça fait un peu tard de le faire quand on est en C.D.I. parce que ces infos là on en avait besoin avant et après on sait comment faire donc heu! On n'a plus besoin de ces informations.	b111 384 à 387 : "(...) P.N.E. (...) compris (...) plusieurs formations (...) C.D.I. (...) avant (...) C.D.I. (...) des tas et des tas de C.D.D. (...) un peu tard (...) quand (...) C.D.I. (...) besoin avant (...) après on sait comment (...) plus besoin (...))"	Formation en C.D.I. trop tard.
B112 : Et quand tu dis un accompagnement étape par étape, qu'est-ce que tu entends par là ?		
b112 : Ben par exemple, connaître le logiciel, ensuite connaître le logiciel ben comment gérer en agence en bas donc tout ce qu'il faut faire en bas à l'accueil, produits, fin comment ça fonctionne, comment s'occuper des stocks et après quand on sait vraiment bien s'occuper de l'accueil, comment accueillir les clients et quand une fois on sait s'occuper de tout ça, passer justement aux R.D.V. et avant de passer aux R.D.V. faut déjà connaître les produits je pense, ensuite passer aux R.D.V. de ventes assises, et qui durent vraiment 30 minutes et où on vend juste un produit, ou plusieurs et après passer sur des entretiens commerciaux structurés d'une heure et là c'est à la découverte du client, y a plus de choses.	b112 : 389 à 395 "(...) connaître (...) comment gérer (...) en bas (...) comment ça fonctionne (...) comment s'occuper des stocks (...) bien s'occuper de l'accueil (...) comment accueillir (...) connaître les produits (...) passer aux R.D.V. de ventes assises (...) entretiens commerciaux structurés (...))"	Ordre accompagnement étape par étape.
B113 : Et par rapport à ces étapes, l'accompagnement, tu penses que ça devrait durer combien de temps pour chaque étape ?		
b113 : Je ne sais pas, ça va vraiment être du cas par cas.		
B114 : Comment est-ce qu'on peut définir la durée ? Est-ce que tu penses que toi tu pourrais définir ce dont tu aurais besoin en termes de durée ? Est-ce le manager qui devrait le faire ?		
b114 : Ben! Je pense que c'est le moniteur qui doit le faire, il voit à peu près la personne donc il doit savoir à peu près combien de temps il va lui falloir pour pouvoir arriver à bien faire son boulot quoi, parce que quand on arrive là, déjà on ne sait pas si on fait bien notre boulot, fin y'a plein de trucs qu'on ne sait pas donc en plus s'il faut dire combien de temps, iff.	b114 : 401 à 404 "(...) moniteur (...) voit à peu près la personne (...) doit savoir à peu près combien de temps (...) bien faire son boulot (...) là (...) sait pas si (...) fait bien notre boulot (...) plein (...) ne sait pas (...))"	Moniteur pour bien faire son boulot
B115 : D'accord, donc si jamais il devait y avoir un accompagnement donc ouais, toi tu dis qu'il devrait y en avoir un, à partir de combien de temps ? A partir de quels moments il faudrait le mettre en place ?		
b115 : Dès le départ.	b115 : 407 "(...) départ"	Moment accompagnement
B116 : Dès la première journée ?		
b116 : Oui, oui, oui.		
B117 : Et sur la durée tu penses que ça durerait combien de temps ?		
b117 : Ben! Je pense accompagner la personne pour tout ce qui est "accueil" et tout ça, ensuite laisser la personne se débrouiller un mois ou quelques semaines toute seule et après revoir la personne, prendre une demi-journée ou plus pour lui expliquer les produits basiques à vendre, et après petit à petit évoluer quoi.	b117 : 411 à 413 "(...) accompagner (...) accueil (...) laisser (...) se débrouiller (...) toute seule (...) revoir (...) prendre (...) pour lui expliquer les produits basiques (...) évoluer (...))"	Accompagnement
B118 : Qui serait à même de bien accompagner selon toi ?		
b118 : Un moniteur ?		
B119 : Un moniteur ?		
b119 : Oui. (SILENCE). Pas tout le temps tout le temps mais en tous cas celle qu'on a actuellement en agence elle est vraiment super quoi elle va te dire autant quand ça va bien autant quand ça ne va pas, elle va le dire, mais heu! Elle va dire « ben! là ça ne va pas mais on va travailler justement ensemble pour que ça aille.	b119 : 417 "(...) pas tout le temps (...))"	Pas assistant
B120 : Et le manager par exemple est-ce que tu penses qu'il pourrait ?		
b120 : Non, parce qu'il n'a pas la vision de l'accueil, il ne voit pas ce qui se passe, il a vu avant comment, ça se passait (RIRES) mais là actuellement non. Et puis il a trop de choses à faire.	b119 : 418 à 419 "(...) autant quand ça va bien autant quand ça ne va pas (...) le dire (...) travailler (...) ensemble (...))"	Regard extérieur
B121 : Et un collègue ?		
b121 : Non plus.		
B122 : Non plus ? Trop de choses aussi ?		
b122 : Non, parce qu'il n'a pas la vision de l'accueil, il ne voit pas ce qui se passe, il a vu avant comment, ça se passait (RIRES) mais là actuellement non. Et puis il a trop de choses à faire.	b120 : 421 à 422 "(...) pas vision de l'accueil (...) ne voit pas (...) avant comment (...) actuellement non (...) trop de choses (...))"	Pas accompagnement manager
B123 : Juste une dernière question, tu me disais tout à l'heure que ce serait bien qu'il y ait une formation de trois jours, là tu me parles d'accompagnement, comment est-ce que tu vois ça ?	b122 : 426 à 427 "(...) personne externe du collaborateur (...))"	Regard extérieur

b123 : Ben faudrait que ce soit complémentaire.	b123 : 430 "(...) complémentaire"	Accompagnement + formation
B124 : D'accord donc il faudrait qu'il y ait les deux, donc une formation de trois jours à peu près plus l'accompagnement, donc sur cette formation de trois jours tu me disais plus condensé il me semble ?		
b124 : Plus intensif.	b124 : 433 "(...) intensif"	Accompagnement + formation
B125 : Voilà plus intensif, donc il y aurait d'abord la formation et ensuite l'accompagnement? Ce ne serait pas une journée formation une journée accompagnement ?		
b125 : Si ça peut se faire, si si si. Faire une journée de formation sur tel point, l'adapter après en agence, faire un accompagnement puis faire une autre formation, si si c'est faisable aussi.	b125 : 436 à 437 "(...) journée de formation (...) l'adapter (...) accompagnement (...) puis (...) formation (...) "	Adaptation accompagnement formation
b126 : Toi tu préférerais quoi ?		
b126 : Je ne sais pas du tout.		
B127 : Parce que c'est vrai aussi que ça permet en trois jours d'avoir un panel de tout ce que vous devez faire.		
b127 : En même temps en trois jours on ne retiendra pas tout.	b127 : 442 "(...) retiendra pas tout"	Accompagnement formation par étapes
B128 : Aussi.		
b128 : Y'a du pour et du contre donc heu, je ne sais pas.		
B129 : Est-ce que tu as des suggestions, des questions, des choses à rajouter que je n'aurais pas forcément questionnées ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui t'a choquée pendant toute cette période ?	b128 : 444 "(...) du pour et du contre (...) "	Accompagnement formation
b129 : Moi ce qui me choque c'est qu'il faut vendre énormément à des gens qui des fois n'en ont pas besoin, mais comme on a derrière un devoir de chiffres, et ben on se doit malgré ça leur en vendre et j'ai un peu de mal, il faudrait revoir je pense sur certains managers, pas la mienne, hein, mais la relation par rapport au chiffre qu'il faut faire, mais ça de toutes façons ça vient de plus haut donc heu, voilà, c'est la seule chose que je pourrais pointer.	b129 : 447 à 451 "(...) choque (...) faut vendre (...) gens (...) pas besoin (...) devoir de chiffres (...) se doit (...) en vendre (...) revoir (...) la relation par rapport au chiffre (...) vient de plus haut (...) "	Objectifs problèmes
B130 : Je te remercie.		

3C : Tableau d'analyse de Caroline

ANNEXE 3		
PREMIERE PHASE D'ANALYSE : TABLEAU DE CAROLINE 3C		
ENTRETIEN DE CAROLINE		
C1 : Est-ce que tu peux te présenter, me dire un petit peu ton parcours professionnel ?	PROPOSITIONS	SEQUENCES
<p>c1 : Oui pas de soucis, donc j'ai 25 ans depuis peu et donc du coup je n'ai pas du tout une formation bancaire, ni administrative ni quoi que ce soit, à la base je suis prof. de sport donc à la base j'ai passé un Brevet d'Etat, métier de la forme, voilà j'ai trouvé un métier tout de suite, donc j'ai bien fait un an et demi en centre de remise en forme, voilà le centre a fermé donc du coup je me suis retrouvée au chômage, et du coup j'ai voulu changer en fait, ne plus travailler dans ce domaine, donc voilà et j'ai postulé ici et je suis arrivée ici, donc voilà c'est vraiment un peu la découverte du métier pour moi, je n'étais pas prédestinée à faire ça quoi. Donc voilà j'ai une carrière sportive derrière moi, j'ai fait pendant dix ans du patinage artistique à haut niveau, donc voilà, je me suis orientée vers le sport comme profession, je me suis rendue compte que ce n'était pas ce que je voulais faire donc je me suis convertie et voilà. Donc voilà mon parcours.</p> <p>C2 : Tu es arrivée en octobre ?</p> <p>c2 : Donc là je suis arrivée le 13 octobre, j'ai eu des contrats tous les mois, jusqu'à fin mars et fin mars ils m'ont fait un contrat jusqu'au 8 septembre. Donc à ce moment là ça fera 11 mois que je suis là en fait.</p> <p>C3 : T'as beaucoup de chance d'avoir un autre C.D.D. avec une période aussi longue.</p> <p>c3 : Oui. Donc c'est vrai que je ne vais peut-être pas te dire la même chose que les autres.</p> <p>C4 : Peut-être bien et c'est ça qui est intéressant. OK. Combien de temps estimes-tu avoir eu besoin pour savoir exercer ton activité ?</p>	<p>c1 : 2 à 5 " (...) pas du tout formation bancaire (...) "</p> <p>c1 : 5 à 10 " (...) a fermé (...) chômage (...) voulu changer (...) ne plus travailler (...) postulé ici (...) la découverte du métier (...) pas prédestinée (...) pas ce que je voulais faire (...) convertie (...) "</p>	<p>Pas de formation bancaire</p> <p>Transition</p>
	<p>c2 : 12 à 13 " (...) contrats tous les mois (...) 11 mois (...) "</p>	<p>Successions de contrats</p>
	<p>c3 : 15 " (...) pas même chose (...) "</p>	<p>Singularité des réponses</p>
	<p>c4 : 18 à 19 " (...) tellement de choses à savoir (...) basique (...) faut savoir recevoir (...) faut donner (...) "</p>	<p>Beaucoup de choses à savoir</p>
	<p>c4 : 20 à 21 " (...) nous pose un peu plus de questions (...) plus difficiles (...) cherches à apprendre (...) cherches à en savoir un peu plus (...) "</p>	<p>Curiosité</p>
	<p>c4 : 21 à 24 " (...) tu ne sais jamais exercer complètement (...) 6 mois (...) maintenant (...) sais faire (...) "</p>	<p>Processus d'apprentissage long</p>
<p>c5 : Ah ben même maintenant je ne sais pas, il y a tellement de choses à savoir, parce qu'au départ on arrive oui c'est le basique, on est à l'accueil donc voilà faut savoir recevoir les gens, faut donner des chèques et des cartes sauf que on nous pose un peu plus de questions, des questions un peu plus difficiles, donc tu cherches à apprendre, tu cherches à en savoir un peu plus, donc finalement tu ne sais jamais exercer complètement. Fin moi ça fait maintenant 6 mois que je suis là mais je ne sais pas du tout, ha ben! Oui maintenant délivrer des cartes et des chèques je sais faire, (RIRES) le reste non, fin y'a plein de choses que je ne sais pas, donc c'est point d'interrogation, c'est encore très long.</p> <p>C5 : D'accord donc entre le moment où tu es arrivée et le moment où (...)</p> <p>c5 : Ou j'ai réussi à faire le basique ?</p> <p>C6 : Hum hum</p> <p>c6 : Oui voilà, je vais dire trois semaines.</p> <p>C7 : Trois semaines?</p>	<p>c7 : 30 à 31 " (...) particulière (...) ai connu quelq (...) "</p> <p>c7 : 31 à 33 " (...) très vite toute seule (...) "</p> <p>c7 : 32 " (...) fallait (...) débrouille (...) trouve (...) "</p> <p>c7 : 33 à 34 " (...) mise très vite dans le bain (...) pas un temps d'adaptation à regarder, à être à côté, à voir comment (...) "</p> <p>c7 : 34 à 35 " (...) deux jours avec quelqu'un (...) dit (...) "</p> <p>c7 : 35 à 36 tu te débrouilles (...) tu sais comment on fait (...) si (...) problème (...) viens nous chercher (...) "</p> <p>c7 : 36 à 37 " (...) toute seule (...) dans mon truc (...) assez rapide (...) me mettre dedans assez rapidement (...) "</p>	<p>Agence particulière</p> <p>Etre seule</p> <p>Devoir se débrouiller</p> <p>Pas de temps d'adaptation</p> <p>regarder, à être à côté, à voir comment</p> <p>Etre avec quelqu'un</p> <p>Se débrouiller</p> <p>Etre seule = s'adapter rapidement</p>

[illegible]

c16 : 79 à 80 "(...) Directeur d'Agence (...) moi je veux former (...) par rapport à ce que lui a dit (...)")	Initiative du Directeur d'Agence
c16 : 80 à 82 "(...) besoin d'informations (...) sur quoi (...) pas du tout à l'aise (...) toutes les deux (...) besoin")	Formation en fonction des besoins personnels
C17 : Tu les sais encore les modules ?	
c17 : Ouai, elle revient, c'est plus une fois par semaine, c'est fini parce qu'on n'avait jamais le temps.	Manque de temps
C18 : Plus au niveau de la durée ?	
c18 : Non, pas la séance dure plus longtemps mais on a pris des séances en plus. Et là elle revient début mai, la première semaine de mai. Elle revient, donc là elle veut que je prenne deux R.D.V. pour voir comment je me débrouille, donc ce qu'elle m'a appris comment je l'applique quoi.	Se débrouiller : apprendre, mettre en application, être vu
C19 : D'accord et ça a commencé au bout de combien de temps après ton arrivée ?	
c19 : Heu ça a dû commencer au mois de février je crois bien.	
C20 : Octobre, novembre, décembre, janvier, ouai quatre mois quoi à peu près.	
c20 : Ouai même plus janvier après les fêtes, ouai janvier, février ça a commencé.	
C21 : Et t'en penses quoi ?	
c21 : 95 à 99 "(...) C.D.D. (...) est-ce que je vais continuer? (...) contents (...) point d'interrogation (...) encourageant (...) contente (...) apprends des choses (...)")	Incertitude, Formation rassurante
c21 : 99 à 101 "(...) à s'ils ne font faire tout ça c'est qu'ils sont peut-être dans l'idée de me Cdiser (...) peut-être que j'ai la formation nouvel entrant (...) formation où on apprend tout de A à Z (...)")	Désir apprentissage total
c21 : 101 à 104 "(...) elle m'apprend (...) bien (...) mais (...) ce qu'on a besoin c'est pas ça (...) le Parcours Nouvel Entrant (...) important (...) là où on apprend le plus de choses (...)")	Besoin du P.N.E.
c21 : 104 à 108 "(...) m'a aidée à apprendre (...) en C.D.D. (...) ne savent pas (...) je sais (...) contente (...) pars de rien (...) me plaît (...)")	Satisfaction, un savoir que les autres n'ont pas
c21 : 108 à 113 "(...) apprends plein de trucs (...) frustrant (...) posent une question (...) je ne sais pas (...) embêtant (...) aimerait tout savoir (...) pas possible (...) contente (...) très bien (...) progresser (...)")	Gêne
c16 : En fait c'est le Directeur d'Agence qui lui a dit « Martine moi je veux former Caroline sur les produits bancaires et les techniques de vente ». Par rapport à ce que lui a dit le directeur, elle a fait son petit truc. « est-ce que tu as besoin de plus d'informations ? Sur quoi tu ne te sens pas du tout à l'aise ? » Donc, après on voyait toutes les deux ce que j'avais besoin.	
C17 : Tu les sais encore les modules ?	
c17 : Ouai, elle revient, c'est plus une fois par semaine, c'est fini parce qu'on n'avait jamais le temps.	
C18 : Plus au niveau de la durée ?	
c18 : Non, pas la séance dure plus longtemps mais on a pris des séances en plus. Et là elle revient début mai, la première semaine de mai. Elle revient, donc là elle veut que je prenne deux R.D.V. pour voir comment je me débrouille, donc ce qu'elle m'a appris comment je l'applique quoi.	
C19 : D'accord et ça a commencé au bout de combien de temps après ton arrivée ?	
c19 : Heu ça a dû commencer au mois de février je crois bien.	
C20 : Octobre, novembre, décembre, janvier, ouai quatre mois quoi à peu près.	
c20 : Ouai même plus janvier après les fêtes, ouai janvier, février ça a commencé.	
C21 : Et t'en penses quoi ?	
c21 : Ben moi je trouve ça super bien parce que effectivement quand toi t'es là, tu ne sais pas trop, t'es en C.D.D. tous les mois tu te dis « ho est-ce que je vais continuer, est-ce que je ne vais pas continuer? Ils sont contents de moi, ils ne sont pas contents de moi, c'est vrai que c'est toujours le point d'interrogation. On se dit « bon c'est bien ça veut dire que tu ne fais pas mal ton boulot, c'est encourageant ». Après c'est vrai que c'est bien parce que je suis super contente j'apprends des choses, mais à côté, je me dis que s'ils me font faire tout ça c'est qu'ils sont peut-être dans l'idée de me CDiser et dans ces cas là il faut peut-être que j'ai la formation nouvel entrant ? Pour que ce soit vraiment une formation où on apprend tout de A à Z quoi. Là elle ne m'apprend pas tout de A à Z alors oui elle m'apprend les produits bancaires tout ça, donc c'est vachement bien pour ça mais après, c'est vrai que fin ouai, ce qu'on a besoin c'est pas ça quoi, je pense que le Parcours Nouvel Entrant c'est ça qui est important parce que c'est là où on apprend le plus de choses.	
c21 : 95 à 99 "(...) C.D.D. (...) est-ce que je vais continuer? (...) contents (...) point d'interrogation (...) encourageant (...) contente (...) apprends des choses (...)")	
c21 : 99 à 101 "(...) à s'ils ne font faire tout ça c'est qu'ils sont peut-être dans l'idée de me Cdiser (...) peut-être que j'ai la formation nouvel entrant (...) formation où on apprend tout de A à Z (...)")	
c21 : 101 à 104 "(...) elle m'apprend (...) bien (...) mais (...) ce qu'on a besoin c'est pas ça (...) le Parcours Nouvel Entrant (...) important (...) là où on apprend le plus de choses (...)")	
c21 : 104 à 108 "(...) m'a aidée à apprendre (...) en C.D.D. (...) ne savent pas (...) je sais (...) contente (...) pars de rien (...) me plaît (...)")	
c21 : 108 à 113 "(...) apprends plein de trucs (...) frustrant (...) posent une question (...) je ne sais pas (...) embêtant (...) aimerait tout savoir (...) pas possible (...) contente (...) très bien (...) progresser (...)")	
C22 : D'accord, est-ce que tu sais si d'autres auxiliaires ont eu des difficultés ?	

<p>c22 : En fait depuis que je suis là, y'a deux autres personnes auxiliaires qui sont venues à la suite mais qui sont venues en 15 jours de cuise autre part donc ils arrivaient juste, tout juste, donc on n'a pas eu d'échange. Fin forcément ils n'avaient pas eu de formation puisque ça faisait quinze jours qu'ils étaient là. Ils avaient été un peu laissés comme ça à l'abandon un peu comme moi. J'ai eu l'impression que c'était pareil pour tout le monde, t'arrives, on te met là et puis tu te débrouilles. Et donc c'est vrai que j'ai eu de la chance parce que j'ai eu Martine qui est venue pour m'apprendre des choses.</p> <p>C23 : Tu connais l'agence école ?</p> <p>c23 : Non, c'est quoi ?</p> <p>C24 : Il y en a une à St Pierre des Corps, c'est une agence normale, seulement l'équipe est plus disponible ou en tous cas c'est la politique de l'agence c'est-à-dire qu'il y a des personnes qui viennent un jour, quelques jours, une semaine ça dépend, donc du mardi au samedi pour être accompagnés par les conseillers commerciaux, et donc ce sont des agences traditionnelles mais qui accueillent les personnes qui arrivent pour les accompagner un peu plus, c'est la politique de ces agences. Tu me disais que cette période était enrichissante ?</p> <p>c24 : Oui.</p> <p>C25 : En quoi c'est enrichissant ?</p>	<p>c22 : 115 à 117 "(...) arrivaient juste (...) pas eu d'échange (...)")</p> <p>c22 : 117 à 119 : "(...) forcément pas eu de formation (...) laissés (...) abandon (...) comme moi (...) impression (...) pareil (...) tout le monde (...) on te met là (...) tu te débrouilles (...)")</p> <p>c22 : 119 à 120 : "(...) chance (...) pour m'apprendre des choses"</p>	<p>Peu d'échanges avec pairs</p> <p>Abandon-se débrouiller</p> <p>Apprendre</p>
<p>c25 : C'est pas du tout la même chose que, fin voilà moi je me dirige vers le sport et là, voilà je découvre quelque chose c'est pas du tout pareil, parler d'argent c'est tabou dans la vie de tous les jours et c'est vrai que fin moi je suis super à l'aise en fait, et du coup je suis, je me dis fin je suis pas normale (RIRES), non mais c'est vrai je pourrais me dire je me lance la dedans bon ben voilà, c'est un sujet tabou, ici y'a des beaux clients, c'est des gens particuliers, et en fait, bon ben moi je passe comme ça partout, ça va bien, je suis à l'aise, voilà j'ai rencontré plein de gens, ici on a de la chance parce que j'ai rencontré des anciens, et puis des jeunes donc ce n'est pas du tout la même technique, ce n'est pas du tout la même chose, l'ancien c'est plus quel'un qui est posé, qui travaille tout doucement, tout ça, qui classe bien tous ses dossiers, le jeune il en a partout c'est dans tous les sens, ce qui compte c'est de faire du chiffre machin, donc voilà et c'est vachement bien parce que c'est une équipe qui se complète. Et j'apprends tout le temps plein de trucs de plein de personnes.</p> <p>Y'en a un qui est spécialisé dans tout ce qui est fiscalité, compte-titres machin, tu sais où il est, tu vas le voir, une autre c'est les prêts immo, t'as toujours une personne qui est référencée dans quelque chose de bien référencée donc voilà. C'est pas une agence école comme tu disais mais c'est un peu ça parce qu'ils sont vachement disponibles et tu peux aller les voir tout le temps ils sont vachement disponibles quoi.</p> <p>C26 : Le fait que tu puisses papillonner un petit peu partout est-ce que c'est en relation avec ton statut de C.D.D. ou est-ce que ça l'est aussi pour n'importe quel professionnel que ce soient les chargés cli ou ...</p>	<p>c25 : 131 à 135 "(...) découvre (...) pas du tout pareil (...) argent (...) tabou (...) beaux clients (...) particuliers (...) suis à l'aise (...)")</p> <p>c25 : 136 à 142 "(...) chance (...) anciens (...) jeunes (...) pas du tout la même technique (...) ancien (...) posé (...) jeune (...) dans tout les sens (...) faire du chiffre (...) équipe qui se complète (...) apprend plein de trucs de pleins de personnes (...) spécialisé (...) tu sais où il est (...) va le voir (...) personne qui est référencée (...)")</p> <p>c25 : 142 à 144 "(...) disponibles peux aller les voir tout le temps (...) disponible (...)")</p>	<p>Aïance</p> <p>Apprendre beaucoup de beaucoup</p> <p>Agence particulière/ disponibilité</p>
<p>c26 : Non heu c'est pareil, ils vont voir ils vont toujours demander. Après il y a vraiment des personnes qui sont spécialisées dans un domaine et du coup, y'en a un qui a une question, il est sur un prêt immo, il ne sait pas, il est chargé clientèle comme l'autre mais l'autre est plus spécialisé il va aller le voir et non c'est vraiment une équipe qui s'entraide je trouve. Ils font quand même chacun leur petit truc dans leur petit coin mais ils sont quand même dispos pour venir t'aider donc voilà l'idée. Mais c'est vrai que c'est sympa parce que tu apprends plein de trucs quoi. T'as une question, tu sais que tu ne vas pas forcément les déranger à aller les voir pour leur poser la question, alors que tu sais, y'en a ils ont la porte fermée et tu sais que tu ne peux pas y aller, eux ils peuvent avoir la porte fermée, ils vont être contents que tu leur poses la question donc c'est vrai que c'est super enrichissant. C'est pas le cas partout à ce que j'ai pu comprendre.</p>	<p>c26 : 147 à 155 "(...) pareil (...) toujours demander (...) spécialisées dans un domaine (...) question (...) chacun leur petit truc dans leur petit coin (...) question (...) pas forcément les déranger (...) eux (...) contents (...) question (...) super enrichissant (...) pas le cas partout (...)")</p>	<p>Agence particulière/ disponibilité</p>

C27 : Qu'est-ce que tu penses de la formation en général ?		Initiative pour apprentissage
c27 : Concrètement il n'y a pas de formation. Non il n'y a pas de formation, tu sais, t'arrives, ils te mettent à l'accueil, t'es deux jours avec quelqu'un donc tu regardes comment il fait et toi tu chopes les infos au vol, t'écrits sur le cahier et le troisième jour c'est toi qui fait le truc.	c27 : 157 à 159 "(...) pas de formation (...) pas de formation (...) j'arrives (...) t'es deux jours avec quelqu'un (...) regardes comment il fait (...) chopes les infos au vol (...) t'écrits (...) toi qui fait (...)")	
C28 : T'avais un cahier ?		
C28 : Oui.		
C29 : et c'est toi qui a pris l'initiative de ...		Initiative pour apprentissage
c29 : Ah ben oui parce que je retenais rien. Tu sais t'es à côté de quelqu'un et puis elle est là, elle fait son truc vite parce qu'il y a la queue et puis voilà et toi tu te dis « je comprends rien, je ne vais jamais y arriver, comment on va faire (...) j'écrivais (...) dire la vite fait comment (...) écrivais et tout (...) débrouillais toute seule (...) fleches (...) détaillais tous les trucs (...) cahier (...) à côté de moi (...) gens arrivaient (...) regardais sur mon cahier (...) faisais (...) rentrait forcément (...) cahier (...) mon truc (...) »	c29 : 163 à 168 "(...) retenais rien (...) t'es à côté de (...) elle est là (...) fait son truc vite (...) queue (...) je comprends rien, je ne vais jamais y arriver, comment on va faire (...) écrivais (...) dire la vite fait comment (...) écrivais et tout (...) débrouillais toute seule (...) fleches (...) détaillais tous les trucs (...) cahier (...) à côté de moi (...) gens arrivaient (...) regardais sur mon cahier (...) faisais (...) rentrait forcément (...) cahier (...) mon truc (...) »	
C30 : D'après ce que je comprends, tu penses qu'il faudrait qu'il y ait une formation spéciale ?		Etre en binôme
c30 : Mais pas forcément une formation spéciale c'est que en fait, être en binôme au moins avec quelqu'un, tu vois ce que je veux dire? C'est-à-dire que tu ne sois pas lâchée dans la nature toute seule, là t'es en binôme deux jours quoi, donc heu y'a un C.D.D. qui était venu aussi qui est resté un mois, il m'a dit « ouai et ben moi j'ai été en binôme un jour ».	c30 : 170 à 173 "(...) pas (...) formation spéciale (...) être en binôme au moins avec quelqu'un (...) que tu ne sois pas lâchée dans la nature toute seule, là (...) deux jours (...) C.D.D. (...) un mois (...) dit (...) binôme un jour" .	
C31 : D'après toi il faudrait que ce fonctionnement de binôme il dure combien de temps ?		Etre en binôme
c31 : Et bien au moins un mois histoire que tu apprennes correctement, que tu aies l'occasion de voir des cas différents, parce que c'est vrai que la majorité des cas, c'est quoi? C'est une carte de crédit et un chèque quoi? Moi je suis arrivée au moment où il fallait justifier les L.E.P. donc c'était avec leur avis d'imposition machin, après c'est vrai que bon y'a un truc que tu fais tout le temps et puis parfois y'a un client qui va venir et puis, au moins sur un mois tu as un peu la perspective de voir différents cas et d'apprendre un petit peu plus quoi, parce que effectivement lui sur une semaine c'est pour délivrer des cartes et des chèques, c'est bon ça suffit mais bon pour voir des choses un peu plus avancées, et que tu vois moins souvent c'est quand même pas, tu ne les vois pas en une semaine quoi. En fait moi je pense que ce n'est pas la formation ni quoi que ce soit mais c'est le fait de savoir que c'est en binôme et voilà, si tu fais une connerie, y'a quelqu'un qui est derrière toi et qui te dit « ben non c'est pas comme ça qu'il faut faire c'est autrement ».	c31 : 175 à 195 "(...) au moins un mois (...) apprenement correctement (...) occasion (...) cas différents (...) un truc (...) tout le temps (...) parfois (...) un mois (...) perspective de voir différents cas (...) apprendre un peu plus (...) semaine (...) ça suffit (...) choses un peu plus avancées (...) voit moins souvent (...) pas en une semaine (...) pas formation (...) savoir que c'est en binôme (...) quelqu'un derrière toi (...) pas comme ça qu'il faut faire c'est autrement (...) viens (...) je te fais voir (...) mettent là en C.D.D. (...) manque de personnel (...) petite période (...) être justement avec la personne (...) vas remplacer (...) comment il fonctionne (...) faut (...) fait (...) je sais pas comment faire (...) je ne sais pas comment la personne avant emmène la chose (...) oui comment je fais (...) pas avoir peur (...) pas la formation pure et dure (...) fait d'être en binôme avec quelqu'un, de pouvoir voir."	

Faut vraiment pas avoir peur quoi, c'est vrai que, fin c'est ça en fait le truc que je me dis, c'est pas la formation pure et dure, c'est le fait d'être en binôme avec quelqu'un, de pouvoir voir.

C32 : Concrètement, quelle est la formation que tu as pu bénéficier ? Alors tu m'as dit : « pas de formation » (...)	c32 : 198 à 199 "(...) formation (...) demi-journées (...) c'est tout (...) sinon (...) de formation"	Monitorat = Formation
c32 : La formation que j'ai bénéficiée, c'est Martine, c'est mes demi-journées par heu, c'est tout. Sinon, pas de formation. C33 : D'accord donc cette formation avec Martine ? Elle a duré deux mois à peu près ?	c33 : 201 à 203 "(...) dure encore (...) plus du suivi d'activité par rapport (...) appris (...) comment (...) ne débrouille (...))"	Monitorat = Suivi d'activité
c33 : Oui et elle dure encore, et puis là c'est plus de la formation, quand elle vient forcément, si j'ai des questions, je lui pose des questions mais c'est plus du suivi d'activité par rapport à ce qu'elle m'a appris, comment je me débrouille, c'est plus ça. C34 : Est-ce que tu as des expériences antérieures qui t'ont aidée dans ta formation, dans l'apprentissage de l'activité ? Est-ce qu'il y a des choses dans le sport que tu retrouves où tu te dis « ah ben j'ai eu ce vécu ou on tous cas mon expérience en tant que sportive m'a aidée à mieux appréhender telle ou telle chose, ou d'autres expériences en tant que jobs d'été ou personnelles ? » (SILENCE LONG) Ou est-ce que c'est un univers complètement différent ?	c34 : 209 à 212 "(...) seule chose (...) pas différente (...) contact (...) soit (...) bien (...) soit (...) pas (...) moi (...) bien (...) même si (...) râlant (...) arrive à faire en sorte qu'ils ralentissent (...))"	Relation clientèle : point en commun avec expériences antérieures
c34 : Non la seule chose qui n'est pas différente c'est le contact avec les gens. Le contact soit ça se passe bien, tu l'as, soit ça ne passe pas. Heu voilà moi j'ai une facilité de contact avec les gens, ça passe bien, même si les gens arrivent en râlant, j'arrive à faire en sorte qu'ils ralentissent, pas tout le temps hein, mais voilà, mais alors après ce que je faisais c'était tellement différent de là, c'était ouai complètement à part, la relation que j'avais avec les gens d'avant c'était une relation, 'fin, encore 'fin, tu vois les clients, y'a une 'fin voilà, ils viennent pour se détendre, là, ils ne viennent pas pour se détendre, quand ils viennent c'est pour râler, parce qu'ils sont pas contents donc heu, après c'est vrai que par rapport à ce que j'ai pu connaître fin y'a rien de ce que j'ai pu connaître avant qui se rapporte au métier actuel à part la relation avec les gens dans un autre contexte. C35 : D'accord dans la relation client. D'après toi comment est-ce qu'on pourrait améliorer la formation des personnes qui sont en C.D.D. ?	c34 : 212 à 216 "(...) complètement à part (...) pas contents (...) par rapport (...) pu connaître (...) rien (...) avant (...) métier actuel à part la relation (...) autre contexte"	Relation clientèle différente par rapport au contexte
c35 : Les binômes. C36 : Les binômes et tu me disais pendant au moins un mois ?	c35 : 219 "les binômes"	
	c36 : 221 à 232 "(...) C.D.D. d'été (...) juste pour le remplacement (...) resteront pas (...) C.D.D. comme moi (...) quelque chose derrière (...) pendant un an (...) peut être (...) je conviens (...) l'as pas de formation (...) juste ça pour du dépannage (...) ils ne vont pas faire ça (...) puis (...) gens (...) pour ça (...) objectifs (...) l'été (...) pas besoin (...) questions (...) pas besoin d'apprendre beaucoup (...) C.D.D. (...) prolonge un peu plus (...))"	Différents objectifs professionnels selon les C.D.D.
	c36 : 232 à 239 "(...) binôme (...) important (...) binôme (...) très rare (...) voir (...) comment ils font (...) avoir un oeil critique sur toi (...) à améliorer (...) le binôme (...) comme ça que t'apprends (...) binôme, (...) poser des questions (...))"	Etre en binôme
c36 : Au moins et puis bon après 'fin, après on se dit qu'est-ce que c'est qu'un C.D.D. ? Le C.D.D. t'as les C.D.D. d'été qui sont là juste pour le remplacement de juillet-août, tu sais qu'ils ne resteront pas et t'as les C.D.D. comme moi. 'fin moi je ne suis pas là pour le mois de juillet ou le mois d'août fin, je veux quelque chose derrière fin voilà, donc s'ils me mettent là pendant presque un an c'est peut-être que effectivement je conviens, donc voilà t'as différents, t'as des C.D.D. 'fin, je veux dire t'as pas besoin de formation, quoi qu'il arrive ça va durer deux mois et puis ils font juste ça pour du dépannage d'été et puis pour avoir des sous et puis voilà, et puis de toutes façons ils ne vont pas faire ça parce qu'ils vont faire des études, ils seront infirmiers, donc heu la banque ils s'en tapent, et puis t'as des gens, tu vois ils font des études pour ça, ils vont entrer pour avoir du C.D.D. pendant deux mois mais qui vont avoir des objectifs derrière, donc si tu veux la formation pour un C.D.D. qui vient juste deux mois, je pense que le fait d'être en binôme, voilà, mais pour moi c'est même pas la peine parce que l'été, t'as pas besoin de te poser des questions pour la suite, t'as pas besoin d'apprendre	Apprentissage sur le tas	
beaucoup de choses, voilà, après t'as le C.D.D. où ça se prolonge un peu plus, et du coup, effectivement je pense que le binôme c'est super important, quand on commence à te dire « ben écoute on te donne un portefeuille clients, tu vas devoir recevoir en R.D.V., et bien c'est effectivement de faire des R.D.V. fin c'est très rare quand je fais des R.D.V. en binômes,	c36 : 239 à 241 "(...) pas mon truc d'apprendre dans les cahiers (...) pas comme ça qu'on apprend (...) réellement (...) apprend sur le tas avec quelqu'un (...) faut faire comme ça, faut pas faire ça"	

apprendre, pour voir les gens comment ils font et pour que tu puisses avoir un œil critique sur toi ce que tu fais, donc je pense que effectivement le truc à améliorer c'est vraiment le binôme, ou les C.D.D qui ont des objectifs autres que d'être là, parce que finalement c'est comme ça que t'apprends c'est quand t'es en binôme, quand tu peux poser des questions, que tu vois les gens, après tu sais, moi c'est pas mon truc, apprendre dans les cahiers, 'fin tu vois lire un livre et apprendre le truc 'fin tu vois, pour moi c'est pas comme ça qu'on apprend réellement, on apprend sur le tas avec quelqu'un qui te dit « bon ben faut faire ça, faut pas faire ça ».			
C37 : D'accord, pendant combien de temps estimes-tu avoir eu réellement besoin de soutien, tu me parlais de suivi pour réellement comprendre les fonctions de ton activité, tu me parlais de trois semaines c'est ça, tout à l'heure ?	c37 : 245 à 248 "(...) tu ne sais jamais tout (...) basique (...) quinze jours (...) sans quitter le client (...) pour demander (...) comment on fait ça? C'est quoi ça (...) pendant quinze jours (...) toutes les dix minutes (...) "		Temps pour ne pas déranger collègue constamment
C38 : D'accord et là en ce moment comment ça se passe ? Est-ce que tu as besoin encore...	c38 : 250 à 260 "(...) besoin (...) beaucoup moins (...) arrives à dévier le problème (...) en touche (...) pas déranger tout le monde (...) agis différemment (...) plus stressée (...) je ne sais pas (...) je ne comprends pas (...) tu vas comprendre (...) dire (...) savoir dans quelle case tu le met (...) n'agis pas de la même façon (...) toujours plein de trucs (...) toujours dans des situations complexes (...) toujours des trucs que tu ne sais pas (...) au bout de trois semaines (...) commences à savoir la majorité des choses (...) capable (...) en mesure (...) pouvoir te débrouiller toute seule"		Temps pour être stratégique et se débrouiller toute seule
C39 : D'accord et donc là quand tu as des questions qui t'embêtent un peu comment est-ce que tu fais ?	c39 : 262 à 269 "(...) pas forcément répondre (...) tu ne sais pas (...) c'est son conseiller (...) difficultés de réponse (...) maintenant j'arrive à répondre"		Situation où ne pas pouvoir répondre est normale
C40 : Jusqu'à l'aide que tu as pu avoir tu l'as trouvée où ?	c40 : 271 à 272 "(...) surtout auprès (...) qui m'a formée (...) elle (...) m'a appris l'accueil et tout ça (...) "		Formation collègue conseillère commerciale
C41 : Qui était (...) ?	c41 : 274 à 275 "(...) va passer chargée (...) "		Transition
C42 : Donc c'est une conseillère commerciale qui t'a aidée ?	c42 : 277 "(...) m'a tout appris"		Formation collègue conseillère commerciale
C43 : Pourquoi est-ce qu'elle t'a tout appris ?	c43 : 279 à 281 "(...) hiérarchie (...) pas terrible (...) gens (...) causés (...) prendre des décisions ne prennent pas les décisions"		Hiérarchie ne prend pas de décisions
C44 : Donc c'est elle qui a pris l'initiative de...	c44 : 283 à 285 "(...) initiative de (...) pas venir des personnes en question (...) pas eux (...) m'aider à (...) à eux de prendre en charge (...) "		Non initiative de la hiérarchie
C45 : Comment ça s'est passé est-ce que c'est toi qui a rendu la perche ou est-ce que c'est elle qui t'a prise sous son aile ?	c44 : 285 à 286 "(...) du coup elle a pris l'initiative (...) "		Initiative collègue
	c45 : 289 "(...) elle qui m'a prise sous son aile (...) "		Aide collègue

c45 : 290 à 291 "(...) Directeur d'Agence (...) je ne sais pas (...) tu vas voir avec (...) tu regardes un peu ce qu'elle fait (...) feeling (...) bien passé	suivi du Directeur d'Agence
c45 : 291 à 292 "(...) elle m'a pris en charge, (...) m'a expliqué comment (...) m'a tout appris"	Formation collègue conseillère commerciale
c46 : 294 à 297 "elle en priorité (...) pour moi (...) ma référente (...) question (...) chargés (...) ne savent pas (...) tellement longtemps (...) ou ils ne veulent plus (...) savoir (...) elle était encore un peu (...) c'est elle (...) souvent (...) très très souvent voir tout le temps (...)"	Collègue référente
c46 : 297 à 299 "(...) après que je me suis rendue compte (...) elle savait des choses (...) pouvais avoir des informations plus complètes en allant voir d'autres (...) début (...) elle"	Initiative pour aller chercher l'information ailleurs
c47 : 304 à 306 "(...) être patient (...) pas avoir peur de demander (...) aller chercher de l'aide (...) là pour l'aider (...) demander de l'aide (...) pas rester dans son coin (...) faut y aller"	Suggestions = être patient et demander de l'aide
c48 : 308 à 309 "(...) je demande tout le temps (...) si tu restes là avec les doutes tu n'avances pas (...) pas avoir peur de demander"	Pas avoir peur de demander
c50 : 315 "(...) un peu des deux"	Acteur et sujet
c51 : 317 "Acteur (...) moi qui vais en avant pour avancer (...)"	Acteur pour avancer
c51 : 317 à 322 "sujet (...) qu'un pion (...) dit noir (...) blanc (...) rendue compte (...) des trucs (...) faut surtout pas (...) entendes (...) espérer des choses (...) pas (...) vraies (...) pas au moment où tu l'attends (...) sujet on te	Sujet = un pion
c53 : 327 à 328 "(...) on s'avance très vite (...) se passe pas"	Promesses non tenues
c54 : 331 à 332 "(...) mis en place (...) on programme toujours (...) pas de soucis (...)"	Autres
c45: Heu non c'est plutôt elle qui m'a prise sous son aile. Un jour où j'étais là le deuxième jour, y'a le Directeur d'Agence qui lui a dit "oui bon ben, je ne sais pas, ben tu vas voir avec Justine, tu regardes un peu ce qu'elle fait machin", et on s'est très bien entendue, le feeling s'est très bien passé, elle m'a pris en charge, elle m'a expliqué comment ça se passait et elle m'a tout appris.	
C46 : Après par la suite quand tu avais des questions est-ce que tu avais tendance à aller la voir ?	
c46 : Elle en priorité parce que pour moi c'était ma référente, si tu veux j'avais une question, très souvent c'est ce qui se passait, les chargés ils ne savent pas, ça fait tellement longtemps qu'ils ont fait l'accueil machin ou ils ne veulent plus tu vois savoir ce qu'il se passe à l'accueil donc comme elle était encore un peu dans l'accueil quand même, c'est elle que j'allais voir très souvent, très très souvent voir tout le temps, c'est après que je me suis rendue compte que effectivement, elle, elle savait des choses mais que je pouvais avoir des informations plus complètes en allant voir d'autres personnes. Mais au tout début c'était elle.	
C47 : Qu'est-ce que tu peux conseiller à un ami qui entre à LA BANQUE, il entre dans une agence, pas dans ton agence, il est C.D.D. il te téléphone et il te dit « ho là là Caroline j'ai un peu de mal, je suis perdu, est-ce que tu peux me donner des conseils pour me dire comment je peux m'en sortir ? Qu'est-ce que tu pourrais lui conseiller ?	
c47: D'être patient (RIRES) très patient, d'être patient et puis de demander, de ne pas avoir peur de demander, d'aller chercher de l'aide et voilà, ils sont là pour t'aider normalement l'équipe est là pour t'aider donc, voilà, aller demander de l'aide et ne pas rester dans son coin, il faut y aller quoi.	
C48 : Donc toi en fait tu demandes à tes collègues...	
c48 : (Elle chuchote) Moi je demande tout le temps. Si tu restes là avec les doutes tu n'avances pas quoi. Sinon ouai faut pas avoir peur de demander.	
C49 : D'accord, je vais te proposer deux termes.	
c49 : Oui.	
C50 : Tu vas m'en choisir l'un des deux et tu me diras pourquoi. Si je te dis « acteur » et « sujet » (elle écarquille les yeux). C'est pas une question piège c'est pour avoir ta représentation. Te sens-tu acteur » ou « sujet » lorsque tu es en agence?	
c50 : Heu c'est une bonne question, un peu des deux.	
C51 : Pourquoi ?	
c51 : « Acteur » parce que c'est moi qui vais en avant pour avancer et puis « sujet » parce que tu sais toi tu n'es qu'un pion, on te dit « ça », on te dit « noir », on te dit « blanc » le lendemain, fin voilà, je me suis rendue compte toi que en fait, on va te dire des trucs mais il faut surtout pas que tu entendes, il faut que tu fermes tes oreilles parce qu'ils vont te faire espérer des choses qui ne sont pas du tout vraies, 'fin ou alors qui ne sont pas vraies au moment où tu l'attends, donc voilà moi je suis quelq'un, on me dit ça, j'ai dit ça, je le fais, là c'est pas ça donc t'es « sujet » on te ballade.	
C52 : C'est-à-dire que tu poses une question, on te donne une réponse, par exemple ce sera fait le lendemain et ce sera fait le surlendemain, des choses comme ça ?	
c52 : Oui.	
C53 : D'accord.	
c53 : le surlendemain c'est pas fait ou on avance des choses, « oui il va se passer ça » mais il ne se passe pas ça. On s'avance très vite et finalement ça ne se passe pas.	
C54 : D'accord et par exemple par rapport au monitoring avec Martine, est-ce que ça va c'est mis en place ou est-ce que c'est à toi à chaque fois ...	
c54 : Non c'est mis en place. En fait à chaque fois qu'on se voit on programme toujours un R.D.V. donc y'a pas de soucis pour ça, non pour ça y'a pas de problème.	
C55 : Qu'est-ce que pour toi l'accompagnement ?	

c55 : 334 "L'accompagnement (...) binôme (...) je parle beaucoup de binôme (...) accompagnement (...) d'être suivi (...) points de repères (...) gens là pour toi (...) t'écoutes (...) te disent ce qu'il faut faire (...) faut pas faire (...) soient là tout le temps (...) l'accompagnement c'est vraiment plus proche"	Etre en binôme
c56 : 340 à 343 "(...) là avec toi (...) qui te dit réellement ce qu'il faut faire (...) faut pas faire (...) on ne m'a jamais dit (...) faut que tu fasses ça (...) faut pas que tu fasses ça (...))"	Accompagnement pour savoir ce qu'il faut faire ou pas faire.
c56 : 343 à 350 "(...) tu es là (...) sais pas ce que tu fais (...) sujet, pion (...) même pas tu as le droit de (...) pas le droit de (...) tu devines (...) dit jamais (...) si (...) bien (...) dit pas non plus (...) flou total (...) pas d'accompagnement (...) t'as fait quoi (...) comment ça s'est passé (...) tu as eu des problèmes (...) jamais eu pour qu'il me dise ce genre de choses (...) lui (...))"	Pion : il faut deviner
c56 : 350 à 352 "(...) l'initiative (...) mais (...) ambigu (...) sais pas trop où te placer (...) bien (...) on ne va pas s'accompagner (...) évolues (...)"	Initiative du Directeur d'Agence mais ambigu
c58 : 356 "Martine (...) Justine (...) n'a formée (...)"	Relation accompagnement et formation
c59 : 358 "(...) deux jours (...) une demi-journée par mois"	Accompagnement
c61 : 362 à 366 "(...) on t'embête pas (...) je (...) pas comme ça (...) besoin d'objectifs pour avancer (...) besoin de savoir où je vais (...) pas d'avantage (...) si (...) un accompagnement très serré (...) drales le contraire (...) pas d'avantage à ne pas avoir d'accompagnement"	Absence accompagnement = aucun avantage
c62 : 368 à 369 "(...) sportive (...) habitude (...) ce que je recherche (...) besoin de ça pour avancer (...) sinon tu te laisses un peu aller"	Accompagnement pour avancer
c55 : L'accompagnement, ben justement c'est ce que je te parlais de binôme, je parle beaucoup de binôme, l'accompagnement ouai je trouve que c'est d'être suivi, que t'aies des points de repères qu'il y ait des gens qui soient là pour toi, qui t'écoutes, qui te disent ce qu'il faut faire, quand t'as des questions que tu puisses leur voilà, mais des personnes qui soient là tout le temps tu vois, pas, que les gens comme moi je fais, où je vais poser des questions fin tu vois l'accompagnement c'est vraiment plus proche. C56 : C'est-à-dire ?	
c56 : Une personne qui est là avec toi, qui te suit, et qui te dit réellement ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire, moi tu sais je suis arrivé ici, on ne m'a jamais dit « Caroline il faut que tu fasses ça, faut pas que tu fasses ça ». Tu es là et tu ne sais pas ce que tu fais. T'es vraiment un sujet, un pion, on te dit : « Tu te mets là », on te dit même pas « tu as le droit de faire ça, tu n'as pas le droit de faire ça », non on te le dit pas, tu sais, c'est toi tu fais tes trucs tu devines, et puis voilà quoi, mais on te dit même jamais, si c'est pas bien, on ne te dit pas si c'est bien mais on te dit pas non plus si ce n'est pas bien. Tu sais, c'est un peu le flou total, tu n'as pas d'accompagnement justement, en tous cas dans cette agence, je ne sais pas dans les autres, tu vois ton Directeur d'Agence il ne va pas te dire, « bon ben t'a fait quoi cette semaine ? Comment ça s'est passé ? Est-ce que tu as eu des problèmes ? ». Non je ne l'ai jamais eu pour qu'il me dise ce genre de choses tu vois ? Donc après oui effectivement j'ai un accompagnement avec Martine avec la formation donc c'est lui quand même qui est à l'initiative de contacter Martine pour qu'elle vienne, mais c'est ambigu, tu ne sais pas trop où te placer parce que eff c'est vachement bien mais à côté de ça on ne va pas te dire « c'est vachement bien », on ne va pas t'accompagner tous les jours pour voir comment t'évolues, tout ça quoi. C57 : D'accord, et alors est-ce que tu as bénéficié d'un accompagnement ? C57 : Martine. C58 : Martine ? Martine ! C59 : Martine. Et puis Justine qui m'a formée au départ. C59 : Donc pour toi c'est de l'accompagnement ? C59 : Oui c'est de l'accompagnement de deux jours quoi. (RIRE) Et puis Martine une demi-journée par mois. C60 : Oui donc l'accompagnement c'est vraiment la personne qui reste à côté ? C60 : Pour moi c'est ça. "fin je vais ça comme ça. C61 : Quels peuvent être les intérêts d'une absence d'accompagnement ? C61 : Ah ben j'imaginais que oui, pour certaines personnes il y a des intérêts, comme ça au moins on t'embête pas, on te demande pas « t'as fait quoi, t'as fait quoi ». Mais je ne suis pas comme ça, moi j'ai besoin d'objectifs pour avancer, j'ai besoin de savoir où je vais, donc pour moi, il n'y a pas d'avantage, j'te dis ça mais en même temps si j'avais eu un accompagnement très serré, j'te dirais le contraire, mais là je te dis, pour moi, il n'y en n'a pas. Y'a pas d'avantage à ne pas avoir d'accompagnement. C62 : Et s'il devait y avoir un accompagnement très serré ? C62 : Je suis ancienne sportive, j'ai l'habitude de ces, "fin pour moi, c'est même ce que je recherche, j'ai besoin de ça pour avancer parce que sinon, tu sais sinon tu te laisses un peu aller. C63 : Comment est-ce que on pourrait améliorer l'accompagnement ?	

c63 : 371 à 374 "(...) la hiérarchie prenne ses responsabilités (...) Directeur d'Agence (...) dois manager (...) te tenir au courant de ce qu'il font, de ce qu'ils ne font pas (...) comment ils avancent (...) comment (...) pas (...) il faut (...) fasse ça (...) il faut pas (...)")	Le Directeur d'Agence doit suivre l'évolution des C.D.D.
c64 : 376 à 382 "(...) me forme (...) me suis (...) m'a suivie (...) voulait qu'on prenne R.D.V. avec Pierre pour faire le point (...) toujours pas eu (...) Directeur d'Agence (...) demandes (...) de former (...) tu t'informes (...) comment ça se passe (...) si elle capte quelque chose (...) si elle met en application (...) pas de suivi (...) le reproche (...) faire (...) bien pour toi (...) demander (...) ça suit pas derrière"	Pas de suivi de la part du Directeur d'Agence
c65 : 385 à 387 "(...) de l'information (...) comment ça se passe (...) paraît légitime (...) rien de dramatique de demander (...) comment ça évolue (...) t'as des inquiétudes (...)")	Manque d'échanges avec le D.A.
c66 : 389 à 390 "(...) devrait (...) avoir des compte-rendus d'activité toutes les semaines (...) moi (...) pas (...) normalement tous (...) collaborateurs doivent (...) un"	Absence de comptes rendu d'activités
c67 : 392 à 394 "J'en ai pas (...) demandé c'est quoi mes objectifs (...) pourquoi (...) combien (...) le maximum (...) pense (...) agence atypique"	Agence particulière car les objectifs sont au maximum
c68 : 396 "(...) pas en binôme (...)")	Entretien sans être en binôme
c69 : 398 à 401 "(...) pareil (...) un peu à ma sauce (...) jamais trente minutes (...) jamais une heure (...) censé savoir ce que tu vas lui vendre (...) plus (...) découverte que de la vente (...) pas (...) dans mon référentiel métier pour ça (...) vient"	Réalisation de R.D.V. mais n'est pas dans son référentiel métier.
c70 : Qui serait apte à l'accompagnement du C.D.D. en agence ?	

c70 : Je pense que c'est celui qui tient le poste, c'est-à-dire que voilà le C.D.D. il est à l'accueil, celui qui tient le poste, doit être en mesure d'accompagner la personne qu'il va remplacer.	c70 : 403 à 404 "(...) celui qui tient le poste, doit être en mesure de l'accompagner"	Personne qui doit accompagner
C71 : Et dans les agences où il n'y a pas deux postes cons-co, c'est à dire qu'il n'y a que toi, en C.D.D. et puis après y'a un chargé clientèle?	c71 : 407 à 410 "(...) Directeur d'Agence (...) son boulot (...) de former les gens (...) à lui de faire l'accompagnement (...) être à côté (...) la relation de binôme (...) chargés (...) leur boulot (...) travail de superviser (...) le plus à même d'être à côté de toi pour l'accompagner"	Directeur d'Agence doit accompagner
c71: Et ben le Directeur d'Agence, c'est son boulot hein de former les gens à l'accueil. Donc là ce serait à lui de faire l'accompagnement c'est-à-dire être à côté 'fin voilà ce que tu disais, la relation de binôme, ouai fin voilà, parce que les chargés ont leur boulot à faire, mais il a un travail de superviser ce qu'il fait donc c'est lui qui est le plus à même d'être à côté de toi pour l'accompagner.		
C72 : D'accord, est-ce que tu as des choses à rajouter ou des questions peut-être ?		
c72 : Non.		
C73 : Je te remercie.		

4A : Illustration de la méthodologie de la lecture du tableau de la deuxième phase d'analyse.

ANNEXE 4 = NOM DE L'ANNEXE		
DEUXIEME PHASE D'ANALYSE TABLEAU DE BETTY 4B = CLASSEMENT DE LA PHASE D'ANALYSE		
SEQUENCES = THEMES DE LA PREMIERE PHASE D'ANALYSE		PROPOSITIONS = UNITES DE SENS
THEMES CENTRAUX = THEMES		
	Pas de formation bancaire	b1 : 2 à 7 "(...) BAC éco (...) D.U.T. Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance (...) expertise comptable (...) année à l'étranger qui ne s'est pas faite (...) décidé de suivre mon conjoint (...) impossible de reprendre mes études (...) postulé un peu partout (...) trouvé un boulot ici (...)"
Singularité	Indisponibilité monitrice liée au manque d'expériences du C.D.D.	b13 : 40 à 42 "(...) autant faire avec un collaborateur (...) elle a beaucoup de travail (...) je ne sais pas (...) une heure à me consacrer sachant que je n'en n'ai jamais fait"
Singularité		

4B : Tableau d'analyse de Betty.

ANNEXE 4		
DEUXIEME PHASE D'ANALYSE TABLEAU DE BETTY 4B		
THEMES CENTRAUX	SEQUENCES	PROPOSITIONS
Singularité	Pas de formation bancaire	b1 : 2 à 7 "(...) BAC éco (...) D.U.T. Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance (...) expertise comptable (...) année à l'étranger qui ne s'est pas faite (...) décidé de suivre mon conjoint (...) impossible de reprendre mes études (...) postulé un peu partout (...) trouvé un boulot ici (...) "
Singularité	Indisponibilité monitrice liée au manque d'expériences du C.D.D.	b13 : 40 à 42 "(...) autant faire avec un collaborateur (...) elle a beaucoup de travail (...) je ne sais pas (...) une heure à me consacrer sachant que je n'en n'ai jamais fait"
Singularité	Non savoir en relation avec expériences antérieures	b27 : 84 à 86 "(...) plein de choses que je ne savais pas (...) cette technicité, je ne l'avais pas puisque je sortais (...) "
Singularité	Différent selon agence	b38 : 128 à 129 "(...) chacun a sa vision des choses (...) agences (...) différent (...) clients (...) pas les mêmes (...) attentes (...) non plus"
Singularité	Formation en fonction des besoins pour aider à avancer	b42 : 142 à 143 "(...) bien pour (...) besoin (...) intéressant (...) les aider (...) donner des billes (...) avancer"
Singularité	Expérience Antérieure de la collègue	b54 : 189 à 191 "(...) je sais ce que tu vis (...) je suis passée par là aussi (...) Y'avait personne derrière moi (...) moi je veux te tenir un maximum pour que tu y arrives (...) très compliqué"
Singularité	Points en commun avec expériences antérieures	b67 : 240 à 243 "(...) rien (...) moins en contact (...) pas (...) cette approche (...) seul (...) fiscalité (...) complètement différents"
Singularité	Soutien en fonction de la singularité des personnes	b79 : 275 à 276 "(...) ça va dépendre des personnes (...) plus ou moins réceptives"
Singularité	Non structuré / Méthode d'apprentissage singulière	b32 : 102 à 103 "(...) pas organisé ni structuré (...) "
Singularité	Singularité	b82 : 287 "(...) dépendre (...) objectifs (...) au cas par cas (...) "
Singularité	Depend des difficultés / singularité	b83 : 292 à 294 "(...) dépendre (...) sur quoi (...) difficultés (...) "
Singularité		
Métier	Aisance	b6 : 20 "Pour être à l'aise"
Métier	Durée aisance	b7 : 22 "Ben au moins 4 mois"
Métier	Manque de savoir	b9 : 27 à 28 "(...) période sur les prêts (...) incapable de faire un prêt (...) ne sais pas comment ça fonctionne (...) aucune idée"
Métier	Durée aisance	b14 : 44 "(...) 6 mois (...) plus à l'aise"
Métier	Relation clients	b43 : 146 à 148 "(...) moins de tensions de clients (...) on ne sait pas (...) s'énervent (...) il faut que ce soit rapide (...) "
Métier	Réglementation	b46 : 160 à 161 "(...) réglementation"
Métier	Accompagnement : qualité métier	b100 : 351 "(...) bien notre métier"
Métier	Moniteur pour bien faire son boulot	b114 : 401 à 404 "(...) moniteur (...) voit à peu près la personne (...) doit savoir à peu près combien de temps (...) bien faire son boulot (...) là (...) sait pas si (...) fait bien notre boulot (...) plein (...) ne sait pas (...) "
Difficultés	Successions de contrats	b5 : 15 à 18 "(...) contrat (...) 3 semaines au départ (...) jusqu'au 3 avril (...) renouvelé (...) 30 avril"
Difficultés	Difficultés / normal	b8 : 24 à 25 "(...) ça fait 6 mois (...) je sens que j'ai des difficultés encore (...) c'est normal (...) je ne peux pas tout voir (...) "
Difficultés	Aucune formation liée au poste	b15 : 47 à 48 "(...) comme d'autres (...) aucune formation (...) je sors d'un (...) pas (...) le même truc (...) "
Difficultés	Collaborateurs occupés	b15 : 48 à 50 "(...) bien beau d'aller voir les collaborateurs et de demander (...) occupés (...) "
Difficultés	Manque de réflexes	b45 : 155 à 158 : "(...) savoir utiliser le logiciel (...) plein d'applications (...) départ (...) n'y comprends rien (...) nous (...) absolument pas logique (...) ceux (...) ici (...) tout à fait logique (...) quelle planète on attend? (...) logiciel (...) au moins une journée (...) "
Difficultés	Différence C.D.D. et C.D.I.	b47 : 165 à 166 "(...) seule chose (...) peut pas (...) dépôts (...) C.D.D. (...) pas le droit (...) "
Difficultés	Mauvaise habitude / regard extérieur	b87 : 311 à 315 "(...) collègue (...) un an et demi (...) formation (...) il faut faire ça (...) jamais fait ça de ma vie (...) t'as accumulé un tas d'erreurs (...) personne ne s'en rend compte (...) peut accumuler des erreurs (...) pas des grosses (...) "
Difficultés	Mauvaises habitudes	b70 : 250 à 251 "(...) j'avais trop tendance (...) dire franchement (...) "
Difficultés	Sentiment d'être délaissée	b108 : 373 à 374 "(...) situations (...) pourquoi pas avec moi (...) j'en peux plus (...) faut faire quelque chose"
Difficultés	Indisponibilité collègue	b105 : 365 "(...) des fois (...) elle était en R.D.V."

Difficultés	Manque de temps	b95 : 334 à 337 "(...) temps en temps les collègues (...) difficultés (...) les voir (...) me briefaient vite fait (...) court terme (...) basique (...) dernier moment (...) pas (...) après rester dans ma tête (...) fait à la va vite, c'est pas facile"
Difficultés	Pressions	b91 : 322 à 325 "(...) acteur (...) sens où on joue (...) sujet (...) on subit (...) je ne joue pas (...) ne subit pas (...) sujet (...) subit le fait d'avoir des objectifs (...) pression (...) en même temps (...) subit aussi le client (...) agressions (...) compliments (...) "
Difficultés	Manque de temps / pas d'explications	b15 : 50 à 52 "(...) pas assez de temps à nous expliquer (...) paraît (...) logique (...) tu fais (...) point barre (...) "
Difficultés	Collègues ne priorisent pas l'aide vis-à-vis de l'auxiliaire	b36 : 120 à 123 "(...) on vient pas à moi (...) compréhensible (...) boulot (...) pensent pas forcément à aider l'auxiliaire (...) son travail d'abord à faire"
Difficultés	Formation en C.D.I. faite trop tard.	b111 : 384 à 387 : "(...) P.N.E. (...) compris (...) plusieurs formations (...) C.D.I. (...) avant (...) C.D.I. (...) des tas et des tas de C.D.D. (...) un peu tard (...) quand (...) C.D.I. (...) besoin avant (...) après on sait comment (...) plus besoin (...) "
Difficultés	Objectifs problèmes	b129 : 447 à 451 "(...) choqué (...) faut vendre (...) gens (...) pas besoin (...) devoir de chiffres (...) se doit (...) en vendre (...) revoir (...) la relation par rapport au chiffre (...) vient de plus haut (...) "
Difficultés	Crainte remédiation	b84 : 300 à 301 "(...) on sait (...) pas sûre (...) remédier (...) pas possible"
Difficultés	Manque de réflexes	b43 : 148 "pas l'habitude (...) par étape (...) lentement (...) "
Difficultés/information	Non connaissance de ce que qu'il faut faire	b20 : 67 "(...) jusqu'à maintenant je ne savais pas trop ce qu'il fallait faire (...) "
Difficultés/information	Non savoir	b55 : 193 à 195 "(...) démarches à suivre (...) comment fallait faire (...) il faut (...) toutes (...) codes spécifiques (...) aucune idée"
Difficultés/information	Informations non fiables	b20 : 68 "(...) disait la sienne (...) "
Initiatives	Débrouillardise	b34 : 114 à 115 "(...) impression (...) lâché dans la nature (...) se débrouille"
Initiatives	Initiative C.D.D.	b12 : 36 à 38 "(...) je (...) demandé (...) de la doc (...) ou s'il y en avait sur internet (...) a dit "écoute je fais mes recherches" (...) doc (...) bases de prêts"
Initiatives	Durée autonomie	b14 : 44 "(...) 4-6 mois pour commencer à être assez autonome"
Initiatives	Demande du C.D.D.	b15 : 46 à 47 "(...) moi (...) demandé à être formée plusieurs fois (...) directrice (...) Directeur de Groupe (...) "
Initiatives	Débrouillardise	b20 : 68 à 69 "(...) pas (...) de documents où on m'expliquait vraiment ce qu'il fallait faire (...) débrouillardise"
Initiatives	Pas de savoir	b21 : 71 "(...) pas ce savoir (...) "
Initiatives	Se débrouiller/Aide collègues	b28 : 90 "(...) je ne savais pas (...) voir mes collaborateurs (...) le tour (...) R.D.V. (...) répondaient après"
Initiatives	Débrouillardise	b34 : 114 à 115 "(...) impression (...) lâché dans la nature (...) se débrouille"
Initiatives	Initiative	b32 : 102 "(...) j'en ai fait la demande (...) "
Initiatives	Débrouillardise	b33 : 111 à 112 "(...) débrouillardise"
Initiatives	Autoformation	b33 : 108 à 111 "(...) bossant chez moi (...) supplémentaire (...) culture générale (...) tous les jours de l'actualité (...) questions (...) faut savoir répondre (...) choses (...) vraies (...) autres (...) fausses (...) s'instruire par soi-même (...) "
Initiatives	Initiative collègue par rapport à son expérience antérieure	b57 : 203 "(...) elle-même (...) savait (...) rapport (...) avait vécu (...) "
Initiatives	Plus d'initiative ?	b58 : 205 à 206 "(...) plus de post-it (...) ne sais pas du tout comment ça se s'aurait passé"
Initiatives	Initiative en relation avec le manque de savoir	b61 : 215 à 217 "(...) c'est moi qui (...) comment il fallait faire (...) incapable (...) correctement (...) dans tous les sens (...) pensait pas que (...) structuré à la minute près. "
Initiatives	Feeling = se débrouiller	b61 : 217 "(...) Pour moi (...) au feeling (...) les premiers (...) au feeling"
Initiatives	Initiative	b62 : 223 à 227 "(...) expliquais à chaque fois les difficultés (...) en fonction (...) difficultés (...) demandes (...) faut faire un chiffre (...) je veux bien faire (...) pas les bases (...) pas la peine (...) je l'ai relancé (...) formations"
Initiatives	Suivi/changement de posture	b70 : 251 "(...) dit c'est pas bien (...) pris sur moi (...) "
Initiatives	Initiatives face aux difficultés	b84 : 297 à 300 "(...) difficultés (...) toujours (...) pas parfait (...) il faut que par lui-même il trouve des solutions (...) besoin (...) il faut qu'il demande (...) le plus d'expériences (...) en trouvant ses difficultés (...) on a de l'expérience (...) "
Initiatives	Matériel pédagogique	b55 : 193 "(...) carnet (...) tout répertorié (...) "
Initiatives	Autoformation	b97 : 341 à 342 "(...) faut être accompagné mais pas de trop (...) faut qu'on apprenne par soi-même"
Initiatives	Curiosité initiative pas assistantat	b98 : 344 à 347 "(...) curieux (...) tout (...) avancer (...) assisté (...) se reposer (...) sais pas (...) vraiment bien (...) auxiliaire commercial (...) cons-co (...) faut (...) certaine dynamique (...) bouger, être super réactif (...) si (...) assistantat (...) réactif"

Formation	Demande formation avec monitrice	b10 : 30 "(...) demandé (...) D.A. (...) une formation avec ma monitrice (...)"
Formation	Matériel pédagogique	b10 : 30 à 31 "(...) proposé (...) bouquins (...) pour (...) bases des prêts"
Formation	Disponibilité monitrice	b13 : 40 "(...) prévient à l'avance (...) "
Formation	A insisté pour avoir formation avec monitrice	b15 : 52 à 56 " (...) insiste (...) monitrice (...) arrivée (...) commencé à faire des formations (...) m' a tout recadré ce que je faisais (...) bien expliqué comment je devais faire (...) après petit à petit (...) formations d'une demi-journée sur comment il fallait faire (...) comment on pouvait (...) "
Formation	Formation individuelle avec monitrice	b16 : 59 "(...) pas d'autres personnes"
Formation	Formation en plusieurs fois	b22 : 73 "(...) débrouillais (...) fallait se débrouiller (...) pas le choix"
Formation	Formation avec la monitrice	b23 : 76 "(...) plusieurs fois"
Formation	Formation avec la monitrice	b24 : 78 "(...) début mars"
Formation	Formation avec la monitrice	b25 : 80 "(...) février (...) janvier (...) "
Formation	Apprentissage sur le tas	b27 : 86 "(...) j'ai appris sur le tas (...) on apprend sur le tas (...) petit à petit on évolue (...) "
Formation	Réussite par répétition	b27 : 87 à 88 "(...) à force de répéter (...) de me renseigner (...) pour les mêmes choses (...) ça rentre au final"
Formation	Apprentissage enrichissant	b40 : 135 "(...) super enrichissant (...) "
Formation	Apprentissage sur soi / enrichissant	b41 : 137 à 139 "(...) apprend ses limites (...) stress, du contrôle de soi (...) clients qui s'énervent (...) organisation (...) faire preuve (...) de réactivité et d'adaptabilité (...) super enrichissant (...) "
Formation	Relation client / apprentissage	b41 : 139 à 140 "(...) crée une certaine relation avec les clients (...) apprend des choses sur (...) "
Formation	Pertinence de mettre en place une formation	b43 : 145 à 146 "(...) j'y suis arrivée (...) d'autres (...) arrivés (...) plus judicieux (...) une (...) "
Formation	Formation	b44 : 152 "(...) trois jours intensifs"
Formation	Manque de réflexes	b45 : 155 à 158 : "(...) savoir utiliser le logiciel (...) plein d'applications (...) départ (...) n'y comprends rien (...) nous (...) absolument pas logique (...) ceux (...) ici (...) tout à fait logique (...) quelle planète on atterrit? (...) logiciel (...) au moins une journée (...) "
Formation	Monitorat = formation	b59 : 208 "(...) monitorat"
Formation	Temps formation collègue	b63 : 230 "une semaine"
Formation	Matières à former	b68 : 246 "(...) logiciel (...) comment s'y prendre"
Formation	Relation client	b69 : 248 "(...) manières de faire pour pas qu'il s'énervé"
Formation	Matières à former	b65 : 234 "opérations de base"
Formation	Temps savoir-être	b71 : 253 à 254 "(...) j'ai pris sur moi (...) fur et à mesure (...) on sait comment s'y prendre"
Formation	Pas de savoir en totalité	b75 : 265 "(...) ne voit pas tout (...) collègue (...) pas encore tout vu (...) "
Formation	Temps logiciel + clients	b78 : 272 "(...) une semaine (...) logiciel et recevoir le client (...) "
Formation	Métier conseiller commercial	b78 : 272 à 273 "(...) tout ce qu'il y a à côté, gérer les stocks (...) pochettes à faire (...) gérer ses R.D.V. (...) vente"
Dialogue Formation-Accompagnement	Accompagnement + formation	b123 : 430 "(...) complémentaire"
Dialogue Formation-Accompagnement	Accompagnement + formation	b124 : 433 "(...) intensif"
Dialogue Formation-Accompagnement	Adaptation, accompagnement + formation	b125 : 436 à 437 "(...) journée de formation (...) l'adapter (...) accompagnement (...) puis (...) formation (...) "
Dialogue Formation-Accompagnement	Accompagnement + formation par étapes	b127 : 442 "(...) retiendra pas tout"
Dialogue Formation-Accompagnement	Accompagnement + formation	b128 : 444 "(...) du pour et du contre (...) "
Soutien	Aller voir collègue	b10 : 31 à 32 (...) après (...) mes collaborateurs (...) quand j'aurai 5 minutes (...) les voir et que eux (...) aussi pour qu'ils m'expliquent"
Soutien	Aide collègue	b32 : 103 "(...) collègue (...) "
Soutien	Aide matérielle	b32 : 104 à 106 "(...) sous prose (...) au départ (...) liste (...) devais apprendre ça"

Soutien	Aide collègue conseiller	b53 : 185 à 186 "(...) heureusement (...) ma collègue (...) conseillère commerciale (...) m'a aidée (...) m'a (...)"
Soutien	Aide collègue conseiller	b54 : 188 "Pour expliquer (...) tout ça à se rappeler et était vraiment derrière moi (...) on a fait (...)"
Soutien	Soutien collègue	b56 : 198 à 200 " (...) elle (...) avec moi (...) me regardait faire (...) était avec moi (...) quand j'avais besoin d'elle (...)"
Soutien	Réussite	appelais (...) n'hésites pas à appeler (...)"
Soutien	Suivi	b56 : 200 "(...) dit bases (...) j'y arrive"
Soutien	Suivi / évolution	b60 : 210 à 212 "(...) feuille de suivi (...) vu ensemble (...) là (...) difficultés (...) là (...) ça va bien (...) voient ensemble comment (...) pour me faire évoluer"
Soutien	Aide collègue	b62 : 220 à 223 "(...) c'est moi (...) toutes semaines (...) compte rendu d'activité avec Directrice d'Agence (...) voyait mon évolution (...) me demandait les difficultés (...)"
Soutien	Temps soutien	b70 : 250 "(...) grâce à ma collègue (...)"
Soutien	Soutien continu	b74 : 263 "Six mois"
Soutien	Regard extérieur	b76 : 267 "(...) temporaire (...) à la demande"
Soutien	Regard extérieur	b77 : 269 "(...) ne sais pas"
Soutien	Regard extérieur	b85 : 305 à 307 "(...) équipe (...) l'aurais du faire ça comme ça, là t'as pas fait ça (...) regard extérieur (...) tellement plongé dedans (...) déconnecte (...)"
Soutien	Regard extérieur	b86 : 309 "(...) là où ça ne va pas"
Soutien	Accompagnement	b92 : 327 "(...) amener la personne d'un point A à un point B"
Soutien	Accompagnement	b94 : 332 "(...) monitrice (...)"
Soutien	Accompagnement : assistantat	b99 : 349 "(...) au cas où je sais que tu es là"
Soutien	Pas assistantat	b106 : 367 à 369 "(...) appelais (...) toujours là (...) pas derrière moi (...) faut faire ça (...) je le fais avec toi (...) non (...) problème (...) tu (...) dis (...) moi (...) dis comment (...) tu le fais toute seule"
Soutien	Rythme accompagnement représentation	b110 : 381 à 382 "(...) accompagnement (...) étape par étape (...) P.N.E."
Soutien	Ordre accompagnement étapes par étapes	b112 : 389 à 395 "(...) connaître (...) comment gérer (...) en bas (...) comment ça fonctionne (...) comment s'occuper des stocks (...) bien s'occuper de l'accueil (...) comment accueillir (...) connaître les produits (...) passer aux R.D.V. de ventes assises (...) entretiens commerciaux structurés (...)"
Soutien	Moment accompagnement	b115 : 407 "(...) départ"
Soutien	Accompagnement / Laisser faire	b117 : 411 à 413 "(...) accompagner (...) accueil (...) laisser (...) se débrouiller (...) toute seule (...) revoir (...) prendre (...) pour lui expliquer les produits basiques (...) évoluer (...)"
Soutien	Pas assistantat	b119 : 417 "(...) pas tout le temps (...)"
Soutien	Regard extérieur	b119 : 418 à 419 "(...) autant quand ça va bien autant quand ça ne va pas (...) le dire (...) travailler (...) ensemble (...)"
Soutien	Pas accompagnement manager	b120 : 421 à 422 "(...) pas vision de l'accueil (...) ne voit pas (...) avant comment (...) actuellement non (...) trop de choses (...)"
Soutien	Regard extérieur	b122 : 426 à 427 "(...) personne externe du collaborateur (...)"
Soutien	Travail mieux structuré grâce à la formation	b15 : 56 à 57 "(...) tout bien expliqué (...) à partir de là que j'ai eu le déclic (...) mon travail mieux structuré"
Qualité	Relation client	b48 : 170 à 173 "(...) badge (...) râlait (...) lui disais (...) j'apprends (...) tout le monde (...) va falloir faire avec (...) pas (...) gros soucis"
Qualité	Relation client	b49 : 176 à 177 "(...) eux (...) paient une prestation, il faut que ce soit là (...) si (...) pas là (...) pas leurs problèmes"
Qualité	Accompagnement qualité métier	b101 : 353 à 354 "(...) clients (...) plus satisfaits (...) équipe (...) meilleure dynamique"
Qualité	Relation équipe	b103 : 358 à 360 "(...) maintenant (...) complice (...) départ (...) là pour moi (...) petit à petit (...) m'a aidée (...) évoluer (...) créé (...) liens (...)"
Qualité	Assurance métier = satisfaction client	b104 : 362 "(...) connaît (...) agressent moins (...) plus en sûreté"
Autres	Hazard	b2 : 9 "(...) hazard"
Autres	Peu d'échanges avec pairs	b37 : 126 "(...) rare, une fois"
Autres	Se positionner travail long terme ou non	b82 : 284 à 286 "(...) aime vraiment (...) y'en a (...) des difficultés (...) j'adore vraiment (...) d'autres (...) difficultés (...) vais les surmonter (...) peut-être pas ça au long terme (...)"
Autres	Conseils	b82 : 287 à 289 "il faut surmonter (...) pas se décourager (...) super enrichissant (...) au bout de ses limites (...)"
Autres	Explications	b11 : 34 "(...) m'expliquer"

4C : Tableau d'analyse de Caroline.

ANNEXE 4		
DEUXIEME PHASE D'ANALYSE TABLEAU DE CAROLINE 4C		
THEMES CENTRAUX	SEQUENCES	PROPOSITIONS
Singularité	Singularité des réponses	c3 : 15 "(...) pas même chose (...)"
Singularité	Agence particulière	c7 : 30 à 31 "(...) particulière (...) ai connu qu'ici (...)"
Singularité	Agence particulière / disponibilité	c25 : 142 à 144 "(...) disponibles pour aller les voir tout le temps (...) disponible (...)"
Singularité	Agence particulière / disponibilité	c26 : 147 à 155 "(...) parait (...) toujours demander (...) spécialisées dans un domaine (...) question (...) chacun leur petit truc dans leur petit coin (...) question (...) pas forcément les déranger (...) eux (...) contents (...) question (...) super enrichissant (...) pas le cas partout (...)"
Singularité	Différents objectifs professionnels selon les C.D.D.	c36 : 221 à 232 "(...) C.D.D. d'été (...) juste pour le remplacement (...) resteront pas (...) C.D.D. comme moi (...) quelque chose derrière (...) pendant un an (...) peut être (...) je conviens (...) t'as pas de formation (...) juste ça pour du dépannage (...) ils ne vont pas faire ça (...) puis (...) gens (...) pour ça (...) objectifs (...) l'été (...) pas besoin (...) questions (...) pas besoin d'apprendre beaucoup (...) C.D.D. (...) prolonge un peu plus (...)"
Singularité	Acteur et sujet	c50 : 315 "(...) un peu des deux"
Métier	Transition	c1 : 5 à 10 "(...) a fermé (...) chômage (...) voulu changer (...) ne plus travailler (...) postulé ici (...) la découverte du métier (...) pas prédestinée (...) pas ce que je voulais faire (...) convertie (...)"
Métier	Non connaissances engendrent une gêne	c9 : 44 à 47 "(...) pas tout le temps te permettre d'aller à droite à gauche (...) désagréables (...) attendent (...) m'a un peu gênée (...)"
Métier	Agence particulière car les objectifs sont au maximum	c67 : 392 à 394 "j'en n'ai pas (...) demandé c'est quoi mes objectifs (...) quoi (...) combien (...) le maximum (...)"
Métier	Beaucoup de choses à savoir	c4 : 18 à 19 "(...) tellement de choses à savoir (...) basique (...) faut savoir recevoir (...) faut donner (...)"
Métier	Gêne	c21 : 108 à 113 "(...) apprend plein de trucs (...) frustrant (...) posent une question (...) je ne sais pas (...) embêtant (...) aimerait tout savoir (...) pas possible (...) contente (...) très bien (...) progresser (...)"
Métier	Situation où ne pas pouvoir répondre est normale	c39 : 262 à 269 "(...) pas forcément répondre (...) tu ne suis pas (...) c'est son conseiller (...) difficultés de réponses (...) maintenant j'arrive à répondre"
Métier	D.A. doit suivre l'évolution des C.D.D.	c63 : 371 à 374 "(...) la hiérarchie prenne ses responsabilités (...) Directeur d'Agence (...) dois manager (...) te tenir au courant de ce qu'ils font, de ce qu'ils ne font pas (...) comment ils avancent (...) comment (...) pas (...) il faut (...) fasse ça (...) il faut pas (...)"
Métier	Manque d'échanges avec le D.A.	c65 : 385 à 387 "(...) de l'information (...) comment ça se passe (...) paraît légitime (...) rien de dramatique de demander (...) comment ça évolue (...) t'as des inquiétudes (...)"
Métier	Personne qui doit accompagner	c70 : 403 à 404 "(...) celui qui tient le poste, doit être en mesure de l'accompagner"
Métier	Directeur d'Agence doit accompagner	c71 : 407 à 410 "(...) Directeur d'Agence (...) son boulot (...) de former les gens (...) à lui de faire l'accompagnement (...) être à côté (...) la relation de binôme (...) chargés (...) leur boulot (...) travail de superviser (...) le plus à même d'être à côté de toi pour t'accompagner"
Difficultés/solitude	Etre seule	c7 : 31 à 32 "(...) très vite toute seule (...)"
Difficultés/solitude	Etre seule	c7 : 36 à 37 "(...) toute seule (...) dans mon truc (...) assez rapide (...) me mettre dedans assez rapidement (...)"
Difficultés	Pas de temps d'adaptation	c7 : 34 à 35 "(...) mise très vite dans le bain (...) pas un temps d'adaptation à regarder, à être à côté, à voir comment (...)"
Difficultés/solitude	Etre seule	c9 : 42 à 43 "(...) pas eu quelqu'un à côté de moi (...) retrouvée toute seule (...) devais faire (...) cantonnes (...)"
Difficultés/solitude	Etre seule	c9 : 43 à 45 "tu sais faire (...) envie d'apprendre plein de trucs (...) impression (...) peux pas (...) toute seule (...) questions (...)"
Difficultés/solitude	Etre seule = pas apprentissage au fur et à mesure	c9 : 49 à 52 "(...) toute seule (...) ne pas apprendre les choses au fur et à mesure avec (...) besoin (...) demandes"
Difficultés	Manque de temps	c14 : 67 à 68 "(...) demi-journée par semaine (...) vite (...)"
Difficultés	Difficultés logistiques	c14 : 69 à 70 "pas le temps (...) découvrir (...) vite (...) pas assez de bureau (...) inconvénients techniques (...) retard (...)"

Difficultés	Temps pour ne pas déranger collègue constamment	c37 : 245 à 248 "(...) tu ne sais jamais tout (...) basique (...) quinze jours (...) sans quitter le client (...) pour demander (...) comment on fait ça? C'est quoi ça (...) pendant quinze jours (...) toutes les dix minutes (...)")
	Temps pour être stratégique	c38 : 250 à 260 "(...) besoin (...) beaucoup moins (...) arrives à dévier le problème (...) en touche (...) pas déranger tout le monde (...) agis différemment (...) plus stressée (...) je ne sais pas (...) je ne comprends pas (...) tu vas comprendre (...) dire (...) savoir dans quelle case tu le mets (...) n'agis pas de la même façon (...) toujours plein de trucs (...) toujours dans des situations complexes (...) toujours des trucs que tu ne sais pas (...) au bout de trois semaines (...) commences à savoir la majorité des choses (...) capable (...) en mesure (...) pouvoir te débrouiller toute seule"
Difficultés	Sujet = un pion	c51 : 317 à 322 "sujet (...) qu'un pion (...) dit noir (...) blanc (...) rendue compte (...) des trucs (...) faut surtout pas (...) entendes (...) espérer des choses (...) pas (...) vraies (...) pas au moment où tu l'attends (...) sujet on te ballade"
Difficultés	Promesses non tenues	c53 : 327 à 328 "(...) on s'avance très vite (...) se passe pas"
Initiatives	Curiosité	c4 : 20 à 21 "(...) nous pose un peu plus de questions (...) plus difficiles (...) cherches à apprendre (...) cherches à en savoir un peu plus (...)")
Initiatives	Devoir se débrouiller	c7 : 32 "(...) fallait (...) débrouille (...) trouve (...)")
Initiatives	Pas avoir peur de demander	c48 : 308 à 309 "(...) je demande tout le temps (...) si tu restes là avec les doutes tu n'avances pas (...) pas avoir peur de demander"
Initiatives	Initiative Directeur d'Agence	c16 : 79 à 80 "(...) Directeur d'Agence (...) moi je veux former (...) par rapport à ce que lui a dit (...)")
Initiatives/solitude	Abandon-se débrouiller	c22 : 117 à 119 "(...) forcément pas eu de formation (...) laissées (...) abandon (...) comme moi (...) impression (...) pareil (...) tout le monde (...) on te met là (...) tu te débrouilles (...)")
Initiatives	Réalisation de R.D.V. mais n'est pas dans son référentiel métier.	c69 : 398 à 401 "(...) pareil (...) un peu à ma sauce (...) jamais trente minutes (...) jamais une heure (...) censé savoir ce que tu vas lui vendre (...) plus (...) découverte que de la vente (...) pas (...) dans mon référentiel métier pour ça (...) vient"
Initiatives	Initiative pour apprentissage	c27 : 157 à 159 "(...) pas de formation (...) pas de formation (...) t'arrives (...) t'es deux jours avec quelqu'un (...) regardes comment il fait (...) chopas les infos au vol (...) t'écrits (...) toi qui fait (...)")
Initiatives	Initiative pour apprentissage	c29 : 163 à 168 "(...) retenais rien (...) t'es à côté de (...) elle est là (...) fait son truc vite (...) queue (...) je comprends rien, je ne vais jamais y arriver, comment on va faire (...) écrivais (...) dire là vite fait comment (...) écrivais et tout (...) débrouillais toute seule (...) flèches (...) détaillais tous les trucs (...) cahier (...) à côté de moi (...) gens arrivaient (...) regardais sur mon cahier (...) faisais (...) rentré forcément (...) cahier (...) mon truc (...)")
Initiatives	Hierarchie ne prend pas de décisions	c43 : 279 à 281 "(...) hiérarchie (...) pas terrible (...) gens (...) censés (...) prendre des décisions ne prennent pas les décisions"
Initiatives	Non initiative hiérarchie	c44 : 283 à 285 "(...) initiative de (...) pas venir des personnes en question (...) pas eux (...) m'aider à (...) à eux de prendre en charge (...)")
Initiatives	Initiative collègue	c44 : 285 à 286 "du coup elle a pris l'initiative"
Initiatives	Aide collègue	c45 : 289 "(...) elle qui m'a prise sous son aile (...)")
Initiatives	Initiative D.A.	c45 : 289 à 291 "(...) Directeur d'Agence (...) je ne sais pas (...) tu vas voir avec (...) tu regardes un peu ce qu'elle fait (...) feeling (...) bien passé (...)")
Initiatives	Initiative pour aller chercher l'information ailleurs	c46 : 297 à 299 "(...) après que je me suis rendue compte (...) elle savait des choses (...) pouvais avoir des informations plus complètes en allant voir d'autres (...) début (...) elle"
Initiatives	Suggestions = être patient et demander de l'aide	c47 : 304 à 306 "(...) être patient (...) pas avoir peur de demander (...) aller chercher de l'aide (...) là pour t'aider (...) demander de l'aide (...) pas rester dans son coin (...) faut y aller"
Initiatives	Acteur pour avancer	c51 : 317 "Acteur (...) moi qui vais en avant pour avancer (...)")
Initiatives	Initiative D.A. mais ambiguïté	c56 : 348 à 352 "(...) lui (...) l'initiative (...) mais (...) ambigu (...) sais pas trop où te placer (...) bien (...) on ne va pas t'accompagner (...) t'évalue (...)")
Initiatives	Pas de formation bancaire	c1 : 2 à 5 "(...) pas du tout formation bancaire (...)")
Formation	Processus d'apprentissage long	c4 : 21 à 24 "(...) tu ne sais jamais exercer complètement (...) 6 mois (...) maintenant (...) sais faire (...)")
Formation	Temps pour savoir le basique	c8 : 39 à 40 "(...) trois semaines (...) je savais (...) plus besoin d'aller chercher pour le basique (...)")

Formation	Formation collègue conseillère commerciale	c42 : 277 "(...) m'a tout appris"
Formation	Formation	c10 : 58 à 59 "(...) pour me former sur les produits et les techniques de ventes"
Formation	Matières à former	c14 : 71 à 73 "(...) produits bancaires (...) phoning (...) comment (...) donner un portefeuille"
Formation	Voir comment on fait	c15 : 75 à 77 "(...) puisse (...) portefeuille (...) voir comment (...) voir comment on fait (...) pour me former à tout ça"
Formation	Formation en fonction des besoins	c16 : 80 à 82 "(...) besoin d'informations (...) sur quoi (...) pas du tout à l'aise (...) toutes les deux (...) besoin"
Formation	Manque de temps	c17 : 84 à 85 "(...) une fois par semaine (...) plus (...) jamais le temps"
Formation	Se débrouiller : apprendre, mettre en application, être vue	c18 : 87 à 89 "(...) séances en plus (...) veut que je prenne (...) pour voir comment je me débrouille (...) m'a appris comment je l'applique (...) "
Formation/inquiétude	Incertitude, Formation rassurante	c21 : 95 à 99 "(...) C.D.D. (...) est-ce que je vais continuer? (...) contents (...) point d'interrogation (...) encourageant (...) contente (...) apprend des choses (...) "
Formation	Désir apprentissage totale	c21 : 99 à 101 "(...) à s'ils me font faire tout ça c'est qu'ils sont peut être dans l'idée de me C.D.I. ser (...) peut-être que j'ai la formation nouvel entrant (...) formation où on apprend tout de A à Z (...) "
Formation	Besoin du P.N.I.E.	c21 : 101 à 104 "(...) elle m'apprend (...) bien (...) mais (...) ce qu'on a besoin c'est pas ça (...) le Parcours Nouvel Entrant (...) important (...) là où on apprend le plus de choses (...) "
Formation	Monitorat = Formation	c32 : 198 à 199 "(...) formation (...) demi-journées (...) c'est tout (...) sinon (...) de formation"
Formation	Etre en binôme	c36 : 232 à 239 "(...) binôme (...) important (...) binôme (...) très rare (...) voir (...) comment ils font (...) avoir un oeil critique sur toi (...) à améliorer (...) le binôme (...) comme ça que t'apprends (...) binôme, (...) poser des questions (...) "
Formation	Apprentissage sur le tas	c36 : 239 à 241 "(...) pas mon truc apprendre dans les cahiers (...) pas comme ça qu'on apprend (...) réellement (...) apprend sur le tas avec quelqu'un (...) faut faire comme ça, faut pas faire ça"
Formation	Formation collègue	c45 : 291 à 292 "(...) elle m'a pris en charge, (...) m'a expliqué comment (...) m'a tout appris"
Autres	Autres	c54 : 331 à 332 "(...) mis en place (...) on programme toujours (...) pas de soucis (...) "
Soutien	Etre avec quelqu'un	c7 : 34 à 36 "(...) deux jours avec quelqu'un (...) dit (...) "
soutien	Se débrouiller	c7 : 35 à 36 "(...) tu te débrouilles (...) tu sais comment on fait (...) si (...) problème (...) viens nous chercher (...) "
Soutien	Temps avec une personne	c8 : 39 "Deux jours avec quelqu'un et après toute seule (...) "
Soutien	Etre en binôme	c30 : 170 à 173 "(...) pas (...) formation spéciale (...) être en binôme au moins avec quelqu'un (...) que tu ne sois pas lâchée dans la nature toute seule, là (...) deux jours (...) C.D.D. (...) un mois (...) dit (...) binôme un jour".
Soutien	Etre en binôme un mois pour voir des cas différents	c31 : 175 à 195 "(...) au moins un mois (...) apprennent correctement (...) occasion (...) cas différents (...) un truc (...) tout le temps (...) parfois (...) un mois (...) perspective de voir différents cas (...) apprendre un peu plus (...) semaine (...) ça suffit (...) choses un peu plus avancées (...) voient moins souvent (...) pas en une semaine (...) pas formation (...) savoir que c'est en binôme (...) quelqu'un derrière toi (...) pas comme ça qu'il faut faire c'est autrement (...) viens (...) je te fais voir (...) mettent là en C.D.D. (...) manque de personnel (...) petite période (...) être justement avec la personne (...) vas remplacer (...) comment il fonctionne (...) faut (...) faut (...) je sais pas comment faire (...) je ne sais pas comment la personne avant emmène la chose (...) oui comment je fais (...) pas avoir peur (...) pas la formation pure et dure (...) fait d'être en binôme avec quelqu'un, de pouvoir voir."
Soutien	Monitorat = suivi d'activité	c33 : 201 à 203 "(...) dure encore (...) plus du suivi d'activité par rapport (...) appris (...) comment (...) me débrouille (...) "
Soutien	Formation collègue conseillère commerciale	c40 : 271 à 272 "(...) surtout auprès (...) qui m'a formée (...) elle (...) m'a appris l'accueil et tout ça (...) "
Soutien	Transition	c41 : 274 à 275 "(...) va passer chargé (...) "
Soutien	Collègue référente	c46 : 294 à 297 "elle en priorité (...) pour moi (...) ma référente (...) question (...) chargés (...) ne savent pas (...) tellement longtemps (...) ou ils ne veulent plus (...) savoir (...) elle était encore un peu (...) c'est elle (...) souvent (...) très très souvent voir tout le temps (...) "

Soutien	Etre en binôme	c55 : 334 à 338 "L'accompagnement (...) binôme (...) je parle beaucoup de binôme (...) accompagnement (...) d'être suivi (...) points de repères (...) gens là pour toi (...) t'écoutes (...) te disent ce qu'il faut faire (...) faut pas faire (...) soient là tout le temps (...) l'accompagnement c'est vraiment plus proche"
Soutien	Accompagnement du C.D.D. pour savoir ce qu'il faut faire ou pas faire	c56 : 342 "(...) là avec toi (...) qui te dit réellement ce qu'il faut faire (...) faut pas faire (...) on ne m'a jamais dit (...) faut que tu fasses ça (...) faut pas que tu fasses ça (...)"
Soutien	Il faut un accompagnement pour ne pas être un pion, un sujet	c56 : 342 à 348 "(...) tu es là (...) sais pas ce que tu fais (...) sujet, pion (...) même pas tu as le droit de (...) pas le droit de (...) tu devines (...) dit jamais (...) si (...) bien (...) dit pas non plus (...) flou total (...) pas d'accompagnement (...) t'as fait quoi (...) comment ça s'est passé (...) tu as eu des problèmes (...) jamais eu pour qu'il me dise ce genre de choses (...)"
Soutien	Relation	c58 : 356 "Martine (...) Justine (...) m'a formée (...)"
Soutien	Accompagnement	c59 : 358 "(...) deux jours (...) une demi-journée par mois"
Soutien	Absence accompagnement = aucun avantage	c61 : 362 à 366 "(...) on t'embête pas (...) je (...) pas comme ça (...) besoin d'objectifs pour avancer (...) besoin de savoir où je vais (...) pas d'avantages (...) si (...) un accompagnement très serré (...) dirai le contraire (...) pas d'avantages à ne pas avoir d'accompagnement"
Soutien	Accompagnement pour avancer	c62 : 368 à 369 "(...) sportive (...) habitude (...) ce que je recherche (...) besoin de ça pour avancer (...) sinon tu te laisses un peu aller"
Soutien	Pas de suivi de la part du D.A.	c64 : 376 à 382 "(...) me forme (...) me suis (...) m'a suivie (...) voulait qu'on prenne R.D.V. avec Pierre pour faire le point (...) toujours pas eu (...) Directeur d'Agence (...) demandes (...) de former (...) tu t'informes (...) comment ça se passe (...) si elle capte quelque chose (...) si elle met en application (...) pas de suivi (...) le reproche (...) faire (...) bien pour toi (...) demander (...) ça suit pas derrière"
Soutien	Entretien sans être en binôme	c68 : 396 "(...) pas en binôme (...)"
Satisfaction	Satisfaction de la hiérarchie = mise en place d'une formatrice	c10 : 55 à 56 "(...) se passait bien (...) formatrice (...)"
Satisfaction	Satisfaction du D.A.	c12 : 63 "(...) content (...) je faisais (...)"
Satisfaction	Satisfaction, savoir que autres n'ont pas	c21 : 104 à 108 "(...) m'a aidé à apprendre (...) en C.D.D. (...) ne savent pas (...) je sais (...) contente (...) pars de rien (...) me plaît (...)"
Satisfaction	Chance/apprentissage	c22 : 119 à 120 "(...) chance (...) pour m'apprendre des choses"
Satisfaction	Apprendre beaucoup de beausoup	c25 : 137 à 142 "(...) ancien (...) posé (...) jeune (...) dans tout les sens (...) faire du chiffre (...) équipe qui se complète (...) apprend plein de trucs de pleins de personnes (...) spécialisé (...) tu sais où il est (...) va le voir (...) personne qui est référencée (...)"
Satisfaction	Aisance	c25 : 131 à 137 "(...) découvre (...) pas du tout pareil (...) argent (...) tabou (...) beaux clients (...) particuliers (...) suis à l'aise (...) chance (...) anciens (...) jeunes (...) pas du tout la même technique (...)"
Satisfaction	Bonne relation avec collègues et clients	c9 : 47 à 49 "(...) suis (...) bien faite à l'équipe (...) pas ressenti (...)"
Autres	Peu d'échanges avec pairs	c22 : 115 à 117 "(...) arrivaient juste (...) pas eu d'échanges (...)"

5A : Illustration de la méthodologie de la lecture du tableau de la troisième phase d'analyse.

ANNEXE 5 = NOM DE L'ANNEXE			
TROISIEME PHASE D'ANALYSE SYNTHETIQUE			
THEMES CENTRAUX = THEMES	BETTY = NOM DE LA PREMIERE INTERVIEWEE	CAROLINE = NOM DE LA DEUXIEME INTERVIEWEE	SYNTHESE THEMATIQUE = SYNTHESE DES THEMES CENTRAUX
	b1 : 2 à 7 "(...) BAC éco (...) D.U.T. Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance (...) expertise comptable (...) année à l'étranger qui ne s'est pas faite (...) décidé de suivre mon conjoint (...) impossible de reprendre mes études (...) postulé un peu partout (...) trouvé un boulot ici (...)"	c3 : 15 "(...) pas même chose (...)"	Singularité : Caroline et Betty mettent en valeur la nécessité de s'intéresser aux objectifs professionnels pour chaque personne [b82 : 287] et [c36 : 221 à 232]. Seulement Caroline insiste sur la disponibilité de ses collègues qui rendent son agence dite "particulière". A contrario, Betty insiste sur la singularité des personnes.
Singularité			
Singularité	b13 : 40 à 42 "(...) autant faire avec un collaborateur (...) elle a beaucoup de travail (...) je ne sais pas (...) une heure à me consacrer sachant que je n'en ai jamais fait"	c7 : 30 à 31 "(...) particulière (...) ai connu qu'ici (...)"	

5B : Tableau synthétique.

ANNEXE 5			
TROISIEME PHASE D'ANALYSE SYNTHETIQUE			
THEMES CENEAUX	Betty	Caroline	Synthèse thématique
	b1 : 2 à 7 "(...) BAC éco (...) D.U.T. Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance (...) expertise comptable (...) année à l'étranger qui ne s'est pas faite (...) décidé de suivre mon conjoint (...) impossible de reprendre mes études (...) postulé un peu partout (...) trouvé un boulot ici (...)")	c3 : 15 "(...) pas même chose (...)")	Singularité : Caroline et Betty mettent en valeur la nécessité de s'intéresser aux objectifs professionnels pour chaque personne [b82 : 287] et [c36 : 221 à 232]. Seulement Caroline insiste sur la disponibilité de ses collègues qui rendent son agence dite "particulière". A contrario, Betty insiste sur la singularité des personnes.
Singularité	b13 : 40 à 42 "(...) autant faire avec un collaborateur (...) elle a beaucoup de travail (...) je ne sais pas (...) une heure à me consacrer sachant que je n'en ai jamais fait"	c7 : 30 à 31 "(...) particulière (...) ai connu qu'ici (...)")	
Singularité	b27 : 84 à 86 "(...) plein de choses que je ne savais pas (...) cette technicité, je ne l'avais pas puisque je sortais (...)")	c25 : 142 à 144 "(...) disponibles peux aller les voir tout le temps (...) disponible (...)")	
Singularité	b38 : 128 à 129 "(...) chacun a sa vision des choses (...) agences (...) différent (...) clients (...) pas les mêmes (...) attentes (...) non plus"	c26 : 147 à 155 "(...) pareil (...) toujours demander (...) spécialisées dans un domaine (...) question (...) chacun leur petit truc dans leur petit coin (...) question (...) pas forcément les déranger (...) eux (...) contents (...) question (...) super enrichissant (...) pas le cas partout (...)")	
Singularité	b42 : 142 à 143 "(...) bien pour (...) besoin (...) intéressant (...) les aider (...) donner des billes (...) avancer"	c36 : 221 à 232 "(...) C.D.D. d'été (...) juste pour le remplacement (...) resteront pas (...) C.D.D. comme moi (...) quelque chose derrière (...) pendant un an (...) peut être (...) je conviens (...) t'as pas de formation (...) juste ça pour du dépannage (...) ils ne vont pas faire ça (...) puis (...) gens (...) pour ça (...) objectifs (...) l'été (...) pas besoin (...) questions (...) pas besoin d'apprendre beaucoup (...) C.D.D. (...) prolonge un peu plus (...)")	
Singularité	b79 : 275 à 276 "(...) ça va dépendre des personnes (...) plus ou moins réceptives"	c50 : "(...) un peu des deux"	
Singularité	b32 : 102 à 103 "(...) pas organisé ni structuré (...)")		
Singularité	b82 : 287 "(...) dépendre (...) objectifs (...) au cas par cas (...)")		
Singularité	b83 : 292 à 294 "(...) dépendre (...) sur quoi (...) difficultés (...)")		
Singularité	b67 : 240 à 243 "(...) rien (...) moins en contact (...) pas (...) cette approche (...) seul (...) fiscalité (...) complètement différents"		
Singularité	b6 : 20 "Pour être à l'aise"	c1 : 5 à 10 "(...) a fermé (...) chômage (...) voulu changer (...) ne plus travailler (...) postulé ici (...) la découverte du métier (...) pas prédestinée (...) pas ce que je voulais faire (...) convertie (...)")	Métier : Pour les deux sujets, le fait de ne pas savoir ce qu'il faut faire ou dire est contraignant [b9 : 27 à 28] ; [b43 : 146 à 148] ; [c21 : 108 à 113] ; [c39 : 262 à 269]. Caroline ajoute qu'une des fonctions du métier du manager : informer de l'évolution de son salarié, est une chose qu'il ne fait pas [c63 : 371 à 374] ; [c65 : 385 à 387] ; [c70 : 403 à 404] ; [c71 : 407 à 410].
Métier	b7 : 22 "Ben au moins 4 mois"	c9 : 44 à 47 "(...) pas tout le temps te permettre d'aller à droite à gauche (...) désagréables (...) attendent (...) m'a un peu gêné (...)")	
Métier			

Métier	b9 : 27 à 28 "(...) période sur les prêts (...) incapable de faire un prêt (...) ne sais pas comment ça fonctionne (...) aucune idée"	c67 : 392 à 394 "j'en n'ai pas (...) demandé c'est quoi mes objectifs (...) quoi (...) combien (...) le maximum (...) pense (...) agence atypique"
Métier	b14 : 44 "(...) 6 mois (...) plus à l'aise"	c4 : 18 à 19 "(...) tellement de choses à savoir (...) basic (...) faut savoir recevoir (...) faut donner (...)"
Métier	b43 : 146 à 148 "(...) moins de tensions de clients (...) on ne sait pas (...) s'énervent (...) il faut que ce soit rapide (...) "	c21 : 108 à 113 "(...) apprend plein de trucs (...) frustrant (...) posent une question (...) je ne sais pas (...) embêtant (...) aimerait tout savoir (...) pas possible (...) contente (...) très bien (...) progresser (...) "
Métier	b46 : 160 à 161 "(...) réglementation"	c39 : 262 à 269 "(...) pas forcément répondre (...) tu ne suis pas (...) c'est son conseiller (...) difficultés de réponses (...) maintenant j'arrive à répondre"
Métier	b47 : 165 à 166 "(...) seule chose (...) peut pas (...) dépôts (...) C.D.D. (...) pas le droit (...) "	c63 : 371 à 374 "(...) la hiérarchie prenne ses responsabilités (...) Directeur d'Agence (...) dois manager (...) te tenir au courant de ce qu'ils font, de ce qu'ils ne font pas (...) comment ils avancent (...) comment (...) pas (...) il faut (...) fasse ça (...) il faut pas (...) "
Métier		c65 : 385 à 387 "(...) de l'information (...) comment ça se passe (...) paraît légitime (...) rien de dramatique de demander (...) comment ça évolue (...) t'as des inquiétudes (...) "
Métier		c70 : 403 à 404 "(...) celui qui tient le poste, doit être en mesure de l'accompagner"
Métier		c71 : 407 à 410 "(...) Directeur d'Agence (...) son boulot (...) de former les gens (...) à lui de faire l'accompagnement (...) être à côté (...) la relation de binôme (...) chargés (...) leur boulot (...) travail de superviser (...) le plus à même d'être à côté de toi pour t'accompagner"
Métier	b5 : 15 à 18 "(...) contrat (...) 3 semaines au départ (...) jusqu'au 3 avril (...) renouvelé (...) 30 avril"	c7 : 31 à 32 "(...) très vite toute seule (...) "
Difficultés		

	b8 : 24 à 25 "(...) ça fait 6 mois (...) je sens que j'ai des difficultés encore (...) c'est normal (...) je ne peux pas tout voir (...)"	c7 : 33 à 34 "(...) mise très vite dans le bain (...) pas un temps d'adaptation à regarder, à être à côté, à voir comment (...)"	<p>Difficultés : Betty et Caroline s'accordent pour affirmer qu'elles se sont retrouvées seules sans savoir quoi faire [b108 : 373 à 374] ; [b105 : 365] ; [b20 : 67] ; [b55 : 193 à 195] ; [b34 : 114 à 115] ; [c7 : 36 à 37] ; [c9 : 42 à 43] ; [c9 : 43 à 45] ; [c37 : 245 à 248]. De plus selon elles, pas assez de temps est consacré à leur expliquer ce qu'il faut faire et comment il faut le faire [c37 : 245 à 248] ; [b95 : 334 à 337] ; [b15 : 50 à 52]. Caroline rencontre une autre difficulté qui semble être l'illusion. En effet selon elle, beaucoup d'éléments promis ne sont pas réalisés [c51 : 317 à 322] ; [c53 : 327 à 328]. Pour Betty en revanche, d'autres éléments constituent pour elle des difficultés. Premièrement, il s'agit de la succession de contrats [b5 : 15 à 18]. Puis le fait que les collaborateurs soient occupés quand elle a besoin d'aide [b15 : 48 à 50] ; [b36 : 120 à 123]. Ensuite, le fait qu'il y ait énormément de choses à savoir pour lesquelles elle n'a pas de réflexes [b45 : 155 à 158] ; [b43 : 148]. Elle fait part également des mauvaises habitudes acquises en se référant</p>
Difficultés	b15 : 47 à 48 "(...) comme d'autres (...) aucune formation (...) je sors d'un (...) pas (...) le même truc (...)"	c7 : 36 à 37 "(...) toute seule (...) dans mon truc (...) assez rapide (...) me mettre dedans assez rapidement (...)"	
Difficultés	b15 : 48 à 50 "(...) bien beau d'aller voir les collaborateurs et de demander (...) occupés (...)"	c9 : 42 à 43 "(...) pas eu quelqu'un à côté de moi (...) retrouvée toute seule (...) devais faire (...) cantonnes (...)"	
Difficultés	b45 : 155 à 158 "(...) savoir utiliser le logiciel (...) plein d'applications (...) départ (...) n'y comprends rien (...) nous (...) absolument pas logique (...) ceux (...) ici (...)) tout à fait logique (...) quelle planète on atterrit? (...) logiciel (...) au moins une journée (...)"	c9 : 43 à 45 "tu sais faire (...) envie d'apprendre plein de trucs (...) impression (...) peux pas (...) toute seule (...) questions (...)"	
Difficultés	b87 : 311 à 315 "(...) collègue (...) un an et demi (...) formation (...) il faut faire ça (...) jamais fait ça de ma vie (...) t'as accumulé un tas d'erreurs (...) personne ne s'en rend compte (...) peut accumuler des erreurs (...) pas des grosses (...)"	c9 : 49 à 52 "(...) toute seule (...) ne pas apprendre les choses au fur et à mesure avec (...) besoin (...) demandes"	
Difficultés			<p>sa collègue qui au bout d'un an et demi fait de nombreuses erreurs sans en avoir conscience [b87 : 311 à 315]. Bien plus, elle confie que selon elle, le P.N.E. est proposé trop tardivement dans le parcours de formation du conseiller commercial [b111 : 384 à 387]. Enfin, la relation aux chiffres, le fait de devoir vendre toujours plus la choquent [b129 : 447 à 451].</p>

Difficultés	b70 : 250 à 251 "(...) j'avais trop tendance (...) dire franchement (...) "	c14 : 67 à 68 "(...) demi-journée par semaine (...) vite (...) pas le temps (...) découvrir (...) vite (...) "
Difficultés	b108 : 373 à 374 "(...) situations (...) pourquoi pas avec moi (...) j'en peux plus (...) faut faire quelque chose"	c14 : 69 à 70 "(...) pas assez de bureau (...) inconvénients techniques (...) retard (...) "
Difficultés	b105 : 365 "(...) des fois (...) elle était en R.D.V."	c37 : 245 à 248 "(...) tu ne sais jamais tout (...) basique (...) quinze jours (...) sans quitter le client (...) pour demander (...) comment on fait ça? C'est quoi ça (...) pendant quinze jours (...) toutes les dix minutes (...) "
	b95 : 334 à 337 "(...) temps en temps les collègues (...) difficultés (...) les voir (...) me brefaient vite fait (...) court terme (...) basique (...) dernier moment (...) pas (...) après rester dans ma tête (...) fait à la va vite, c'est pas facile"	c38 : 250 à 260 "(...) besoin (...) beaucoup moins (...) arrives à dévier le problème (...) en touche (...) pas déranger tout le monde (...) agis différemment (...) plus stressée (...) je ne sais pas (...) je ne comprends pas (...) tu vas comprendre (...) dire (...) savoir dans quelle case tu le mets (...) n'agis pas de la même façon (...) toujours plein de trucs (...) toujours dans des situations complexes (...) toujours des trucs que tu ne sais pas (...) au bout de trois semaines (...) commences à savoir la majorité des choses (...) capable (...) en mesure (...) pouvoir te débrouiller toute seule"
Difficultés	b91 : 322 à 325 "(...) acteur (...) sens où on joue (...) sujet (...) on subit (...) je ne joue pas (...) ne subit pas (...) sujet (...) subit le fait d'avoir des objectifs (...) pression (...) en même temps (...) subit aussi le client (...) agressions (...) compliments (...) "	c51 : 317 à 322 "sujet (...) qu'un pion (...) dit noir (...) blanc (...) rendue compte (...) des trucs (...) faut surtout pas (...) entendes (...) espérer des choses (...) pas (...) vraies (...) pas au moment où tu l'attends (...) sujet on te balade"
Difficultés	b15 : 50 à 52 "(...) pas assez de temps à nous expliquer (...) paraît (...) logique (...) tu fais (...) point barre (...) "	c53 : 327 à 328 "(...) on s'avance très vite (...) se passe pas"
Difficultés	b36 : 120 à 123 "(...) on vient pas à moi (...) compréhensible (...) boulot (...) pensent pas forcément à aider l'auxiliaire (...) son travail d'abord à faire"	
Difficultés	b111 : 384 à 387 "(...) P.N.E. (...) compris (...) plusieurs formations (...) C.D.I. (...) avant (...) C.D.I. (...) des tas et des tas de C.D.D. (...) un peu tard (...) quand (...) C.D.I. (...) besoin avant (...) après on sait comment (...) plus besoin (...) "	
Difficultés	b129 : 447 à 451 "(...) choque (...) faut vendre (...) gens (...) pas besoin (...) devoir de chiffres (...) se doit (...) en vendre (...) revoir (...) la relation par rapport au chiffre (...) vient de plus haut (...) "	
Difficultés	b84 : 300 à 301 "(...) on sait (...) pas sûre (...) remédier (...) pas possible"	
Difficultés	b43 : 148 "pas l'habitude (...) par étape (...) lentement (...) "	
Difficultés	b20 : 67 "(...) jusqu'à maintenant je ne savais pas trop ce qu'il fallait faire (...) "	
Difficultés	b55 : 193 à 195 "(...) démarches à suivre (...) comment fallait faire (...) il faut (...) toutes (...) codes spécifiques (...) aucune idée"	
Difficultés	b20 : 68 "(...) disait la sienne (...) "	
Difficultés	b34 : 114 à 115 "(...) impression (...) lâché dans la nature (...) se débrouille"	

Initiatives	b12 : 36 à 38 "(...) je (...) demandé (...) de la doc (...) ou s'il y en avait sur internet (...) a dit "écoute je fais mes recherches" (...) doc (...) bases de prêts"	b14 : 44 "(...) 4-6 mois pour commencer à être assez autonome"	c4 : 20 à 21 "(...) nous pose un peu plus de questions (...) plus difficiles (...) cherches à apprendre (...) cherches à en savoir un peu plus (...)"	<p>Initiatives : Le sentiment de devoir se débrouiller parce qu'elles sont seules est présent dans chacun des discours [b20 : 68 à 69] ; [b34 : 114 à 115] ; [b33 : 111 à 112] ; [b61 : 217] ; [c22 : 117 à 119] ; [c69 : 398 à 401] ; [c29 : 163 à 168]. Ensuite, une prise d'initiatives pour la demande d'être formée semble avoir été présente dès le début de leur entrée [b15 : 46 à 47] ; [b32 : 102] ; [b61 : 215 à 217] ; [b10 : 30] ; [c48 : 308 à 309] ; [c47 : 304 à 306]. Une autre prise d'initiatives et cette fois par l'écrit, est présente [b58 : 205 à 206] ; [b55 : 193] ; [c29 : 163 à 168]. Pour Betty, cette prise d'initiatives se caractérise par le fait de s'instruire par soi-même, suivre l'actualité [b33 : 108 à 111]. Il faut être curieux et réactif [b98 : 344 à 347]. Betty fait allusion à l'importance de devoir apprendre par soi-même [b33 : 108 à 111] ; [b84 : 257 à 300] ; [b97 : 341 à 342]. Coralie estime qu'il faut aller de l'avant [c51 : 317] et qu'il faut également s'informer auprès des autres [c46 : 297 à 299] ; [c47 : 304 à 306]. Elle fait allusion au manque d'initiative de la hiérarchie [c43 : 279 à 281] ; [c44 : 283 à 286].</p>
Initiatives	b15 : 46 à 47 "(...) moi (...) demandé à être formée plusieurs fois (...) directrice (...) Directeur de Groupe (...)"	b14 : 44 "(...) 4-6 mois pour commencer à être assez autonome"	c7 : 32 "(...) fallait (...) débrouille (...) trouve (...)"	
Initiatives	b20 : 68 à 69 "(...) pas (...) de documents où on m'expliquait clairement ce qu'il fallait faire (...) débrouillardise"	b15 : 46 à 47 "(...) moi (...) demandé à être formée plusieurs fois (...) directrice (...) Directeur de Groupe (...)"	c16 : 79 à 80 "(...) Directeur d'Agence (...) moi je veux former (...) par rapport à ce que lui a dit (...)"	
Initiatives	b21 : 71 "(...) pas ce savoir (...)"	b21 : 71 "(...) pas ce savoir (...)"	c22 : 117 à 119 : "(...) forcément pas eu de formation (...) laissés (...) abandon (...) comme moi (...) impression (...) pareil (...) tout le monde (...) on te met là (...) tu te débrouilles (...)"	
Initiatives	b28 : 90 "(...) je ne savais pas (...) voir mes collaborateurs (...) le tour (...) R.D.V. (...) répondaient après"	b28 : 90 "(...) je ne savais pas (...) voir mes collaborateurs (...) le tour (...) R.D.V. (...) répondaient après"	c69 : 398 à 401 "(...) pareil (...) un peu à ma sauce (...) jamais trente minutes (...) jamais une heure (...) censé savoir ce que tu vas lui vendre (...) plus (...) découverte que de la vente (...) pas (...) dans mon référentiel métier pour ça (...) vient"	
Initiatives/soif	b34 : 114 à 115 "(...) impression (...) lâché dans la nature (...) se débrouille"	b34 : 114 à 115 "(...) impression (...) lâché dans la nature (...) se débrouille"	c27 : 157 à 159 "(...) pas de formation (...) pas de formation (...) t'arrives (...) t'es deux jours avec quelqu'un (...) regardes comment il fait (...) chopes les infos au vol (...) t'écris (...) toi qui fait (...)"	
Initiatives				

Initiatives	b32 : 102 "(...) j'en ai fait la demande (...)"	c29 : 163 à 168 "(...) retenais rien (...) t'es à côté de (...) elle est là (...) fait son truc vite (...) queue (...) je comprends rien, je ne vais jamais y arriver, comment on va faire (...) écrivais (...) dire là vite fait comment (...) écrivais et tout (...) débrouillais toute seule (...) flèches (...) détaillais tous les trucs (...) cahier (...) à côté de moi (...) gens arrivaient (...) regardais sur mon cahier (...) faisais (...) rentrait forcément (...) cahier (...) mon truc (...)"
Initiatives	b33 : 111 à 112 "(...) débrouillardise"	c43 : 279 à 281 "(...) hiérarchie (...) pas terrible (...) gens (...) censés (...) prendre des décisions ne prennent pas les décisions"
Initiatives	b33 : 108 à 111 "(...) bossant chez moi (...) supplémentaire (...) culture générale (...) tous les jours de l'actualité (...) questions (...) faut savoir répondre (...) choses (...) vraies (...) autres (...) fausses (...) s'instruire par soi-même (...)"	c44 : 283 à 285 "(...) initiative de (...) pas venir des personnes en question (...) pas eux (...) m'aider à (...) à eux de prendre en charge (...)"
Initiatives	b57 : 203 "(...) elle-même (...) savait (...) rapport (...) avait vécu (...)"	c44 : 285 à 286 "(...) du coup elle a pris l'initiative"
Initiatives	b58 : 205 à 206 "(...) plus de post-it (...) ne sais pas du tout comment ça se serait passé"	c45 : 289 à 291 "(...) elle qui m'a prise sous son aile (...) Directeur d'Agence (...) je ne sais pas (...) tu vas voir avec (...) tu regardes un peu ce qu'elle fait (...) feeling (...) bien passé (...)"
Initiatives	b61 : 215 à 217 "(...) c'est moi qui (...) comment il fallait faire (...) incapable (...) correctement (...) dans tous les sens (...) pensait pas que (...) structuré à la minute près."	c46 : 297 à 299 "(...) après que je me suis rendue compte (...) elle savait des choses (...) pouvais avoir des informations plus complètes en allant voir d'autres (...) début (...) elle"
Initiatives	b61 : 217 "(...) Pour moi (...) au feeling (...) les premiers (...) au feeling"	c47 : 304 à 306 "(...) être patient (...) pas avoir peur de demander (...) aller chercher de l'aide (...) là pour t'aider (...) demander de l'aide (...) pas rester dans son coin (...) faut y aller"
Initiatives	b62 : 223 à 227 "(...) expliquais à chaque fois les difficultés (...) en fonction (...) difficultés (...) demandes (...) faut faire un chiffre (...) je veux bien faire (...) pas les bases (...) pas la peine (...) je l'ai relancé (...) formations"	c51 : 317 "Acteur (...) moi qui vais en avant pour avancer (...)"
Initiatives	b70 : 251 "(...) dit c'est pas bien (...) pris sur moi (...)"	c56 : 348 à 352 "(...) lui (...) l'initiative (...) mais (...) ambigu (...) sais pas trop où te placer (...) bien (...) on ne va pas t'accompagner (...) t'évolues (...)"
Initiatives	b84 : 297 à 300 "(...) difficultés (...) toujours (...) pas parfait (...) il faut que par lui-même il trouve des solutions (...) besoin (...) il faut qu'il demande (...) le plus d'expériences (...) en trouvant ses difficultés (...) on a de l'expérience (...)"	
Initiatives	b55 : 193 "(...) carnet (...) tout répertorié (...)"	
Initiatives	b97 : 341 à 342 "(...) faut être accompagné mais pas de trop (...) faut qu'on apprenne par soi-même"	
Initiatives	b98 : 344 à 347 "(...) curieux (...) tout (...) avancer (...) assisté (...) se reposer (...) sais pas (...) vraiment bien (...) auxiliaire commercial (...) cons-co (...) faut (...) certaine dynamique (...) bouger, être super réactif (...) si (...) assistantat (...) réactif"	
Initiatives	b10 : 30 "(...) demandé (...) D.A. (...) une formation avec ma monitrice (...)"	

	b10 : 30 à 31 "(...) proposé (...) bouquins (...) pour (...) bases des prêts"	c1 : 2 à 5 "(...) pas du tout formation bancaire (...)"	Formation : Les deux personnes évoquent l'apprentissage sur le tas [b27 : 86] ; [36 : 239 à 241]. D'après elles, elles ont été formées. Betty estime avoir été formée par la monitrice [b15 : 52 à 56]. Pour Caroline c'est sa collègue qui lui a tout appris [c42 : 277] ; [c40 : 271 à 272] et la monitrice [c18 : 87 à 89]. Seulement elle regrette de ne pas avoir le P.N.E. [c21 : 99 à 101] ; [c21 : 101 à 104]. Selon elle, il faut être en binôme et avoir un oeil Caroline il y a énormément de choses à apprendre et à savoir. Coralie évoque la formation sur les produits et techniques de vente, produits bancaires, phoning, accueil. Pour Betty il s'agit du logiciel [b68 : 248], les manières de faire pour obtenir ou garder une très bonne relation avec le client [b78 : 272], gérer les stocks, les pochettes à faire, gérer ses R.D.V., apprendre avec la liste sous prose. Elle a énormément appris en plus des matières dites "accadémiques" de son métier comme connaître ses limites, le contrôle de soi, faire preuve de réactivité, d'adaptab
Formation		c4 : 21 à 24 "(...) tu ne sais jamais exercer complètement (...) 6 mois (...)	
Formation	b13 : 40 "(...) préviens à l'avance (...)"	c8 : 39 à 40 "(...) trois semaines (...) je savais (...) plus besoin d'aller chercher pour le basique (...)"	
Formation	b15 : 52 à 56 "(...) insisté (...) monitrice (...) arrivée (...) commencé à faire des formations (...) m' a tout recadré ce que je faisais (...) bien expliqué comment je devais faire (...) après petit à petit (...) formations d'une demi-journée sur comment il fallait faire (...) comment on pouvait (...)"	c10 : 58 à 59 "(...) pour me former sur les produits et les techniques de ventes"	
Formation	b16 : 59 "(...) pas d'autres personnes"	c14 : 71 à 73 "(...) produits bancaires (...) phoning (...) comment (...) donner un portefeuille"	
Formation	b22 : 73 "(...) débrouillais (...) fallait se débrouiller (...) pas le choix"	c15 : 75 à 77 "(...) puisse (...) portefeuille (...) voir comment (...) voir comment on fait (...) pour me former à tout ça"	
Formation	b23 : 76 "(...) plusieurs fois"	c16 : 80 à 82 "(...) besoin d'informations (...) sur quoi (...) pas du tout à l'aise (...) toutes les deux (...) besoin"	
Formation	b24 : 78 "(...) début mars"	c17 : 84 à 85 "(...) une fois par semaine (...) plus (...) jamais le temps"	
Formation	b25 : 80 "(...) février (...) janvier (...)"	c18 : 87 à 89 "(...) séances en plus (...) veut que je prenne (...) pour voir comment je me débrouille (...) m'a appris comment je l'applique (...)"	
Formation	b27 : 86 "(...) j'ai appris sur le tas (...) on apprend sur le tas (...) petit à petit on évolue (...)"		
Formation	b27 : 87 à 88 "(...) à force de répéter (...) de me renseigner (...) pour les mêmes choses (...) ça rentre au final"		

Formation	b40 : 135 "(...) super enrichissant (...)"	c21 : 95 à 99 "(...) C.D.D. (...) est-ce que je vais continuer? (...) contents (...) point d'interrogation (...) encourageant (...) contente (...) apprends des choses (...)")
Formation/ Inquiétude	b41 : 137 à 139 "(...) apprend ses limites (...) stress, du contrôle de soi (...) clients qui s'énervent (...) organisation (...) faire preuve (...) de réactivité et d'adaptabilité (...) super enrichissant (...)")	c21 : 99 à 101 "(...) à s'ils me font faire tout ça c'est qu'ils sont peut être dans l'idée de me C.D.Iser (...) peut-être que j'ai la formation nouvel entrant (...) formation où on apprend tout de A à Z (...)")
Formation	b41 : 139 à 140 "(...) crée une certaine relation avec les clients (...) apprend des choses sur (...)")	c21 : 101 à 104 "(...) elle m'apprend (...) bien (...) mais (...) ce qu'on a besoin c'est pas ça (...) le Parcours Nouvel Entrant (...) important (...) là où on apprend le plus de choses (...)")
Formation	b43 : 145 à 146 "(...) j'y suis arrivée (...) d'autres (...) arrivés (...) plus judicieux (...) une (...)")	c32 : 198 à 199 "(...) formation (...) demi-journées (...) c'est tout (...) sinon (...) de formation")
Formation	b44 : 152 "(...) trois jours intensifs"	c36 : 232 à 239 "(...) binôme (...) important (...) binôme (...) très rare (...) voir (...) comment ils font (...) avoir un oeil critique sur toi (...) à améliorer (...) le binôme (...) comme ça que t'apprends (...) binôme, (...) poser des questions (...)")
Formation	b59 : 208 "(...) monitorat"	c36 : 239 à 241 "(...) pas mon truc apprendre dans les cahiers (...) pas comme ça qu'on apprend (...) réellement (...) apprend sur le tas avec quelqu'un (...) faut faire comme ça, faut pas faire ça"
Formation	b68 : 246 "(...) logiciel (...) comment s'y prendre"	c40 : 271 à 272 "(...) surtout auprès (...) qui m'a formée (...) elle (...) m'a appris l'accueil et tout ça (...)")
Formation	b69 : 248 "(...) manières de faire pour pas qu'il s'énervé"	c45 : 291 à 292 "(...) elle m'a prise en charge, (...) m'a expliqué comment (...) m'a tout appris"
Formation	b65 : 234 "opérations de base"	c54 : 331 à 332 "(...) mis en place (...) on programme toujours (...) pas de soucis (...)")
Formation	b71 : 253 à 254 "(...) j'ai pris sur moi (...) fur et à mesure (...) on sait comment s'y prendre"	
Formation	b75 : 265 "(...) ne voit pas tout (...) collègue (...) pas encore tout vu (...)")	
Formation	b78 : 272 "(...) une semaine (...) logiciel et recevoir le client (...)")	
Formation	b78 : 272 à 273 "(...) tout ce qu'il y a à côté, gérer les stocks (...) pochettes à faire (...) gérer ses R.D.V. (...) vente"	
Formation	b123 : 430 "(...) complémentaire"	
Formation	b124 : 433 "(...) intensif"	
Formation	b125 : 436 à 437 "(...) journée de formation (...) l'adapter (...) accompagnement (...) puis (...) formation (...)")	
Formation	b127 : 442 "(...) retiendra pas tout"	
Formation	b128 : 444 "(...) du pour et du contre (...)")	
Formation	b10 : 31 à 32 (...) après (...) mes collaborateurs (...) quand j'aurai 5 minutes (...) les voir et que eux (...) aussi pour qu'ils m'expliquent"	
Formation	b32 : 103 "(...) collègue (...)")	
Formation	b32 : 104 à 106 "(...) sous "prose" (...) au départ (...) liste (...) devais apprendre ça"	
Formation	b53 : 185 à 186 "(...) heureusement (...) ma collègue (...) conseillère commerciale (...) m'a aidé (...) m'a (...)")	

	b54 : 189 à 191 "(...) je sais ce que tu vis (...) je suis passée par là aussi (...) y'avait personne derrière moi (...) moi je veux te tenir un maximum pour que tu y arrives (...) très compliqué".	c7 : 34 à 35 "(...) deux jours avec quelqu'un (...) dit (...) "	<p>Soutien : Tout d'abord, les deux personnes utilisent les termes de "avec moi" ou "avec quelqu'un" [b56 : 198 à 200] ; [c7 : 34 à 36] ; [c8 : 39] ; [c30 : 170 à 173] et de "derrière toi", "derrière moi" [b54 : 189 à 191] ; [b54 : 188] ; [c31 : 175 à 195]. Ensuite pour Betty, l'accompagnement est "(...) amener la personne d'un point A à un point B" [b92 : 327]. Caroline utilise davantage le terme de "binôme" [c55 : 334 à 338]. Elles insistent toutes les deux sur le besoin de savoir ce qu'il faut faire et comment il faut faire [b106 : 367 à 369] ; [c55 : 334 à 338] ; [c56 : 340 à 352]. Au-delà de la communication, et de l'explication, il apparaît que le besoin d'avoir un regard extérieur symbolisé par le "derrière moi" soit fort. [b60 : 210 à 212] ; [b85 : 305 à 307] ; [b119 : 418 à 419] ; [b122 : 426 à 427] ; [c31 : 175 à 195]. Elles font aussi référence aux personnes qui les accompagnent. Pour Betty il s'agit de la D.A. [b62 : 220 à 223] sa collègue [b70 : 250] et le moniteur [b114 : 401 à 404]. Caroline cite sa référente [c46 : 294 à 29]. En revanche elle déplore le manque de suivi du D.A. [c64 : 376 à 382].</p>
Soutien			
Soutien	b54 : 188 "Pour expliquer (...) tout ça à se rappeler et était vraiment derrière moi (...) on a fait (...) "	c7 : 35 à 36 "(...) tu te débrouilles (...) tu sais comment on fait (...) si (...) problème (...) viens nous chercher (...) "	
Soutien	b56 : 198 à 200 "(...) elle (...) me regardait faire (...) était avec moi (...) quand j'avais besoin d'elle (...) appelais (...) n'hésites pas à appeler (...) "	c8 : 39 "Deux jours avec quelqu'un et après toute seule (...) "	
Soutien	b56 : 200 "(...) dit bases (...) j'y arrive"	c30 : 170 à 173 "(...) pas (...) formation spéciale (...) être en binôme au moins avec quelqu'un (...) que tu ne sois pas lâchée dans la nature toute seule, là (...) deux jours (...) C.D.D. (...) un mois (...) dit (...) binôme un jour".	

Soutien	b60 : 210 à 212 "(...) feuille de suivi (...) vu ensemble (...) là (...) difficultés (...) là (...) ça va bien (...) voient ensemble comment (...) pour me faire évoluer"	c31 : 175 à 195 "(...) au moins un mois (...) apprennent correctement (...) occasion (...)) cas différents (...) un truc (...) tout le temps (...) parfois (...) un mois (...) perspective de voir différents cas (...) apprendre un peu plus (...) semaine (...) ça suffit (...) choses un peu plus avancées (...) voient moins souvent (...) pas en une semaine (...) pas formation (...) savoir que c'est en binôme (...) quelqu'un derrière toi (...) pas comme ça qu'il faut faire c'est autrement (...) viens (...) je te fais voir (...) mettent là en C.D.D. (...) manque de personnel (...) petite période (...) être justement avec la personne (...) vas remplacer (...) comment il fonctionne (...) faut (...) je sais pas comment faire (...) je ne sais pas comment la personne avant emmène la chose (...) oui comment je fais (...) pas avoir peur (...) pas la formation pure et dure (...) fait d'être en binôme avec quelqu'un, de pouvoir voir."
Soutien		c33 : 201 à 203 "(...) dure encore (...) plus du suivi d'activité par rapport (...) appris (...) comment (...) me débrouille (...)")
Soutien	b62 : 220 à 223 "(...) c'est moi (...) toutes semaines (...) compte rendu d'activité avec Directrice d'Agence (...) voyait mon évolution (...) me demandait les difficultés (...)")	c45 : 289 "(...) elle m'a pris sous son aile (...)")
Soutien	b70 : 250 "(...) grâce à ma collègue (...)")	c46 : 294 à 297 "elle en priorité (...) pour moi (...) ma référente (...) question (...) chargés (...) ne savent pas (...) tellement longtemps (...) ou ils ne veulent plus (...) savoir (...) elle était encore un peu (...) c'est elle (...) souvent (...) très très souvent voire tout le temps (...)")
Soutien	b74 : 263 "Six mois"	c55 : 334 à 338 "L'accompagnement (...) binôme (...) je parle beaucoup de binôme (...) accompagnement (...) d'être suivi (...) points de repères (...) gens là pour toi (...) t'écouter (...) te disent ce qu'il faut faire (...) faut pas faire (...) soient là tout le temps (...) l'accompagnement c'est vraiment plus proche"
Soutien	b76 : 267 "(...) temporaire (...) à la demande"	c56 : 340 à 342 "(...) là avec toi (...) qui te dit réellement ce qu'il faut faire (...) faut pas faire (...) on ne m'a jamais dit (...) faut que tu fasses ça (...) faut pas que tu fasses ça (...)")
Soutien	b77 : 269 "(...) ne sais pas"	c56 : 342 à 348 "(...) tu es là (...) sais pas ce que tu fais (...) sujet, pion (...) même pas tu as le droit de (...) pas le droit de (...) tu devines (...) dit jamais (...) si (...) bien (...) dit pas non plus (...) flou total (...) pas d'accompagnement (...) t'as fait quoi (...) comment ça s'est passé (...) tu as eu des problèmes (...) jamais eu pour qu'il me dise ce genre de choses (...)")
Soutien	b85 : 305 à 307 "(...) équipe (...) t'aurais du faire ça comme ça, là t'as pas fait ça (...) regard extérieur (...) tellement plongé dedans (...) déconnecte (...)")	c58 : 356 "Martine (...) Justine (...) m'a formée (...)")
Soutien	b86 : 309 "(...) là où ça ne va pas"	c59 : 358 "(...) deux jours (...) une demi-journée par mois"
Soutien	b92 : 327 "(...) amener la personne d'un point A à un point B"	c61 : 362 à 366 "(...) on t'embête pas (...) je (...) pas comme ça (...) besoin d'objectifs pour avancer (...) besoin de savoir où je vais (...) pas d'avantages (...) si (...) un accompagnement très serré (...) dirai le contraire (...) pas d'avantages à ne pas avoir d'accompagnement"
Soutien	b94 : 332 "(...) monitrice (...)")	c62 : 368 à 369 "(...) sportive (...) habitude (...) ce que je recherche (...) besoin de ça pour avancer (...) sinon tu te laisses un peu aller"

Soutien	b99 : 349 "(...) au cas où je sais que tu es là"	c64 : 376 à 382 "(...) me forme (...) me suis (...) m'a suivie (...) voulait qu'on prenne R.D.V. avec Pierre pour faire le point (...) toujours pas eu (...) Directeur d'Agence (...) demandes (...) de former (...) tu t'informes (...) comment ça se passe (...) si elle capte quelque chose (...) si elle met en application (...) pas de suivi (...) le reproche (...) faire (...) bien pour toi (...) demander (...) ça suit pas derrière"
Soutien	b100 : 351 "(...) bien notre métier"	c68 : 396 "(...) pas en binôme (...) "
Soutien	b106 : 367 à 369 "(...) appelais (...) toujours là (...) pas derrière moi (...) faut faire ça (...) je le fais avec toi (...) non (...) problème (...) tu (...) dis (...) moi (...)	
Soutien	b110 : 381 à 382 "(...) tu le fais toute seule"	
Soutien	b112 : 389 à 395 "(...) comment gère (...) en bas (...) comment ça fonctionne (...) comment s'occuper des stocks (...) bien s'occuper de l'accueil (...) comment accueillir (...) connaître les produits (...) passer aux R.D.V. de ventes assises (...) entretiens commerciaux structurés (...)"	
Soutien	b114 : 401 à 404 "(...) moniteur (...) voit à peu près la personne (...) doit savoir à peu près combien de temps (...) bien faire son boulot (...) là (...) sait pas si (...) fait bien notre boulot (...) plein (...) ne sait pas (...)"	
Soutien	b115 : 407 "(...) départ"	
Soutien	b117 : 411 à 413 "(...) accompagner (...) accueil (...) laisser (...) se débrouiller (...) toute seule (...) revoir (...) prendre (...) pour lui expliquer les produits basiques (...) évoluer (...)"	
Soutien	b119 : 417 "(...) pas tout le temps (...)"	
Soutien	b119 : 418 à 419 "(...) autant quand ça va bien autant quand ça ne va pas (...)	
Soutien	b120 : 421 à 422 "(...) pas vision de l'accueil (...) ne voit pas (...) avant comment (...) actuellement non (...) trop de choses (...)"	
Soutien	b122 : 426 à 427 "(...) personne externe du collaborateur (...)"	
Soutien	b15 : 56 à 57 "(...) tout bien expliqué (...) à partir de là que j'ai eu le déclic (...) mon travail mieux structuré"	
Soutien	b48 : 170 à 173 "(...) badge (...) râlait (...) lui disais (...) j'apprends (...) tout le monde (...) va falloir faire avec (...) pas (...) gros soucis"	
Soutien	b49 : 176 à 177 "(...) eux (...) patent une prestation, il faut que ce soit là (...) si (...) pas là (...) pas leurs problèmes"	
Soutien	b101 : 353 à 354 "(...) clients (...) plus satisfaits (...) équipe (...) meilleure dynamique"	
Qualité		Qualité : Betty semble attacher de l'importance à la qualité ou en tous cas estime nécessaire de l'évoquer. En effet, selon elle les clients patent une qualité, [b49 : 176 à 177] et le service rendu doit offrir cette qualité. En connaissant son métier, le conseiller commercial permet de rendre les clients moins agacés [b104 : 362].
Qualité	b103 : 358 à 360 "(...) maintenant (...) complice (...) départ (...) là pour moi (...) petit à petit (...) m'a aidé (...) évoluer (...) créé (...) liens (...)"	
Qualité	b104 : 362 "(...) connaît (...) agressent moins (...) plus en sûreté"	

Qualité	b82 : 287 à 289 "il faut surmonter (...) pas se décourager (...) super enrichissant (...) au bout de ses limites (...)"	c10 : 55 à 56 "(...) se passait bien (...) formatrice (...)"	<p>Satisfaction : Caroline apparaît très satisfaite d'elle. Elle est consciente de faire un métier qui lui plaît sans avoir été formée au préalable avant de postuler pour le poste [c21 : 104 à 108]. Elle est heureuse également d'avoir appris des choses [c22 : 119 à 120] et considère être privilégiée du fait qu'elle se sent à l'aise avec son métier qu'elle exerce au sein d'une équipe qui se complète [c25 : 131 à 137].</p>
Satisfaction			
Satisfaction		c12 : 63 "(...) content (...) je faisais (...)"	
Satisfaction		c21 : 104 à 108 "(...) m'a aidée à apprendre (...) en C.D.D. (...) ne savent pas (...) je sais (...) contente (...) pars de rien (...) me plaît (...)"	
Satisfaction		c22 : 119 à 120 "(...) chance (...) pour m'apprendre des choses"	
		c25 : 137 à 142 "(...) ancien (...) posé (...) jeune (...) dans tous les sens (...) faire du chiffre (...) équipe qui se complète (...) apprend plein de trucs de plein de personnes (...) spécialisé (...) tu sais où il est (...) va le voir (...) personne qui est référencée (...)"	
Satisfaction		c25 : 131 à 137 "(...) découvre (...) pas du tout pareil (...) argent (...) tabou (...) beaux clients (...) particuliers (...) suis à l'aise (...) chance (...) anciens (...) jeunes (...) pas du tout la même technique (...)"	
Satisfaction		c9 : 47 à 49 "(...) suis (...) bien faite à l'équipe (...) pas ressenti (...)"	
Satisfaction		c22 : 115 à 117 "(...) arrivaient juste (...) pas eu d'échange (...)"	

Autres	b2 : 9 " (...) hazard"	c41 : 274 à 275 "(...) va passer chargé (...)"	
Autres	b37 : 126 "(...) rare, une fois"		
Autres	b11 : 34 "(...) m'expliquer"		
	b82 : 284 à 286 "(...) aime vraiment (...) y'en a (...) des difficultés (...) j'adore vraiment (...) d'autres (...) difficultés (...) vais les surmonter (...) peut-être pas ça au long terme (...)"		
Autres			
Synthèse par personne	<p>Singularité : Betty n'a pas pu reprendre ses études qui étaient très différentes du domaine bancaire [b27 : 84 à 86]. Lorsqu'elle a besoin d'aide, elle préfère demander à un collaborateur qu'à un moniteur. En effet, pour elle, il n'est pas judicieux que le moniteur lui consacre une heure sachant qu'elle n'a pas d'expériences dans le milieu bancaire [b13 : 40 à 42]. Elle considère que la formation peut aider à avancer mais que c'est en fonction des besoins de l'auxiliaire commercial. [b42 : 142 à 129] ; [b79 : 275 à 276] ; [b32 : 102 à 103] ; [b82 : 287]. De même, selon les agences, les contextes, des besoins et des attentes des clients sont très différents. [b38 : 128 à 129]. Métier : D'après Betty, son expérience antérieure est complètement différente de ce qu'on lui demande sur son poste actuel [b67 : 240 à 243]. Il y a des périodes fortes comme celles des prêts, durant lesquelles elle se sent incapable de faire un prêt car elle ne sait pas comment ça fonctionne. [b9 : 27 à 28].</p>	<p>Singularité : Caroline estime que ce qu'elle vit en tant qu'auxiliaire commerciale est propre à son agence [c3 : 15] ; [c7 : 30 à 31] ; [c25 : 142 à 144]. En effet, selon elle, ses collègues sont non seulement plus disponibles par rapport aux autres agences mais en plus spécialisés dans un domaine [c26 : 147 à 155]. D'après elle, il est important de faire la distinction entre C.D.D. d'été où l'objectif est de remplacer une personne temporairement absente et un C.D.D. qui a des objectifs et aspirations professionnelles plus sérieuses dans ce domaine professionnel. Le besoin d'apprendre est en relation avec l'objectif professionnel [c36 : 221 à 232]. Métier : Caroline estime ne pas avoir été prédestinée à faire ce métier. Ce n'est pas ce qu'elle voulait faire initialement [c1 : 5 à 10]. Pour assurer ce métier, il y a énormément de choses à savoir. Il faut savoir donner et recevoir [c4 : 18 à 19]. Seulement, ne pas tout savoir est frustrant [c21 : 108 à 113]. Il y a des situations où c'est normal de ne pas savoir [c39 : 262 à 269] et d'autres où ce n'est pas normal et</p>	<p>Les deux interviewées expriment le besoin d'avoir un accompagnement approprié. Il faut qu'une personne soit « avec soi » comme elles citent plusieurs fois [b56 : 198 à 200] ; [c30 : 170 à 173]. Il semblerait qu'une fois que la personne ait été « avec soi » il faille qu'elle soit, ou qu'une autre personne soit « derrière soi » [b106 : 367 à 369] ; [c31 : 175 à 195]. Betty et Caroline se sont accordées pour affirmer qu'elles se sont retrouvées seules sans savoir quoi faire [b108 : 373 à 374] ; [b105 : 365] ; [b20 : 67] ; [b55 : 193 à 195]. Pour aller plus loin, Caroline estime que le suivi devrait être assuré par le Directeur d'Agence,</p>

<p>Pour être à l'aise dans cette fonction, selon Betty, il faut au moins 4 voire 6 mois [b7 : 22] et [b14 : 44]. Beaucoup de choses à savoir comme la réglementation [b46 : 160 à 161]. Dans ses fonctions, il est important que ce soit rapide. La seule différence entre le C.D.D. et le C.D.I. est la possibilité de pouvoir faire des dépôts. Difficultés : Betty a subi une succession de contrats en C.D.D. [b5 : 15 à 18]. Comme beaucoup, elle n'a eu aucune formation [b15 : 47 à 48]. Pourtant il faut faire et connaître beaucoup de choses. Pour une personne qui n'est pas de ce milieu professionnel, les demandes d'application ne sont pas logiques [b45 : 155 à 158] ; [b43 : 148]. Bien plus, un manque d'informations sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire [b20 : 67]. Il arrive que les informations ne soient pas fiables [b20 : 68]. D'après Betty, le P.N.E. est proposé une fois qu'ils savent comment faire [b111 : 384 à 387]. De surcroît, le fait de ne pas suivre de formation jusqu'au P.N.E. augmente l'intégration de mauvaises habitudes [b87 : 311 à 315]</p>	<p>génant [c9 : 44 à 47]. La hiérarchie doit prendre ses responsabilités, suivre l'évolution des C.D.D. et échanger avec eux [c63 : 371 à 374] ; [c65 : 385 à 387]. Le Directeur d'Agence et le conseiller commercial doivent être en mesure d'accompagner [c70 : 403 à 404] et [c71 : 407 à 410]. Caroline ne connaît pas ses objectifs quantitatifs. Elle doit faire le maximum et pense que c'est dû au côté atypique de l'agence. Difficultés : Pour Caroline, la première difficulté réside dans le fait qu'elle se soit sentie trop souvent seule. La solitude engendre une nécessité de s'adapter rapidement [c7 : 36 à 37], incite à ne faire que ce que l'on sait faire [c9 : 42 à 43], empêche l'apprentissage puisqu'il y a des personnes qui peuvent répondre aux questions [c9 : 49 à 52], et ne favorise pas un apprentissage au fur et à mesure. Ensuite la deuxième difficulté réside dans le manque de temps et les difficultés logistiques [c14 : 67 à 71]. Selon elle, il faut 15 jours pour pouvoir faire le basique sans quitter le client toutes les 10 minutes [c37 : 245 à 248] et 3 semaines pour</p>	<p>ce qui ne se fait pas [c63 : 371 à 374] ; [c65 : 385 à 387] ; [c70 : 403 à 404] ; [c71 : 407 à 410]. Une prise d'initiatives pour la demande d'être formée semble avoir été présente dès le début de leur entrée [b15 : 46 à 47] ; [b32 : 102] ; [b61 : 215 à 217] ; [b10 : 30] ; [c48 : 308 à 309] ; [c47 : 304 à 306]. Face à leur sentiment d'être délaissés, les interviewées ont su faire preuve d'initiatives, par exemple, celle de formaliser et tout répertorier à l'écrit, [b58 : 205 à 206] ; [b55 : 193] ; [c29 : 163 à 168], de s'instruire par soi-même, suivre l'actualité [b33 : 108 à 111], d'être curieux et réactif [b98 : 344 à 347].</p>
<p>315] et [b70 : 250 à 251]. Lorsqu'elle rencontrait des difficultés, elle demandait à ses collègues [b95 : 334 à 337] ; [b15 : 48 à 50] ; [b36 : 120 à 123]. Seulement, non seulement ils peuvent être occupés au moment où Betty en avait besoin [b108 : 373 à 374] ; [b105 : 365] mais lorsqu'ils étaient libres, la transaction se faisait trop rapidement pour que Betty se rappelle de l'ensemble de la démarche [b15 : 50 à 52]. Betty pense qu'il n'y aura pas de remédiations possibles. Initiatives : Betty évoque le sentiment d'être lâchée dans la nature et donc la nécessité de se débrouiller [b34 : 114 à 115] ; [b20 : 68 à 69] ; [b21 : 71] ; [b34 : 114 à 115] ; [b33 : 111 à 112] ; [b61 : 217]. Le fait de devoir se débrouiller signifie pour elle "bossant chez moi (...)" avoir une culture générale (...) être au courant tous les jours de l'actualité (...) s'instruire par soi-même [b33 : 108 à 111]. C'est elle qui s'est rendue compte qu'elle manquait de méthodes. Elle a dû être à l'initiative de plusieurs demandes [b32 : 102]. Effectivement, elle a</p>	<p>commencer à savoir la majorité des choses et être capable de se débrouiller. Enfin Caroline confie que des personnes sont faites sans être tenues et qu'elle a l'impression d'être comme un pion. Initiatives : Selon Caroline, lorsqu'il n'y a pas de formation et que l'on se sent abandonné, il faut se débrouiller [c22 : 117 à 119] même si ce n'est pas dans le référentiel métier car en effet les gens posent des questions difficiles et cela donne envie d'apprendre [c4 : 20 à 21]. Caroline a utilisé un cahier pour lui permettre de formaliser et d'agencer les démarches qu'il faut employer [c29 : 163 à 168] ; [c27 : 157 à 159]. Elle se considère comme acteur c'est elle qui va en avant pour avancer [c51 : 317]. Selon elle, il ne faut pas avoir peur et ne pas rester sur des doutes [c48 : 308 à 309]. Il faut aussi être patient et demander de l'aide [c47 : 304 à 306]. Elle s'est elle-même rendue compte qu'elle pouvait apprendre des autres [c46 : 297 à 299]. Elle considère que la hiérarchie ne prend pas les décisions [c43 : 279 à 281]. C'est la hiérarchie qui a pris l'initiative de former Caroline [c16 : 79 à 80].</p>	<p>Rappelons que Betty fait allusion à l'importance de devoir apprendre par soi-même [b33 : 108 à 111] ; [b84 : 257 à 300] ; [b97 : 341 à 342] et que Coralie estime qu'il faut aller de l'avant [c51 : 317] et qu'il faut également s'informer auprès des autres [c46 : 297 à 299] ; [c47 : 304 à 306]. Betty mentionne la dimension de la qualité qu'elle ne peut offrir à ses clients de par son manque de connaissances, compétences et savoir-faire du métier qu'elle exerce. Betty semble attacher de l'importance à la qualité ou en tous cas estime nécessaire de l'évoquer. En effet, selon elle, les clients paient une qualité, [b49 : 176 à 177] et le service rendu doit offrir cette qualité. En connaissant son métier, le conseiller commercial permet de rendre les clients moins agacés [b104 : 362]. Elles ont dû mettre en œuvre pour ne pas « décrocher » [b33 : 108 à 111] ; [c46 : 297 à 299]. Elles ne savent pas ce qu'elles peuvent et doivent faire [b20 : 67] ; [c69 : 398 à 401]. Caroline évoque une distinction entre ce qu'elle fait et ce qui est inscrit dans son référentiel métier. Le suivi doit être effectué selon Caroline par le D.A. et il est inévitable pour les deux interviewées qu'il y ait un regard extérieur pour valider</p>
<p>demandé de la documentation [b12 : 36 à 38], à être formée plusieurs fois à la directrice et au Directeur de Groupe [b15 : 46 à 47]. Le fait de devoir se prendre en main est en corrélation avec l'objectif de faire du chiffre. Seulement pour faire du chiffre, il faut un minimum de connaissances [b84 : 297 à 300]. Elle écrivait [b55 : 193] et demandait de l'aide à ses collègues pour vaincre ses difficultés [b28 : 90]. L'une d'entre eux avait vécu la même chose qu'elle. [b57 : 203]. Si elle n'avait pas été là, Betty aurait davantage écrit [b58 : 205 à 206]. D'après elle, il faut un accompagnement qui permette d'apprendre par soi-même [b97 : 341 à 342] ; [b70 : 251] ; [b98 : 344 à 347]. Il faut 4 à 6 mois pour commencer à être autonome [b14 : 44]. Formation : Betty défend qu'elle a appris sur le tas [b27 : 86] en se débrouillant [b22 : 73] et à force de répéter [b27 : 87 à 88] ce qui permet un apprentissage sur soi très enrichissant [b40 : 135] ; [b41 : 137 à 139]. Il a fallu</p>	<p>Le Directeur d'Agence a demandé à ce que Caroline voit comment sa collègue faisait [c45 : 289 à 286] et ensuite sa collègue l'a prise sous son aile [c45 : 289 à 292] ; [c44 : 283 à 286]. Caroline n'avait pas du tout une formation bancaire [c1 : 2 à 5]. Elle estime avoir eu une formation avec sa collègue [c40 : 271 à 272] via le moniteur [c32 : 198 à 199]. La programmation des rencontres n'a pas fait l'objet de difficultés [c54 : 331 à 332]. La monitrice lui a appris comment faire, maintenant c'est à elle de l'appliquer [c18 : 87 à 89]. La formation avec la monitrice a été plus longue en rapport avec le manque de temps [c17 : 84 à 85]. Elle soutient que c'est en ayant un oeil critique et en étant en binôme que l'on n'apprend [c36 : 232 à 239]. En effet pour elle, on apprend que si c'est sur le tas [c36 : 239 à 241]. Elle estime que le processus d'apprentissage est long [c4 : 39 à 40]. Elle confie qu'elle a appris aussi grâce à sa conseillère commerciale [c42 : 277]. Caroline se sent insécure et s'interroge beaucoup. La formation l'encourage [c21 : 95 à 99].</p>	

<p>qu'elle prenne sur elle pour savoir "au fur et à mesure (...) comment s'y prendre" [b71 : 253 à 254]. Betty a bénéficié d'un support pédagogique. En effet, il lui a été proposé, suite à sa demande, des ouvrages sur les bases de prêts. D'une part elle concède, qu'elle a bénéficié d'une formation avec sa monitrice [b10 : 30] ; [b13 : 40]. Au fur et à mesure que la monitrice venait, Betty comprenait mieux comment elle devait faire [b15 : 52 à 56]. C'était une formation individuelle puisqu'elle était seule [b16 : 59]. Elle est venue plusieurs fois [b23 : 76] ; [b24 : 78] ; [b25 : 80]. D'autre part, elle considère qu'elle a bénéficié d'une formation avec sa collègue. Pour elle, il est impossible de tout voir [b75 : 265]. Elle préconise 3 jours intensifs de formation [b44 : 152] bien qu'elle dise y être arrivée sans [b43 : 145 à 146]. Selon elle, il y a beaucoup de matières auxquelles l'auxiliaire commercial doit être formé [b78 : 272 à 273] ; [b68 : 246] ; [b69 : 248] ; [b65 : 234]. Enfin elle perçoit l'accompagnement et la formation comme complémentaires [b123 :</p>	<p>Soutien : D'après Caroline, elle a profité de l'aide de ses collègues [c46 : 294 à 297] surtout de la part des anciens [422 à 425]. Caroline a une conception de l'accompagnement où il y a nécessité d'avoir des repères, une proximité [c55 : 334 à 338] ; où il doit y avoir des échanges avec la personne accompagnée pour savoir où elle se positionne [c56 : 340 à 352]. En revanche elle considère que l'accompagnement est bien différent de la formation et qu'il est essentiel pour avancer [c62 : 368 à 369]. Elle fait une première distinction entre accompagnement et formation [c58 : 356] puis ensuite assimile ces deux actions comme des accompagnements [c59 : 358]. Selon elle, il n'y a pas davantage à ne pas avoir d'accompagnement. Justement, elle reproche à la hiérarchie de ne pas faire de suivi [c64 : 376 à 382]. Pour elle, c'est important qu'il y ait un binôme [c68 : 396]. Selon elle, ce n'est pas un problème de formation, mais bien un problème d'accompagnement. Satisfaction : Caroline semble accorder de l'importance à mentionner que sa situation est privilégiée [c12 : 63] et [c21 : 104 à 108]. Bien plus, elle est satisfaite de son métier et de l'équipe au sein de laquelle elle évolue [c25 : 131 à 137].</p>	<p>ce qui est bien fait [b60 : 210 à 212] ; [b85 : 305 à 307] ; [b119 : 418 à 419] ; [b122 : 426 à 427] ; [c31 : 175 à 195].</p>
<p>durer six mois [b74 : 263] et être à la demande [b76 : 267]. Le regard extérieur semble occuper une place importante dans le cadre de l'accompagnement. En effet, cela permet de savoir quand ça va ou quand il y a des erreurs de faites [b119 : 418 à 419]. C'est pour cela qu'il faut une personne externe au collaborateur [b122 : 426 à 427] ; [b85 : 305 à 307] ; [b86 : 309]. Qualités : Il semblerait que la qualité soit très importante dans le métier d'auxiliaire commercial. C'est à travers la qualité que la relation avec le client sera facile ou non [b48 : 170 à 173] ; [b49 : 176 à 177] ; [b101 : 353 à 354]. La connaissance est en relation avec le métier. En effet il faut comprendre pour avoir "un travail mieux structuré" [b15 : 56 à 57]. La relation accessible et complice avec les collègues semblent favoriser une évolution positive pour l'auxiliaire [b103 : 358 à 360]. Autres : Peu d'échanges avec les pairs [b37 : 126]. Il faudrait se positionner pour voir si c'est un travail sur le long terme ou pas. Il est important de ne pas se décourager et c'est très enrichissant d'aller jusqu'au bout de ses limites.</p>		
<p>430] ; [124 : 433] ; [b125 : 436 à 437] mais par étapes [b127 : 442] en retenant qu'il y a du pour et du contre [b128 : 444]. Soutien : Selon Betty, son manager ne l'accompagne pas [b120 : 421 à 422]. Pourtant elle note qu'elle a pu avoir de l'aide matérielle au démarrage grâce à "prose" [b32 : 104 à 106]. Betty estime pouvoir demander de l'aide auprès de ses collègues si leur disponibilité le leur permet [b10 : 31 à 32] ; [b32 : 103] ; [b53 : 185 à 186] ; [b70 : 250] ; [b94 : 332]. Seulement pour elle, être accompagnée signifie plus que cela. En effet, elle considère que l'accompagnement c'est anéantir la personne d'un point "A à un point B" [b92 : 327] avec une personne qui serait toujours disponible [b99 : 349] ; [b106 : 367 à 369] ; [b117 : 411 à 413] ; [b62 : 220 à 223] ; [b60 : 210 à 212] ; [b56 : 200]. En revanche, selon elle, il faut distinguer l'accompagnement de l'assistantat [b119 : 417]. L'accompagnement devait être mis en place dès le début [b115 : 407] et devait être fait par étapes [b110 : 381 à 382] ; [b112 : 389 à 395]. Cela pourrait</p>		

ANNEXE 6A : Répartitions des éléments de compréhension par thème abordés par Amélie.

D'après l'entretien d'Amélie.

Métier d'auxiliaire commercial :

Mêmes missions qu'un auxiliaire commercial : mission d'accueil de la clientèle et fonction commerciale qui se traduit par des propositions et ventes des produits commerciaux plus basiques que celle d'un C.D.I.

Exemples de produits de base : les livrets et les comptes pour les jeunes.

Profils :

Les profils sont très différents : un débutant, un expérimenté d'une enseigne concurrente, une personne qui a accumulé des C.D.D. (Pas la même maturité).

Certains reçoivent les clients en entretien :

Les raisons concernent : l'organisation de l'agence, sa propre expérience et sa capacité à prendre en charge ses clients en R.D.V.

En 2010, les auxiliaires commerciaux sont tous des C.D.D. Avant, c'était des conseillers commerciaux en T2, la classification la plus basse au niveau commerciale.

C.D.D. :

C'est une personne pour remplacer un absent, elle n'a pas la même dimension dans l'agence puisqu'elle n'a pas la connaissance des clients.

Tant que la personne est en C.D.D, elle n'a pas de formation théorique puisque l'entreprise n'a pas la certitude de la garder. L'entreprise ne forme pas sur les produits de manière importante. Dans les faits il y a beaucoup de différences entre les deux, mais c'est lié à la précarité du poste. Si la personne est en C.D.I. c'est que l'entreprise pense qu'elle est compétente.

Le C.D.D. commence à vendre ses produits :

Il n'y a pas de règles en la matière :

- Cela dépend s'il a un esprit commercial ou pas
- C'est en fonction de la manière dont il va se comporter

Il peut y avoir un auxiliaire commercial qui fasse exactement pareil qu'un C.D.I., voire plus et mieux qu'un C.D.I.

Les critères pour titulariser un auxiliaire commercial :

- L'esprit commercial
- Potentiel de développement

Il faut que la hiérarchie puisse se dire « Tiens il pourrait être chargé clientèle ou manager ».

Ce n'est pas une titularisation, l'entreprise propose à la place d'un C.D.D., un C.D.I. Pas d'automatisme. Il peut y avoir une personne qui va rester 13 mois, 14 mois en C.D.D., qui ne sera jamais C.D.I.sée et une autre personne au bout d'un mois à qui l'entreprise va proposer un C.D.I., parce que c'est une personne qui a un certain esprit et que l'entreprise veut l'avoir en C.D.I. Tous les C.D.I. ne sont pas forcément passés par la case C.D.D.

Autonomie C.D.D. :

Travail administratif d'une agence : 15 jours. Il doit être complètement autonome.

Aspect commercial, quand une personne est auxiliaire, elle n'est jamais « *complètement autonome* » car elle n'a « pas la maîtrise de subtilité sur les placements ».

L'autonomie est liée au caractère de la personne.

Il faut 15 jours pour être autonome si c'est une personne qui a de la maturité et qui s'interroge sur ce qu'elle fait et les raisons pour lesquelles, elle le fait.

Autonome : Une personne qui n'a pas besoin des autres pour faire son métier, ce qui est impossible pour un C.D.D. il ne peut pas faire son métier sans poser de questions. La banque c'est extrêmement réglementé il y a plein d'éléments au niveau droit bancaire, fiscalité, (...).

Un C.D.D. par nature ne peut pas être autonome. Même phénomène au siège. Il a besoin des autres pour avancer, pour apprendre des autres tous les jours. Il va apprendre tous les jours, rencontrer des clients différents, sera confronté à des problématiques différentes, va acquérir des réflexes automatiques de questions, va répondre aux clients etc.

On acquiert plus d'autonomie en ayant de l'expérience. C'est difficile d'être autonome après 15 jours dans une entreprise surtout au niveau des métiers commerciaux très réglementés.

On peut aider l'auxiliaire en faisant un accompagnement. Par exemple : un moniteur qui vient l'accompagner, on peut le rendre plus autonome. Mais une question se pose : est-ce que un Directeur de Groupe va vouloir faire l'accompagnement pendant une journée ou deux sur un C.D.D. alors qu'il n'est pas sûr de le garder ? « *C'est le retour sur investissement qui se pose derrière et après c'est la question budgétaire parce que si l'on met un C.D.D. un jour, deux jours, trois jours, quatre jours en formation, pendant ce temps là, il n'est pas en agence, il n'est pas en agence, il y a moins de production* ».

Fiche de poste :

Y-a-t-il une fiche de poste spécifique d'auxiliaire commercial ou est-ce que le service emploi leur donne celle de conseiller commercial ?

Pas de législation qui légitime le plan de formation pour les auxiliaires.

Pas d'obligations légales à former un C.D.D. si ce ne sont les obligations légales du code de travail comme les formations réglementaires obligatoires.

Intérêt de former les C.D.D. :

La formation leur permet d'être autonome.

Difficultés pour former :

Ce sont des collaborateurs qui viennent remplacer d'autres collaborateurs, donc on ne peut pas les « *sortir* » pour les mettre en formation.

Changements dans le futur proche :

Les C.D.D. seront recrutés avec un délai de deux jours, ce qui permettra de les former pendant ces deux jours. Mais elle ne sait pas ni sur quoi, ni comment.

Aujourd'hui il y a uniquement le module *accueil de la clientèle* qui est le même module que celui des C.D.I. qui est proposé aux C.D.D. de plus de deux mois dans l'entreprise. C'est arrêté à 2 mois car l'entreprise ne va pas investir dans une journée de formation pour un collaborateur dont l'entreprise ne sait pas si elle le gardera sur plus de deux mois. C'est uniquement une histoire de coût. L'entreprise considère qu'avec deux mois dans l'entreprise, il y a déjà une prise de recul. Si l'auxiliaire commercial a deux mois, à priori, il semble convenir sinon l'entreprise ne l'aurait pas gardé aussi longtemps. A partir de ce moment, l'entreprise accepte de commencer à investir en formation.

Formation envisagée sur l'Accueil :

L'accueil de la clientèle, c'est primordial.

Idée de la gestion des incivilités en e-Learning.

Idée de conférence bancarisation pendant une heure qui permettrait d'acquérir les bases sur la bancarisation, les démarches pour remettre un chéquier à un client, une carte bancaire.

Pour l'instant il n'y a que le module *accueil de la clientèle* qui est proposé au bout de deux mois.

La conférence sur la bancarisation, les incivilités etc. seront faites dans les premiers jours.

Des conférences peuvent être faites.

Les formations seront dispensées pour certains à deux mois, et pour d'autres peut-être à quatre.

Il y a des éléments à connaître qui n'existent qu'à LA BANQUE, ça n'existe pas à la banque A ou à la banque B. Chaque banque va avoir ses méthodes, ses messages, la bancarisation n'est pas la même d'une banque à l'autre.

Il y a un échange entre le manager et le collaborateur pour valider si le collaborateur a besoin de suivre tous les modules du P.N.E. ou non. Ceux qui font un apprentissage par exemple, et ont vu le droit bancaire, la fiscalité, pourront en être dispensés. Le service formation n'en prendra pas la décision. Le manager avec le collaborateur peuvent prendre cette décision. Très peu sont concernés.

Pas de certitudes que les collaborateurs en C.D.D. connaissent la qualité, comme la politesse, c'est important. Le but est d'améliorer la qualité au-delà de l'aspect formation réglementaire où il s'agit du cadre du code de travail.

Il faut améliorer la qualité et permettre au collaborateur de se sentir plus à l'aise ce qui renforce en même temps la qualité.

Les limites de ces formations c'est qu'elles ne seront pas nombreuses car le but n'est pas qu'ils deviennent des commerciaux. Il s'agit d'un minimum pour qu'ils ne soient pas trop mal à l'aise. (Pas à l'aise, parce que ce n'est pas suffisant. On ne devient pas commercial avec deux jours de formation).

Pas de plan de formation pour l'adaptation et la prise de fonction de l'auxiliaire :

Aujourd'hui les auxiliaires apprennent « sur le tas ». Il faudrait une personne dans l'agence qui les accompagne. L'idée est de leur donner un minimum de bases pour qu'ils soient un peu plus autonomes rapidement. Il n'y a pas de formation en salle mais le rôle d'un Directeur d'Agence est de développer les compétences de ses collaborateurs par rapport à sa fiche de poste. Quand il accueille un C.D.D. c'est bien à lui et à son équipe de les accompagner sur le terrain notamment lorsqu'il va s'agir d'opérations de base. Il n'y aura pas de formation pour savoir comment on fait un retrait au guichet, comment on fait un dépôt, comment on gère un distributeur. Pour un certain nombre d'opérations c'est au manager ou à son équipe de montrer au collaborateur.

Difficultés agences :

Dans certaines agences, il y a des D.A. qui ne sont pas dans la logique citée au-dessus.

Selon taille de l'agence cela peut être plus compliqué.

Dans une équipe de trois, qui va montrer à l'auxiliaire ? Toutes les autres personnes sont tout le temps occupées.

Difficultés adaptation :

Il faudrait savoir ce dont ils ont besoin pour proposer ce qu'il faut. Par exemple, s'il faut mettre une journée de formation en salle sur les produits, alors il faut le faire. Est-ce qu'ils en ont besoin ? La plupart lorsqu'ils débutent ils n'ont rien. « *Ils sont quand même un peu jetés dans la fausse aux lous* ».

P.N.E. :

Le P.N.E. est le Parcours Nouvel Entrant qui est un parcours construit pour accompagner les conseillers commerciaux en C.D.I.

Un des objectifs est de permettre à l'auxiliaire de monter en compétences de manière progressive sur l'ensemble de la gamme des produits qu'il aura à vendre et de lui donner aussi de la formation sur les bases comportementales. C'est la raison pour laquelle le P.N.E. est à la fois composé de formations qui vont être plutôt techniques comme la bancarisation, l'assurance vie, l'I.A.R.D., les crédits de consommation et à la fois des formations qui vont être plus des formations comportementales sur l'accueil de la clientèle, la gestion de la relation sensible de la clientèle, sur l'école des ventes pour apprendre les comportements face à un client.

Agence Ecole :

Le P.N.E. peut être précédé d'un parcours en Agence Ecole pour des collaborateurs qui seraient recrutés directement en C.D.I.

Ils passent d'abord dans une Agence Ecole qui est une agence classique dans laquelle les auxiliaires commerciaux passeraient deux semaines et ce qui leur permettrait d'être en ré-accompagnement sur le terrain.

Tous les nouveaux entrants ne vont pas à l'Agence Ecole. Il n'y a pas de systématisation.

Cela dépend :

- du groupe

- du temps possible pour le faire (lorsqu'on peut anticiper le début du contrat de un ou deux jours pour qu'il aille en Agence Ecole).

- si le D.G. en a fait la demande (certains travaillent facilement avec les Agences Ecoles et d'autres n'en ont pas le réflexe).

C'est le D.G. qui exprime le besoin d'avoir un C.D.D. et c'est lui qui dit, « *ce serait bien qu'il passe en Agence Ecole* » mais il peut dire aussi « *ben ça aurait été bien qu'il le fasse mais il ne peut pas y passer car j'ai besoin de lui en agence* ». C'est au cas par cas.

Directeur d'Agence :

Le Directeur d'Agence doit accompagner l'auxiliaire commercial et lui montrer ce qu'il doit faire.

Au début est demandé à l'auxiliaire commercial de faire les opérations de bases. Ce qui n'est pas très compliqué à faire selon Amélie. On ne lui demande pas d'être commercial puisqu'à minimas il faut qu'il apprenne les produits de base. Après il apprend tout seul.

Pour apprendre son métier, il n'y a rien de formalisé, il faut qu'il voit avec son D.A. C'est au D.A. de donner des indications. C'est au D.A. d'accompagner la personne.

Il peut avoir d'autres recours comme celui de voir avec d'autres collègues de l'agence mais c'est le rôle du manager. Le Directeur d'Agence doit pouvoir lui donner la documentation dont il a besoin, doit pouvoir répondre à ses questions etc. Rien ne l'empêche le soir de passer un quart d'heure, vingt minutes avec la personne pour répondre à ses questions. Dans la journée, c'est compréhensible que ce soit difficile car ils n'ont pas le temps mais le soir cela doit être possible.

C'est au D.A. de montrer la documentation sur le poste de travail, c'est à lui de lui montrer comment l'auxiliaire peut y accéder.

Le manager doit accompagner ses collaborateurs C.D.I. ou C.D.D. C'est son rôle.

Il a tout à gagner à avoir un collaborateur qui a un minimum d'autonomie et de maîtrise de son poste car il y aura moins

- de réclamations clients

- de questions

S'il a au guichet un auxiliaire qui est complètement paniqué dès qu'il voit un client, c'est à lui de l'aider sur le sujet.

C'est extrêmement différent d'une agence à une autre.

Entre une agence de trois ou une agence de neuf, la problématique va être radicalement différente.

Discussion pour savoir si l'auxiliaire a envie de rester :

C'est plutôt si l'emploi a envie que l'auxiliaire reste. Il n'y a pas de recueil auprès de l'auxiliaire pour connaître ses projets à plus ou moins long terme.

Pas de dispositifs de formation qui sont proposés à l'auxiliaire commercial pour apprendre son métier :

Il n'y a pas de guide de formation par exemple.

Curiosité :

C'est la curiosité qui va faire qu'il va savoir ou ne pas savoir.

Il n'y a pas le minimum. Il faudrait qu'il y ait un peu d'infos par exemple sur la bancarisation, du e-Learning sur la gestion des incivilités.

Il ne peut pas apprendre des produits en quinze jours ou trois semaines. Il doit travailler tout seul.

Il y a ceux qui sont naturellement curieux et d'autres qui resteront passifs.

Les jeunes sont de moins en moins curieux. Avant les gens se formaient tout seul. Aujourd'hui ils sont beaucoup plus en attente que ce soit l'entreprise qui fournisse les informations et vont rarement les chercher. Aujourd'hui l'entreprise met à disposition un intranet où il y a tout.

Information :

Les informations peuvent être délivrées durant l'heure du jeudi. Il y a également une heure par mois qui est réservée aux résultats.

Ne pas connaître entièrement le métier n'est pas un problème :

On demande au C.D.D. de servir le client, rarement de faire du commercial « *au sens pur et dur d'un conseiller co* ». C'est lorsqu'il reste sur une durée longue que la problématique va se poser. Mais cette question ne se pose pas dans les deux ou trois premiers mois de l'arrivée du C.D.D.

Il doit accueillir le client, s'il a un problème, il peut dire « *oui mais monsieur je suis C.D.D.* ». Le client le comprend et ne lui posera pas de questions auxquelles il ne sait pas répondre. Il faut que le collaborateur dise que c'est un remplacement.

Problèmes :

Pour les personnes qui sont présentes depuis longtemps en C.D.D., la question est pour quelles raisons ne sont-elles pas en C.D.I. ? Au bout de 12 mois, soit le collaborateur est apte à être en C.D.I. et on lui propose un C.D.I. soit il n'en n'est pas capable et il faut s'en séparer.

Implication en formation :

L'implication n'est pas plus ou moins forte entre un C.D.D. et un C.D.I.

Montrer qu'on est bon vendeur ne signifie pas s'impliquer en formation. Le collaborateur va essayer de prouver qu'il a la capacité d'être un bon commercial. Le collaborateur ne s'implique pas « *plus que ça sur la formation* ».

Pour bien vendre il faut comprendre le produit et pour comprendre le produit, il faut se former. Pas un seul C.D.D. lui a téléphoné pour demander d'être formé.

Accompagnement :

Si on veut accompagner sur les techniques de ventes, il faut passer par l'école de vente.

En agence il n'y a pas de personnes qui soient complètement abandonnées. A travers les entretiens avec l'emploi c'est vite repéré. Si un C.D.D. n'est pas du tout accompagné, il est changé d'agence. Les Directeurs de Groupes, le voient. Les auxiliaires ne sont pas complètement livrés à eux-mêmes. Elle s'interroge sur ce que les collaborateurs en pensent.

Désirs Responsable Formation :

Il faudrait que le collaborateur puisse répondre aux questions de base qu'un client peut poser. Il peut aussi dire « écoutez, je suis C.D.D. donc voilà, je vais vous donner un R.D.V. avec le Directeur d'Agence ». Il est important que le collaborateur ne prenne pas de décisions qui puissent générer des situations qui peuvent amener à prendre des décisions où l'entreprise doit rembourser des retraits parce qu'il n'a pas respecté des procédures etc.

Il faut les former un minimum pour ne pas les laisser dans une agence sans qu'ils comprennent ce que ça veut dire.

Ce qu'il faut faire et ne pas faire :

Le Directeur d'Agence suivant l'agence dit ce qu'il doit faire et ce qu'il ne doit pas faire. Il doit avoir une fiche de poste. Les limites de ce qu'ils peuvent et doivent faire doivent être inscrites.

C'est le D.A. qui va déterminer si lui, il laisse faire. Il y a des agences où il y a plus ou moins d'autonomie. C'est très lié à la manière de manager.

Autres :

« Sur la formation, fais attention car quand tu dis « de quelle formation as-tu bénéficié et sur combien de temps, il n'y en a pas, donc je ne pense pas qu'il faille l'aborder comme ça pour les C.D.D. Là c'est des coups à te faire rentrer dedans en disant : « ben si vous êtes stagiaire à la formation, et que vous ne savez pas qu'il n'y a pas de formation des auxiliaires (...) » »

ANNEXE 6B : Eléments recueillis auprès d'un professionnel du service "emploi" pour mieux comprendre le contexte.

Informations relatives au contexte

Nombre de personnes en C.D.D. :

-Par an : un peu plus de trois cents C.D.D.

Agences Ecole :

- Deux Agences Ecoles sur XXXX¹³¹ et deux autres sur VVVV¹³².
- S'il s'agit d'une petite agence et que la personne est non formée, l'Agence Ecole est proposée.
- Très souvent pour les grandes agences, les personnes en C.D.D. débutent directement dans l'agence.
- Si les collaborateurs proviennent du vivier et qu'ils sont disponibles dès le lendemain, alors il est possible de leur proposer d'aller en Agence Ecole.

Formation :

- L'Agence Ecole n'est pas systématisée dans le process d'intégration car il y a un délai de quinze jours à respecter entre le moment de l'absence et le moment où le collaborateur est remplacé.
- Les quinze jours sont souvent utilisés pour rechercher le candidat.
- Chaque personne qui entre dans le groupe doit suivre les formations réglementaires (blanchiment et conférence sécurité) qui permettent de garantir LA BANQUE en termes de réglementation.
- Absence de formations utiles dans la gestion du quotidien.

Relation C.D.D., C.D.I. et P.N.E. :

- Une personne qui intègre un C.D.I. est souvent une personne qui était en C.D.D. avant. De ce fait, le P.N.E. arrive très tardivement dans son intégration dans le groupe.
- Pour certains, le P.N.E. est proposé 18 mois après être arrivés à LA BANQUE. Ainsi, le parcours a son utilité mais ils en ont moins besoin puisqu'ils ont déjà appris « sur le tas ». Pour certains, ils ont pris de mauvaises habitudes.
- Ils se sentent démunis et éprouvent de la crainte de ne pas savoir répondre car cela va générer de la colère, de l'insatisfaction.

Thèmes de formation qui intéressent les collaborateurs :

- *Les relations sensibles* : comment installer ou réinstaller un climat posé et renouer le dialogue avec le client lorsqu'il est révolté.

¹³¹ XXXX : nom de la ville concernée pour garantir son anonymat

¹³² VVVV : nom de la ville concernée pour garantir son anonymat

- La connaissance des produits à vendre. En effet, les collaborateurs estiment que le manque de connaissances sur les produits entraîne un mécontentement du client lorsque celui-ci pose des questions et qu'il n'obtient pas de réponse, l'obligeant à patienter ou à revenir à un autre moment.

Difficultés :

- Au niveau du territoire, il peut y avoir des endroits où c'est plus difficile de lancer un sourcing.
- Il y a des agences où l'auxiliaire commercial n'aura jamais de temps libéré pour aller faire une formation même en e-learning.
- Beaucoup de tâches à effectuer en même temps : phase d'accueil, de vérification de l'identité, fiabiliser les données du client, faire un compte rendu d'entretien, un compte rendu d'accroche en plus d'utiliser le logiciel.
- Le domaine de l'assurance paraît difficile aux auxiliaires commerciaux.

L'intérêt de l'entreprise :

- Pouvoir avoir des C.D.D. qui soient rapidement opérationnels.

Prose :

- Outil sous intranet qui permet de sensibiliser à propos des produits. Seulement il est très théorique et n'est pas toujours mis à jour.

Attentes non formalisées auprès des auxiliaires commerciaux :

- Faire l'accroche
- Prendre R.D.V.
- Vendre pour pouvoir se projeter sur une embauche (il faut que la gamme vendue soit suffisamment importante pour que la hiérarchie soit en mesure de savoir si l'auxiliaire commercial est capable de tout vendre).

Suivi des auxiliaires commerciaux en C.D.D. par le service emploi :

- Pour les C.D.D. qui sont suffisamment longs, des points d'étapes à un mois, trois mois et un an d'expériences sont faits afin de savoir comment ils se sentent dans leur métier.

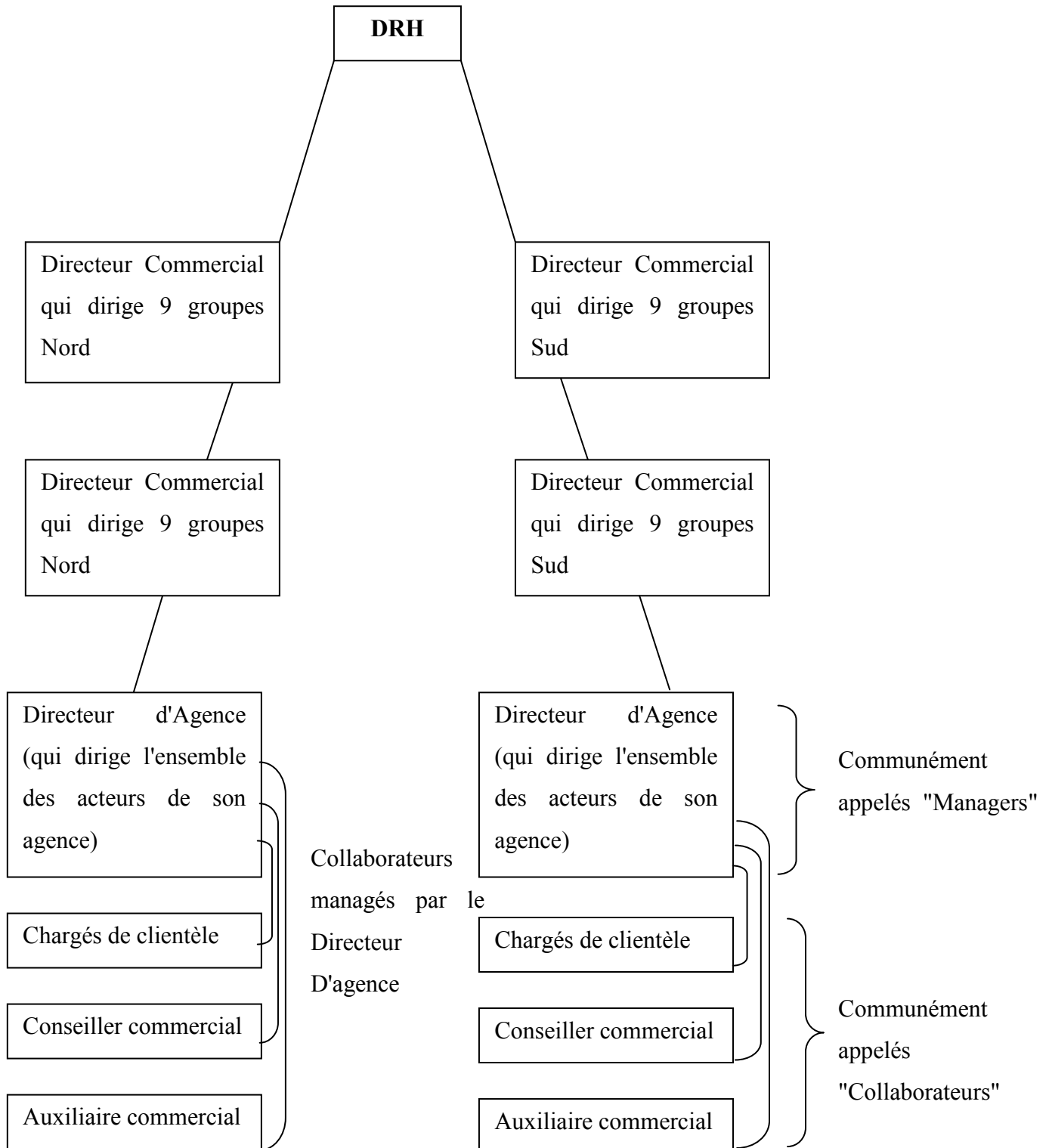
Bon à savoir :

- A chaque période assez longue de C.D.D., une évaluation du Directeur d'Agence est faite. Il se positionne en informant s'il serait prêt à l'embaucher en C.D.I.

Il faudrait leur donner les informations nécessaires pour qu'ils puissent exercer leur métier au quotidien sans qu'il y ait de mauvaises répercussions. Même si ces personnes ne restent pas, elles seront formées pour bien faire leur métier au moment où elles l'exercent.

ANNEXE 6C

**ORGANIGRAMME DES ACTEURS DE LA BANQUE
DANS LE RESEAU**



Eléments recueillis auprès d'un professionnel du service "emploi" pour mieux comprendre le contexte.

Code emploi : 1101010420		
<u>Filière d'activité</u> Ventes et Services Clients	<u>Métier</u> Conseiller Commercial	<u>Rôle</u> Opérationnel
<u>Rattachement hiérarchique</u> <ul style="list-style-type: none"> N+1 : Directeur d'Agence 		

Finalités

- ▶ Déterminer le potentiel client et créer l'opportunité de sa réalisation
- ▶ Satisfaire les besoins du client dans le respect des objectifs commerciaux
- ▶ Pérenniser la relation client dans le respect des normes de risque

Missions / Savoir-faire / Activités principales

- **Gérer et orienter le flux client**
 - Accueillir le client et l'orienter
 - Effectuer le monitorat sur les automates et la promotion des canaux à distance
 - Veiller au respect du planning des RDV
 - Remettre les moyens de paiement et les cartes
 - Réaliser les opérations courantes
- **Obtenir un rendez-vous qualifié à valeur ajoutée**
 - Exploiter les bases ciblées par rapport aux objectifs de la Caisse
 - Traiter les alertes de la base de données client
 - Repérer et exploiter toute autre opportunité (plan de contact, relance suite à un mailing, actions de phoning...)
 - Repérer les opportunités de vente lors d'un contact client
 - Argumenter sur les offres possibles
 - Planifier des rendez-vous
- **Découvrir le client et ses besoins** : Pour les cibles confiées,
 - Faire un diagnostic de la situation client et de ses besoins
 - Poser les questions déterminées lors de la préparation de l'entretien
 - Identifier les projets besoins et attentes du client par une écoute active
 - Reformuler et synthétiser la phase découverte

- **Détecter les éléments constitutifs de la réponse aux besoins du client**
 - Reformuler et valider les besoins exprimés ou non par le client,
 - Trouver la solution adaptée aux besoins du client,
 - Lister les produits et services complémentaires à la solution préconisée
- **Répondre aux objections et aux questions du client**
 - Décliner l'offre en mettant en avant les caractéristiques répondant aux besoins du client,
 - S'assurer de l'adhésion du client
- **Concilier les intérêts du client et ceux de la banque**
- **Contractualiser la relation avec le client**
 - Rédiger les éléments du contrat, le présenter et informer le client du cadre juridique
 - Faire signer le contrat
- **Organiser le suivi de l'action commerciale et de la relation clientèle**
 - Saisir le compte rendu de contact et/ou d'entretien,
 - Mettre à jour la base de données clients
- **Déclencher la réalisation du contrat dans le respect des règles et procédures**
 - Collecter les documents utiles auprès du client,
 - Normaliser le dossier,
 - Fiabiliser et actualiser les données clients,
 - Transmettre les documents aux services concernés et/ ou les archiver
- **Prévenir et gérer le risque commercial**
 - Enregistrer la réclamation du client,
 - Analyser et traiter les causes de la réclamation,
 - Proposer et formaliser une réponse
- **Prévenir et gérer le risque financier client en fonction de ses délégations**
- **Assurer la gestion des automates en Agence**

Savoirs

Savoirs transverses :

- Environnement économique et financier
- Stratégie, objectifs et plans d'action du Groupe et de l'Entreprise
- Organisation du Groupe et de l'Entreprise
- Normes de sécurité
- Circuits d'information, procédures et habilitations
- Cadre législatif, réglementaire et juridique
- Bases de données et logiciels dédiés
- Gamme de produits et services
- Applicatifs bureautiques dédiés

Savoirs spécifiques

- Cibles et segments clientèle
- Concurrence
- Fiscalité
- Règles de déontologie
- Techniques de vente
- Techniques de négociation

Savoir-être

Intitulés	Niveaux attendus	Contextes de mise en œuvre
SENS DU RESULTAT	Prend des initiatives pour améliorer ses performances	Au niveau de sa propre activité
ORGANISATION et COORDINATION	Planifie son activité en intégrant les contributions d'autrui	
ANALYSE ET SYNTHESE	Voit les interactions entre les éléments clés d'une situation	
ADAPTABILITE	Modifie aisément ses pratiques en réaction aux obstacles	
SENS DE L'INNOVATION	Recherche des solutions alternatives à l'existant	
FORCE DE PERSUASION	Développe efficacement son argumentaire en fonction de ses interlocuteurs	Face à une ou plusieurs personnes
COMMUNICATION	Prépare et structure sa communication en sélectionnant les informations utiles à l'échange	Avec/pour une personne
COMPREHENSION DES AUTRES	Démontre son attention pour les préoccupations des autres	
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	Partage son expertise dans son activité quotidienne	
COOPERATION ET ESPRIT D'EQUIPE	Participe à la dynamique collective	Au niveau de son équipe, son unité

Niveau d'exigence

Formation : Bac+ 2

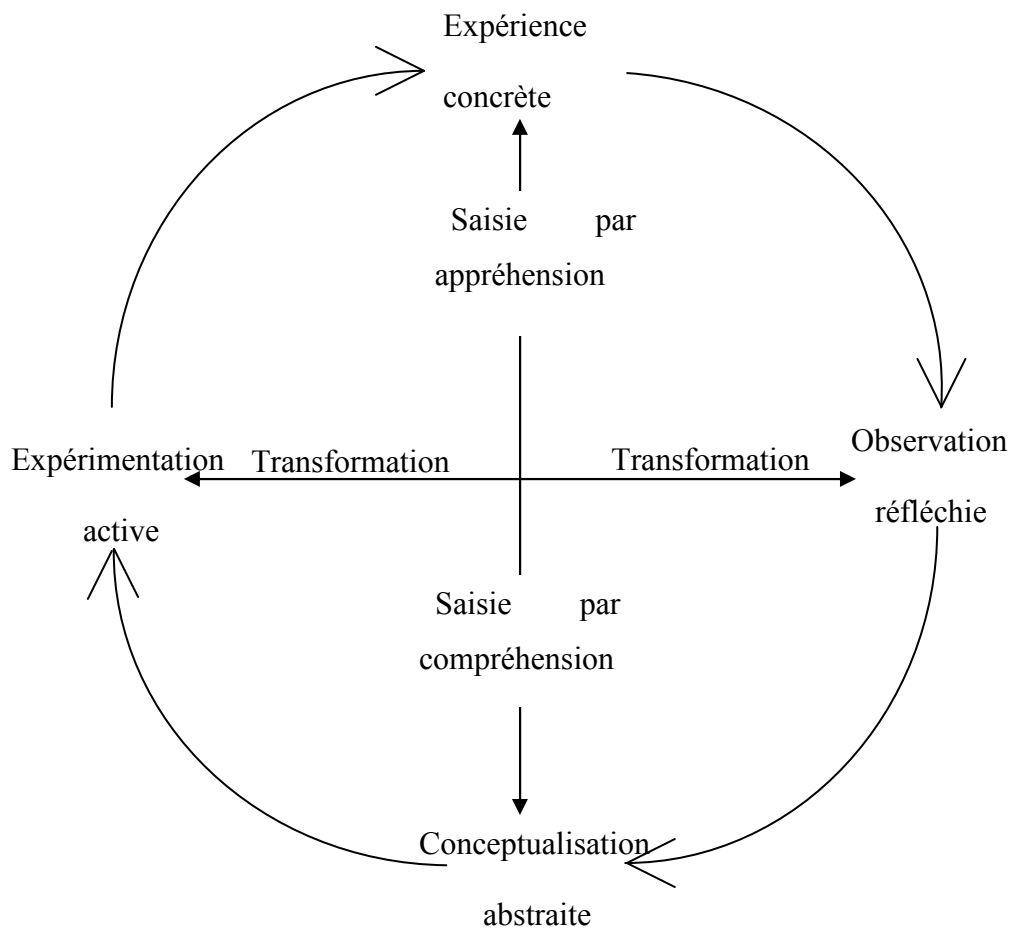
Classification

Classification : T3

Date de révision

Juin 2007

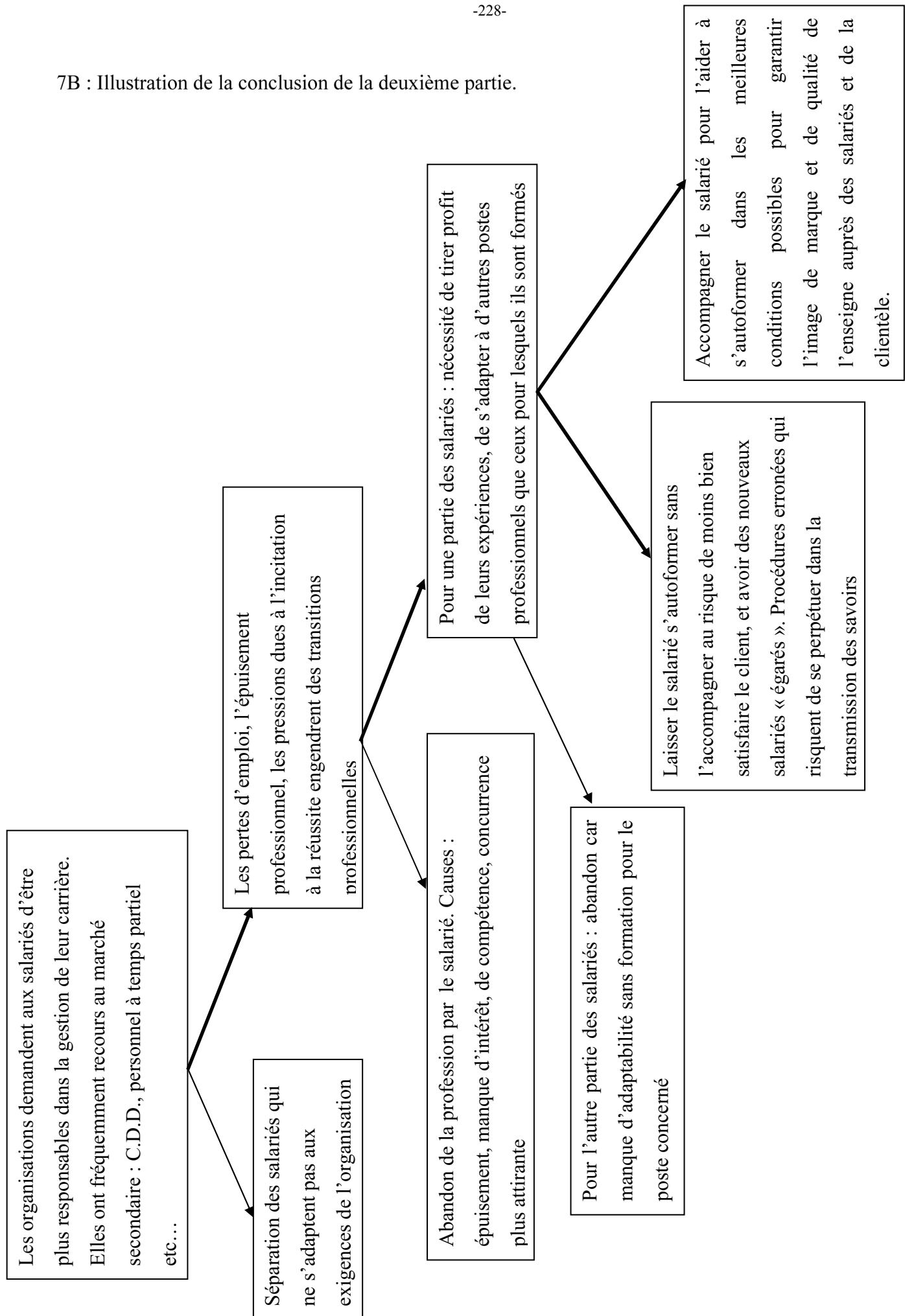
ANNEXE 7A



Dimensions structurelles du processus d'apprentissage expérientiel

Extrait de Kolb, *Experiential Learning*, 1984, p. 42. Traduction libre

7B : Illustration de la conclusion de la deuxième partie.



SIGLES

A.F.P.A. : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes

C.D.D. : Contrat à Durée Déterminée

C.D.I. : Contrat à Durée Indéterminée

C.N.A.M. : Conservatoire National des Arts et Métiers

D.A. : Directeur d'Agence

D.G. : Directeur d'agence

D.U.T. : Diplôme Universitaire Technologique

G.E.A. : Gestion des Entreprises et des Administrations

M.F.R. : Maison Familiale Rurale

P.N.E. : Parcours Nouvel Entrant

V.A.E. : Validation d'Acquis par Expérience

D.G. : Directeur de Groupe

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I : Concepts-Ouvrages

Boulayoune, A. & Jacquot, L. avec la collaboration de Rachid Belkacem et Philippe Hirlet. (2007). *Figures du salariat. Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*. Paris : l' Harmattan. 214 p.

Carré, P. & Moisan, A. & Poisson, D. (2002). *L'autoformation. Psychopédagogie. Ingénierie. Sociologie*. Paris : Presses Universitaire de France. 276 p.

Dubar, C. & Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin. 256 p.

Durand, M. & Filliettaz, L. (2009). *Travail et formation des adultes*. Paris : PUF. 275 p.

Eneau, J. (2005). *La part d'autrui dans la formation de soi*. Paris : L'Harmattan. 330 p.

Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail. Apports européens nord-américains pour l'an 2000*. Montréal : Editions Nouvelles AMS. 342 p.

Guermonprez, J. & Guillaud, J-M. & Ollivier, M. (1992). *L'individualisation des parcours de formation à l'A.F.P.A*. Montreuil : A.F.P.A. 203 p.

Jézégou, A. (1998). *La formation à distance : enjeux, perspectives et limites de l'individualisation*. Paris : L'Harmattan. 183 p.

Le Bouëdec, G. & Du Crest, A. & Pasquier, L. & Stahl, R. (2001). *L'accompagnement en éducation et formation. Un projet impossible ?* Paris : l'Harmattan. 207 p.

Pariat, M. & Terdjani, E. (1996). *La formation pour ou par le travail ?* Baume-les-Dames : Nathan pédagogie. 272 p.

Pineau, G. (2000). *Temporalités en Formation. Vers de nouveaux synchroniseurs*. Paris : Anthropos. 208 p.

Wemäere, J. (2007). *Les 100 mots de la formation*. Paris : PUF. 126 p.

II : Concepts-Articles

Boizet, F. (décembre 2002). « L'appui, une forme d'accompagnement », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. pp. 15-22

Brochier, M. (avril 2009). « Gérer les parcours professionnels dans l'entreprise : l'expérience face au diplôme », in *Education Permanente. La construction des parcours professionnels*. N° 181. Paris : Edition. C.N.A.M. pp. 47-56

Conseil de l'Union Européenne. (2009). « Education et formation 2020 », in *Conclusion du conseil concernant un cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation*. Bruxelles : 2941^{ème} session du conseil EDUCATION, JEUNESSE, et CULTURE. p.3

Dubois, M-J. (décembre 2002). « L'accompagnement comme facteur de cohésion sociale dans l'entreprise », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. pp. 87-94

Finger, M. (mars 2009). « Apprentissage expérientiel ou formation par les expériences de vie ? La contribution allemande au débat sur la « formation expérientielle » », in *Education permanente. L'Education permanente, un projet d'avenir*. N° 180. Paris : C.N.A.M. pp. 161-168

Gardie, P. (décembre 2002). « Une formation à distance... mais un accompagnement bien présent », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris: S.F.P. pp. 49-56

Gernigon, M, (décembre 2002). « Variations sur le thème de l'accompagnement », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. pp. 7-14

Malige, P. & Bienvenu, S. & Szika, Y. (décembre 2002). « Pour la formation des apprentis, un accompagnement structuré et partagé », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. pp. 23-32

Mazade, O. (avril 2009). « Parcours et transition professionnelle », in *Education Permanente. La construction des parcours professionnels*. N°181. Paris : C.N.A.M. pp. 119-132

Moreau, M. (décembre 2002). « Editorial », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. Paris : S.F.P. pp. 5-6

Pilard, P. (décembre 2002). « Le coaching : une fonction d'accompagnement ni tout à fait la même ni tout à fait une autre », in *Education Permanente. Pratiques d'accompagnement*. E.D.F.-G.D.F. pp. 57-68

III : Méthodologie

Blanchet, A. (1991). *Dire et faire dire l'entretien*. Paris : Armand Colin Editeur. 173 p.

Ferréol, G. (2000). *Lexique des sciences sociales*. Paris : Armand Colin. 95 p.

Guittet, A. (1983). *L'entretien. Techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin. 204 p.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin. 315 p.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, Luc. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. 256 p.

IV : Dictionnaires et Lexiques

Champy, P. & Eteve, C. (2005). Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation. Paris : editions-Retzp. 1102 p.

Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Villeneuve d'Ascq Cédex : Presses Universitaires du Septentrion. 697 p.

Dortier, J.F. (2004). *Le dictionnaire des sciences humaines*. Auxerre : Sciences Humaines Editions. 875 p.

Larousse, (2009). *Le petit Larousse 2010*. Paris : Larousse. 1808 p.

Longhi, G. (2009). *Dictionnaire de l'Education. Pour mieux connaître le système éducatif*. Paris : Magnard-Vuibert. 670 p.

Raynal, F. & Rieunier, A. (1997). *Dictionnaire des concepts clés. Apprentissage, formation, psychologie cognitive*. Issy-les Moulineaux : ESF Editeur. 420 p.

Robert, P. (2010). *Le Nouveau Petit Robert de la langue française*. Paris : Le Robert. 2837 p.

Russ, J. & Badal-Leguil, C. (2004). *Dictionnaire de philosophie*. Paris : Editions Bordas. 528 p.

V : Liens internet

Counselling : http://pcai.france.pagesperso-orange.fr/page_counseling.htm consulté le 16 mai 2010

Mentorat: <http://dictionnaire.sensagent.com/mentorat/fr-fr/> consulté le 16 mai 2010

<http://www.robert-schuman.org/doc/divers/lisbonne/fr/10fiches.pdf> consulté le 16 mai 2010

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	3
SOMMAIRE.....	4
INTRODUCTION GENERALE.....	6
PREMIERE PARTIE - APPRENDRE EN TANDEM POUR ETRE AUTONOME	8
CHAPITRE I : DU TRAJET AU PROJET	9
I.A. LE TRAJET	9
I.A.1. Le domaine de l'éducation	9
I.A.2. Le domaine de l'animation.....	9
I.A.3. Préparer son avenir.....	10
I.B. VERS UN PROJET	11
I.B.1. Evolution de la question de départ.....	11
I.B.2. Affinement du projet de recherche	13
I.C. LE PROJET	14
I.C.1. Les missions de stage	14
I.C.2. Nos intuitions.....	14
I.C.3. Question de départ problématisée.....	15
Explications sur ce que nous entendons par « dans les meilleures conditions possibles »	15
En quoi cette question est-elle pertinente au regard du contexte bancaire ?	16
En quoi le contexte bancaire est-il pertinent au regard de la question ?	17
CHAPITRE II : LA FORMATION PAR L'EXPERIENCE ET PAR LE TRAVAIL POUR REPONDRE A « DES ENJEUX ESSENTIELS ».....	18
II.A. LE PROCESSUS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	18
II.A.1. La formation tout au long de la vie	18
II.A.2. Définitions : processus, formation, professionnel.....	19
Processus	19
Formation.....	19
Professionnel	20
Formation professionnelle	20
Tentative de définition du processus de formation professionnelle	21
II.B. LA FORMATION, POUR QUELLES RAISONS ?	21
II.B.1. La formation pour répondre à l'évolution de la société.....	21

II.B.2. La formation professionnelle : l'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise.....	22
II.B.3. La formation pour accompagner les transitions professionnelles.....	22
II.C. LA FORMATION PAR L'EXPERIENCE	25
II.C.1. L'importance des expériences antérieures.....	25
II.C.2. L'importance du sens	26
II.D. LA FORMATION PAR LE TRAVAIL	27
II.D.1. La formation « sur le tas ».....	27
II.D.2. La formation dans un contexte professionnel et social	27
II.D.3. Un engagement et un investissement personnels	28
CHAPITRE III : L'AUTOFORMATION OU AUTO NE SIGNIFIE NI SEUL NI INDIVIDUEL.....	29
III.A. DANS L'ENTREPRISE, LE SALARIE DOIT-IL ETRE CONSIDERE COMME ACTEUR OU SUJET ?	29
III.A.1. Une personne qui a des expériences	29
III.A.2. Une personne qui est capable de décider	29
III.A.3. Le salarié, une personne qui est sujet et acteur	30
III.B. APPROCHES DE L'INDIVIDUALISATION.....	30
III.B.1. Origine historique de « l'individualisme ».....	30
III.B.2. L'individu-individualisé, un paradoxe radical	31
III.B.3. La formation individuelle.....	31
III.C. LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'AUTOFORMATION.....	33
III.C.1. L'autonomie, la responsabilité, et l'autoformation	33
L'autonomie.....	33
La responsabilité.....	34
L'autoformation.....	34
L'autoformation un processus par étapes.....	35
III.C.2. Approche des différentes perspectives de l'autoformation	35
Les courants d'autoformation selon Galvani	35
Les courants d'autoformation selon Carré, Poisson et Moisan.....	36
Une approche ternaire à l'autoformation des quatre auteurs précédents.....	36
L'autoformation selon Pineau.....	37
L'autoformation socio-pédagogique approfondie.....	39
III.C.3. Emergence de l'autoformation et ses intérêts dans le monde du travail	39
CHAPITRE IV : L'ART D'ACCOMPAGNER.....	42
IV.A. L'ART D'ACCOMPAGNER, UN METIER	42
IV.A.1 Qu'est-ce qu'accompagner ?	42

L'accompagné.....	42
Accompagner.....	42
L'accompagnement, un soutien sur une temporalité donnée	43
Les pré-requis pour accompagner.....	44
Pour quelles raisons mettre en mots « Le dispositif d'accompagnement » ?	45
IV.A.2. Des exemples d'accompagnateurs.....	45
IV.B. L'ACCOMPAGNEMENT, UNE CONSTRUCTION SINGULIERE	46
IV.B.1. Autant d'accompagnements que de personnes singulières.	47
IV.B.2. L'accompagnement, une logique structurée mais non déterminée	47
IV.B.3. La nécessité pour l'accompagnant d'être lui-même accompagné.....	48
IV.C. UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT EN ENTREPRISE	49
IV.C.1. Pour quelles raisons mettre en place un accompagnement ?	49
IV.C.2. Accompagner le sujet, pour une efficacité sur la durée.	50
IV.C.3. L'accompagnement, vecteur de cohésion sociale et d'aisance opérationnelle.....	50
CONCLUSION PREMIERE PARTIE.....	52
DEUXIEME PARTIE - ETUDE TERRAIN : LE CAS DE DEUX AUXILIAIRES	
COMMERCIALES DANS LE MILIEU BANCAIRE.....	56
CHAPITRE V : METHODOLOGIE DU RECUEIL DE DONNEES.....	57
V.A. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	57
V.A.1. Panorama des différentes méthodes de recueils de données.	57
L'enquête par questionnaire.....	57
L'entretien	57
L'observation directe	58
Le recueil des données existantes	58
V.A.2. Le choix pour l'entretien semi-directif	58
Mise à l'écart du questionnaire	58
Mise à l'écart de l'observation.....	58
Le choix pour l'entretien semi-directif	59
V.A.3. Apports sur la façon de construire un guide d'entretien semi-directif	60
Apports sur les types de questions	60
Apports sur la forme des questions.....	60
Apports sur le fond des questions	60
V.B. CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	61
V.B.1. Terrain de la recherche.....	61
V.B.2. Le besoin de mieux connaître le contexte professionnel et de formation d'un public avec lequel nous n'avons pas l'habitude d'échanger	62

V.B.3. Choix du moment des entretiens	63
V.B.4. Présentation du public interviewé qui constitue la source de nos données	63
Exclusivement les auxiliaires commerciaux sont interviewés	63
Présentation des auxiliaires commerciaux interviewés	64
V.C. DEROULEMENT DE LA RECHERCHE	64
V.C.1. Elaboration des guides d'entretien	64
Le guide d'entretien contextuel	65
Le guide d'entretien pour le recueil de données	66
V.C.2. Le déroulement des entretiens	67
Avant l'entretien	67
Pendant l'entretien	69
V.C.3. La retranscription des entretiens	70
Retranscription du fond	70
Retranscription sous la forme	70
CHAPITRE VI : ANALYSE DES DONNEES	72
VIA. PREMIERE PHASE D'ANALYSE : ENTREE CHRONOLOGIQUE	72
VIA.1. Méthode de lectures et d'analyses des données	72
VIA.2. Identification des séquences de l'entretien de Betty	73
Ne pas savoir, prendre des initiatives et apprendre par soi-même	73
Manque de temps	74
Adapter la formation / l'accompagnement suivant la singularité de la personne sans que ce soit de l'assistant	75
L'importance de la qualité pour obtenir ou conserver une bonne relation avec le client	76
VIA.3. Identification des séquences de l'entretien de Caroline	77
Exercer dans un contexte particulier	77
Etre seule, devoir se débrouiller	77
Le Directeur d'Agence prend des initiatives mais manque aussi à ses responsabilités.	77
Le besoin d'être en binôme	78
VI.B. DEUXIEME PHASE D'ANALYSE : ENTREE THEMATIQUE	78
VI.B.1. Méthode de lecture, regroupement d'analyse des données	78
VI.B.2. Comparaison des séquences de chaque entretien	79
Les grandes tendances retrouvées dans l'entretien de Betty	79
Les grandes tendances retrouvées dans l'entretien de Caroline	79
VI.B.3. Identification et comparaison des thèmes de chaque entretien	80
VI.C.2. Analyse synthétique de chaque entretien	81
Entretien Betty	81
Ambiguïté : faire sans savoir comment faire et le faire rapidement	81
Sentiment d'être délaissée : nécessité de se débrouiller	82

La complémentarité de l'accompagnement et de la formation, mais pas d'assistanat	82
L'importance d'offrir un service de qualité.	83
Entretien de Caroline	84
Apprentissage qui ne peut se faire au fur et à mesure, elle doit se débrouiller.	84
Pour apprendre il faut être en binôme et avoir un œil critique.	84
Pour apprendre il est aussi nécessaire d'avoir un suivi et des échanges que la hiérarchie doit s'engager à offrir.	85
La satisfaction de pouvoir exercer dans un contexte privilégié.	85
VI.C.3. Analyse synthétique par thèmes centraux	86
Singularité.....	86
Métier.....	86
Difficultés	86
Initiatives	87
Formation.....	87
Soutien	88
Qualité	88
Satisfaction	88

CHAPITRE VII : INTERPRETATION DES ANALYSES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES..... 89

VII.A. INTERPRETATION DES ANALYSES 89

VII.A.1. Se former en étant justement accompagné	89
Savoir s'adapter rapidement tout en gardant sa personnalité	90
Etre accompagné mais sans être assisté	90
VII.A.2. Un salarié qui connaît bien son métier : coûts et bénéfices pour l'entreprise et le salarié	91
L'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise	91
Conserver l'image de marque et de qualité envers les employés et les clients	92
Un engagement et un investissement personnels de la part du salarié.....	92
Une prise en compte du salarié par l'entreprise, et sa reconnaissance vis-à-vis de lui	93
VII.A. 3. Apprentissage du métier en trois étapes	93
Connaître les rôles prescrits	93
Savoir comment les transférer dans le contexte réel.....	94
Avoir un suivi et un œil critique	94

VII.B. VERIFICATION DES HYPOTHESES 95

VII.B.1. Rappel des hypothèses de départ.....	95
VII.B.2. Confirmation ou infirmation des hypothèses de départ	95
Première hypothèse :	95
Deuxième hypothèse :	96

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE ET PERSPECTIVES 97

**TROISIEME PARTIE - ETRE EN TANDEM POUR DEVENIR AUTONOME, SE
FORMER POUR RESTER AUTONOME..... 100**

CHAPITRE VIII : UNE INGENIERIE DE L'ACCOMPAGNEMENT..... 101

**VIII.A. LA PERTINENCE DE METTRE EN PLACE UNE INGENIERIE DE
L'ACCOMPAGNEMENT 101**

VIII.A.1. L'intérêt du plan d'accompagnement pour le manager :	101
VIII.A.2. L'intérêt du plan d'accompagnement pour le collaborateur :	102
VIII.A.3. Critères de référence pour proposer un accompagnement	102
Le public concerné.....	102
L'accompagnant	102
VIII.A.4. Délimitation temporelle d'une ingénierie d'accompagnement	104
Conditions supposées.....	104
La pertinence de la durée	104
La pertinence des temps.....	105

VIII.B. CREATION D'UN DISPOSITIF D'INGENIERIE D'ACCOMPAGNEMENT 105

VIII.B.1. Diagnostics des compétences et savoirs acquis par les expériences antérieures	105
VIII.B.2. Outil d'accompagnement à l'apprentissage du métier d'auxiliaire commercial en relation avec le référentiel métier	106
VIII.B.3. Support d'évaluation du dispositif	122

CHAPITRE IX : AUTRES PRECONISATIONS..... 124

IX.A : PRECONISATIONS DANS LE DOMAINE DE L'EMPLOI 124

IX.A.1. Ecourter la période totale de C.D.D. et proposer une formation pour les collaborateurs que l'entreprise est certaine de vouloir garder.....	124
IX.A.2. Communiquer sur les objectifs professionnels de l'auxiliaire commercial	124

IX.B. LES PRECONISATIONS EN TERMES D'OUTILS ET DE BASES DE DONNEES 125

IX.B.1. Communiquer sur « Prose » et le mettre à jour.....	125
IX.B.2. Proposer un « kit d'accueil » à l'auxiliaire commercial dès son arrivée.....	126

IX.C. LES PRECONISATIONS DANS LE DOMAINE DE L'ACCOMPAGNEMENT 127

IX.C.1. Observer pendant une journée la façon dont le conseiller commercial gère et assure ses activités.	127
IX.C.2. Avoir un référent disponible pour répondre aux questions chaque jour	127
IX.C.3. Alléger la charge de travail du tuteur.....	128
IX.C.4. Mettre en place un suivi de l'auxiliaire commercial par le Directeur d'Agence.....	128

IX.D. PRECONISATIONS DANS LE DOMAINE DE L'AUTOFORMATION 129

IX.D.1. Suivre des formations en e-learning	129
---	-----

IX.D. 2. Communiquer sur la nécessité de prendre des initiatives et d'être autonome dans son apprentissage du métier	129
CONCLUSION TROISIEME PARTIE	130
CONCLUSION GENERALE	131
ANNEXES	134
SIGLES	230
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	231
I : Concepts-Ouvrages	231
II : Concepts-Articles	231
III : Méthodologie	232
IV : Dictionnaires et Lexiques	233
V : Liens internet	233
TABLE DES MATIERES	234

Mélanie TRIMARDEAU, 2010 :

BEING IN TANDEM SITUATIONS WITHOUT PRIOR TRAINING

The case study of two C.D.D. employees who are working in a bank group without having been trained.

Dissertation presented for obtaining Master 2 in engineering of adult training

Qualification profession Strategy engineering for adult training

University of François Rabelais-Tours

Section of Human Science and Society

More and more in today's world, the world of business is asking new employees to be able to adapt quickly to a new business context with the mobilization of new duties.

Moreover, companies often use the « secondary labour market», particularly “C.D.D. employees” who are not trained by their superiors to do what they have to do.

In the interest of the company and the employee, it's necessary that the professional world stimulates motivation to self-training.

This research is based on the thematic and qualitative analysis of the contents of both interviews led with the employee's bank. Against the inadequacy of training and accompaniment, interviews analysis brings to light the necessity of self-training for the worker so as to be able to do his job properly.

This research helps us to understand and explain how accompanying engineering and examples can find remedies for the new worker to be the main organized force and self-governing on the right path in their vocational training in the banking world.

Key words:

Vocational training, Accompaniment, Self-training, Initiatives, Self-sufficient, Bank.

Mélanie TRIMARDEAU, 2010 :

ETRE EN TANDEM DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL SANS FORMATION PREALABLE

**Le cas de deux salariées en C.D.D. qui débutent dans un groupe bancaire
sans avoir eu de formation**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du Master 2

Mention Professionnelle Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes

Université François Rabelais-Tours

Département des Sciences de l'homme et de la société

De plus en plus, dans notre société actuelle, l'univers professionnel réclame des nouveaux salariés qui arrivent dans une organisation, de pouvoir s'adapter rapidement dans un nouveau contexte de travail avec la mobilisation de nouvelles fonctions.

Cette recherche s'appuie sur l'analyse thématique et qualitative du contenu de deux entretiens semi-directifs avec des auxiliaires commerciales dans le milieu bancaire. Face à l'insuffisance d'accompagnement et de formation, l'analyse des entretiens met en lumière la nécessité du salarié à s'autoformer en étant accompagné et orienté vers « les bons circuits » pour garantir la qualité de ses fonctions. Ce travail de recherche permet d'entrevoir la façon dont on peut penser une ingénierie d'accompagnement et des pistes d'améliorations pour que le salarié entrant devienne acteur, autonome et s'engage dans la bonne direction au sein de son processus de formation professionnelle dans le milieu bancaire.

Mots-clés : Processus de formation, Accompagnement, Autoformation, Initiatives, Autonomie, Banque.