



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

Année Universitaire 2011-2012

**Des savoirs expérientiels de managers aux
pratiques de formateurs en ingénierie de
formation :
Contribution à l'étude des transitions professionnelles de
trois managers devenus formateurs**

Présenté par
Dorothée LEVEQUE

Sous la direction de :
Catherine Guillaumin, Maître de conférences

En vue de l'obtention du
Master 2 SIFA Professionnel

SOMMAIRE

Sommaire	2
Dédicace	3
Remerciements	4
Introduction	5
Préambule : du parcours de vie à l'émergence de la question de départ	8
Parcours : expérience de manager à la formation SIFA.....	8
SIFA : aventure transitionnelle vers la formation	13
Projet de recherche	17
Partie 1 - Formation professionnelle aujourd'hui en France	20
1.1. Formation Professionnelle Continue en France	20
1.2. Contrat de transition professionnelle	21
Partie 2 - De l'expérience professionnelle à l'ingénierie de formation	27
2.1. Formation et savoirs expérientiels du manager	27
2.2. Transition professionnelle : temps et espace	43
2.3. Ingénierie de formation.....	62
2.4. Problématisation de notre recherche	78
Partie 3 - Terrain : parole donnée aux managers-formateurs	82
3.1. Phase exploratoire : entre implication et distanciation	82
3.2. Choix du terrain de recherche : de manager à formateur.....	85
3.3. Choix de la méthodologie de recueil de données : rigueur.....	87
3.4. Choix de méthodologie d'analyse des entretiens	92
3.5. Analyses des entretiens	100
3.6. Interprétations des entretiens et croisements avec les concepts.....	108
3.7. Réponses à nos questions.....	142
Partie 4 - Propositions d'actions.....	146
4.1. Nos propositions d'actions sur la formation expérientielle du manager.....	146
4.2. Nos propositions d'actions sur la transition professionnelle	148
4.3. Nos propositions d'actions sur l'ingénierie de formation.....	150
Conclusion	154
Références et Index.....	156
Références Bibliographiques	156
Glossaire des sigles	160
Table des illustrations	162
Table des matières.....	163
Annexes.....	168

Dédicace

« A tous ceux et toutes celles qui ont cru en mon projet et en ma capacité à le mener à son terme... Ils se reconnaîtront... »

Je leur dédie ce mémoire.

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire et à la réussite de cette année universitaire.

Tout d'abord, je remercie vivement Catherine Guillaumin, qui m'a accompagnée durant cette aventure et qui a été un soutien pour la réalisation de ce mémoire. Je n'oublie pas Josette Layec qui a su m'encourager dans la dernière ligne droite de mon travail, en m'aiguillant pour l'améliorer.

Je remercie également l'équipe pédagogique au complet ainsi que l'équipe logistique de ce Master qui m'ont apporté leurs connaissances et leur disponibilité tout au long de cette année universitaire.

Un grand merci à mes deux tutrices de stage, Annabel et Ludivine qui m'ont fait confiance et qui ont cru en moi. Un remerciement particulier à Ludivine qui m'a intégrée à son équipe et aux activités de l'entreprise en m'apportant toute son expérience et qui me fait un véritable honneur en acceptant d'être le jury professionnel de la soutenance de ce mémoire.

Je souhaite remercier également les professionnels du terrain qui ont accepté de répondre à mes questions et de réaliser les entretiens. Merci pour leur disponibilité et leurs conseils avisés. Merci à Marylène d'avoir accepté de réaliser mon entretien, qui m'a servi de base exploratoire dans ma recherche. Et merci à Sophie, pour sa contribution dans ce travail mais aussi pour tout ce qu'elle m'a apporté lors de mon expérience professionnelle passée de manager et les conseils lors de ma récente expérience de formatrice.

Je remercie mes camarades de promotion de ce Master 2 SIFA 2011-2012, qui ont été un soutien solide et une aide dans l'élaboration de ce mémoire. De belles rencontres ont eu lieu, des liens se sont tissés, des amitiés sont nées et resteront vives, au-delà de ce cursus universitaire.

Je n'oublie pas de remercier mon entourage, famille, amis proches et plus « lointains », pour qui j'ai dû être moins présente ces derniers mois pour mener à bien ce projet d'études et à qui je profite pour présenter mes excuses pour cela. Merci à mes parents, mon frère et mes amis qui ont cru en ma volonté d'y parvenir, plus que j'y ai cru moi-même.

Enfin, je remercie la personne avec qui je partage ma vie, Geo, qui a fait preuve d'une grande patience. Outre son aide précieuse dans la mise en forme de ce travail, je le remercie surtout pour ses encouragements, son soutien, ses mots réconfortants et la confiance qu'il a portée à ma réussite jusqu'au dernier instant. Je n'y serai pas parvenue sans lui.

Merci à toutes et à tous...

Introduction

Depuis une vingtaine d'année, la population française voit le nombre de transitions professionnelles et de réorientations augmenter. Les raisons en sont la crise économique que le pays a connue ces dernières années et l'envie des individus d'évoluer professionnellement ou de changer de domaine professionnel ou même de métier. La carrière des français est de plus en plus importante à leurs yeux, chose qui l'était moins dans les générations passées, où il était courant d'effectuer le même métier durant toute sa vie professionnelle. Les transitions professionnelles correspondent aux mobilités professionnelles des français, à leurs changements de métiers, selon les catégories socioprofessionnelles de l'INSEE.

En effet, une étude de l'INSEE¹ indique que 19% des français ont connu une mobilité professionnelle contre 13% en 1981, soit une augmentation de 5 %. Selon le CEE (Centre d'Etudes pour l'Emploi) et le COE (Conseil d'Orientation pour l'Emploi)², nous observons, depuis vingt ans, une hausse simultanée de la mobilité et la stabilité sur le marché du travail français. La hausse de la mobilité s'est concentrée sur les emplois les moins qualifiés et sur les jeunes. La stabilité serait donc centrée, elle, sur quelques générations, proches du départ à la retraite, alors que les situations de mobilité et de précarité professionnelles se multiplient chez les jeunes générations. L'augmentation des mobilités professionnelles observée depuis trente ans s'explique en grande partie par une hausse des transitions entre l'emploi et le chômage. Les transitions d'emploi à emploi connaissent surtout des évolutions conjoncturelles avec une mobilité plus forte lorsque la croissance économique est dynamique.

Aussi, cette enquête renvoie au retour à la formation continue des adultes en transition professionnelle. En effet, le retour à la formation professionnelle est traditionnellement présenté comme levier important pour faciliter la mobilité des travailleurs, en les aidant à actualiser, compléter et diversifier leurs compétences. Selon l'INSEE, le taux d'accès à la formation continue a augmenté pour toutes les catégories de personnes actives entre 2000 et 2006. En 2000, quasiment 36% des salariés y ont accès contre 44 % en 2006, les indépendants passent de presque 19% à 28% et les chômeurs de 22% à 32%, soit une augmentation entre 8 et 10 %.

¹ Brousse (C), Perez (C), Pommier (P), Mai 2009, *Se former en cours de vie active. L'environnement professionnel est décisif*, INSEE Première, n°1234

² Etude COE, 2009, *Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles*, Paris

La transition professionnelle s'opère entre deux métiers totalement différents ou elle s'effectue parfois entre métiers qui retrouvent quelques similitudes. En effet, un professionnel, spécialisé dans un domaine, transite vers la formation professionnelle pour adultes dans le domaine dans lequel il est expert.

C'est le sujet qui nous intéresse dans ce travail et nous décidons de traiter plus précisément des managers d'équipe qui se réorientent vers le métier de formateur à travers trois témoignages des transitions professionnelles de professionnels du management entrés dans l'ingénierie de formation. Nous tenterons de comprendre comment les managers transforment leurs savoirs vers le métier de formateur.

Mais comment vivre une transition professionnelle et la mener de front sans perdre sa motivation ? Comment transmettre ses savoirs acquis par expérience au sein d'une organisation pédagogique ? Lesquels devons-nous utiliser ? Notre expérience professionnelle est-elle suffisante pour former des individus ou doit-elle s'accompagner de savoirs formels pour être reconnue ou plus efficace ? Le management n'est-il pas une sorte de formation des hommes ? La formation n'est-elle pas une sorte de management des savoirs ?

Autant de questions auxquelles nous essaierons de répondre tout au long de la recherche afin d'y apporter des éléments de réponse ou des pistes de réflexion. Nous présenterons tout d'abord, dans notre préambule, notre trajet qui nous a amené jusqu'à cet intérêt pour ce projet de recherche et les motivations qui l'ont appuyé.

Dans notre première partie, nous évoquerons le contexte de notre recherche et son évolution qui traite de la formation professionnelle continue et du contrat de transition professionnel instauré en France depuis 2008.

Nous traiterons ensuite, dans notre deuxième partie, des théories des trois concepts que nous avons dégagés dans notre travail qui sont la formation et les savoirs expérientiels du manager, la transition professionnelle et l'ingénierie de formation et les pratiques de formateurs. Cette réflexion nous permettra d'approfondir notre question de départ, « transition professionnelle : du manager au formateur, quelles compétences mobiliser ? », de la modifier à travers d'autres interrogations afin de dégager la problématique de notre recherche, « en quoi l'expérience de manager favorise-t-elle la transition professionnelle vers l'ingénierie de formation et l'exercice du métier de formateur ? » et les hypothèses que nous en élaborons.

A la suite de cette approche conceptuelle, nous expliquerons la méthodologie choisie pour effectuer notre enquête du terrain dans une troisième partie de notre recherche. Nous tenterons de partager au mieux les différentes étapes de notre travail en y intégrant la

préparation et la conduite de nos entretiens et l'analyse et l'interprétation que nous en avons faites.

Enfin, dans notre quatrième et dernière partie de notre travail, nous présenterons les propositions d'actions suite à ce travail de recherche. Nous proposerons des actions, de manière objective, afin de tenter de répondre aux problématiques évoquées dans notre enquête ou du moins, de les améliorer ou de construire des pistes de réflexion dans le but de favoriser les axes de progrès que nous pourrions développer.

Nous concluons notre recherche par une ouverture qui élargira notre réflexion vers une ou plusieurs thématiques nouvelles.

Préambule : du parcours de vie à l'émergence de la question de départ

Ce préambule vise à rendre compte de notre parcours de formation jusqu'au moment où nous avons repris une formation en vue d'obtenir le Master 2 SIFA (Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes). La notion de parcours, ici, fait écho aux travaux de Carré et Caspar³, dans l'introduction à la deuxième partie de leur ouvrage, qui définissent le sujet adulte et la formation comme le parcours de l'expérience à l'apprenance.

En effet :

« L'adulte entretient avec la formation des rapports guidés à la fois par sa dynamique de vie actuelle, ses représentations de l'avenir, et les traces, conscientes ou non, de sa biographie sociale et éducative, dans laquelle compte pour beaucoup l'histoire des rapports qu'ont entretenus avec sa famille et l'institution scolaire de l'enfant, puis adolescent qu'il a été »⁴.

La démarche que nous entreprenons permet d'explicitier la dynamique personnelle et professionnelle qui nous conduit à cette formation. Elle permet de mettre en évidence des faits significatifs qui construisent la question de départ de ce travail de mémoire.

PARCOURS : EXPERIENCE DE MANAGER A LA FORMATION SIFA

Après un licenciement économique en Octobre 2010, je débute une réflexion sur une éventuelle réorientation professionnelle.

En effet, l'entreprise dans laquelle je travaille depuis une dizaine d'années ferme ses portes après avoir subi une crise économique importante. Je dois prendre la décision de rester dans l'entreprise qui changera de politique ou d'accepter le PSE (Plan Social Economique) qui me projette dans l'incertitude du lendemain, l'inconnu professionnel et la crainte de rebondir correctement vers la réussite, suite à la perte de confiance quelque peu vécue par cette situation.

Je prends donc la direction de la complexité et de la nouveauté et je vis, avec mon équipe, une rupture professionnelle qui m'amène à une remise en question inévitable.

³ Carré (P), Caspar (P), 2004, *Traité des sciences et des techniques de la formation*, 2ème édition, Dunod, Paris

⁴ Ibid, p. 195

A presque 28 ans et stable dans ma vie personnelle, je prends le temps de réfléchir sur un projet professionnel qui me motive réellement et qui m'amène à un changement dont j'ai besoin à cet instant de ma vie. L'idée de valider mes compétences acquises par mon parcours professionnel et de développer mon expérience par la formation continue émerge.

Retour réflexif

Pour Gaston Pineau⁵, la réflexivité est une démarche méthodologique qui consiste à appliquer les outils de l'analyse à son propre travail ou à sa propre réflexion et d'intégrer ainsi sa propre personne dans son sujet d'étude. C'est ce que nous essaierons d'expliquer dans cette partie en y intégrant les retours d'expériences en formation et professionnels.

Itinéraire de formation étudiant

Nous expliquerons notre parcours de formation à partir de l'obtention du Baccalauréat.

D'un baccalauréat scientifique à une licence d'espagnol

Après avoir obtenu mon baccalauréat scientifique en 2000 à Blois, je m'inscris à l'Université de Tours en Licence Espagnol puisque ces deux années de première et terminale m'ont confirmé que les matières scientifiques, physique, chimie, mathématiques et biologie n'étaient pas mes « faites pour moi ». Bonne élève en Espagnol, je choisis cette orientation et j'obtiens ma Licence sans encombre en 2003.

Ce retour réflexif sur mon itinéraire de scolarité initiale me fait prendre conscience que jusque-là, je réussis tout ce que j'entreprends par mon sérieux, mon investissement et ma persévérance. C'est ainsi, me semble-t-il que mon entourage comprend cette réussite, qui s'illustre par cela.

En ce qui me concerne, je vis les choses différemment. En effet, je ressens le besoin de m'épanouir dans un parcours plus entrelacé, moins classique et c'est à ce moment que mon premier élément déclencheur de changement s'opère. J'aimerais connaître la difficulté, le challenge et parcourir mon chemin en y rencontrant certaines embûches qui me permettraient d'évoluer et de grandir si je parviens à les solutionner.

⁵ Bachelart (D), Pineau (G), 2009, *Le biographique, la réflexivité et les temporalités*, L'Harmattan

Je m'inscris alors en Maîtrise et pars à Grenade, en Andalousie, par le biais du programme ERASMUS (European Region Action Scheme for the Mobility of University Students) durant cette année universitaire.

Détour par l'Andalousie

A 22 ans et non autonome financièrement, je ne vois que cette solution pour m'évader de ce quotidien sans échec que je vis depuis la sortie du Lycée.

Lors de ce séjour, j'apprends sur l'être humain et sur les rapports avec autrui plus que je n'avais jamais appris jusque-là.

En effet, seule dans ce pays, sans famille, amis proches, je dois me résoudre à me débrouiller et à ne compter que sur moi-même pour vivre au quotidien. La barrière de la langue étant une difficulté supplémentaire, je réussis durant ces quelques mois, à surmonter les petits soucis grâce aux multiples rencontres que je fais sur place.

Lorsque l'on est loin des siens, on accepte l'aide d'inconnus, qui deviennent, par la suite, des personnes sur qui on compte et à qui on accorde toute confiance. Pour tous ces éléments et événements vécus lors de ce séjour, cette expérience, reste, de loin, la plus enrichissante de ma vie.

Je reviens de cette aventure, nostalgique et je ne valide pas ma maîtrise, n'ayant pas rédigé le mémoire de recherche demandé pour des raisons personnelles.

Je me pose alors la question de mon avenir professionnel pour la première fois, ce qui me paraît être une suite logique à mes études et à l'expérience que je viens de vivre. Je m'inscris alors au CAPES (Certificat d'Aptitude Professionnelle à l'Enseignement Secondaire) d'espagnol, privilégiant à ce moment de ma vie, l'enseignement de cette langue, dont les notes et la culture m'enthousiasment : les habitudes et la joie de vivre des espagnols, le climat, le dialogue et les échanges de mœurs, les paysages, les célébrations, la nourriture, l'accueil, l'ambiance festive... tous ces éléments qui correspondent totalement à ma personnalité et à mon ouverture d'esprit.

Présente à la réunion de pré-rentree de l'année universitaire qui m'attend, je regarde autour de moi et ne me reconnais pas dans les discours des enseignants et des étudiants. La ligne à suivre est trop droite et sérieuse et mon envie de détours reprend le dessus. Les idées que je me fais du métier sont tellement différentes, suite à mon voyage au cœur de cette culture, que mes motivations pour y parvenir deviennent quasi nulles.

Ma première remise en question a lieu à cet instant.

Lorsque j'entreprends un projet, qu'il soit personnel, professionnel ou autre, je dois sentir les leviers de motivation en moi et me retrouver dans le but final. A ce moment, je ne peux pas tout donner dans ce concours, difficile à obtenir, si les perspectives futures ne sont pas réellement les aspirations dont j'ai envie et besoin.

Itinéraire professionnel de manager

Durant toutes ces années « étudiantes », je bénéficie d'une bourse universitaire et je travaille pour financer ces études et alléger les dépenses de ma mère, seule à me prendre en charge avec mon frère, puisque récemment divorcée de mon père.

Je travaille dans une boutique de prêt-à-porter féminin les fins de semaine depuis ma première année à la Faculté, en 2000. Je me sens dans mon élément, je suis dynamique, aime le contact avec la clientèle et me familiarise avec le monde de l'entreprise, le travail en équipe et me sens autonome.

Je crois que cette nouvelle expérience pour moi, à 18 ans, confirme la personnalité de la jeune femme que je suis et celle de la femme que j'ai envie de devenir. Cela me projette dans la maturité personnelle, la vision du travail et de sa réalité, m'éloignant déjà du monde étudiant, qui devient, à ce moment, une bulle très fragile qui peut éclater à tout moment.

Elle me permet d'acquérir des compétences personnelles et professionnelles qui s'entremêlent toujours autour de l'idée de la collectivité, de la communication, du relationnel.

Mes contrats augmentent avec les années qui passent puisque la hiérarchie me fait confiance. De 10h à la semaine, je passe à 15h et je travaille à plein temps durant les vacances de mes collègues, les vacances scolaires et je prends de plus en plus de responsabilités. J'ouvre et ferme le magasin, je forme des saisonnières et j'ai soif d'apprendre toujours plus.

En effet, le fait que l'on me donne des responsabilités me motive et je demande à en acquérir de nouvelles. Je grandis personnellement grâce à cela et je demande à grandir professionnellement puisque l'un ne va pas sans l'autre, pour moi. Je pars en Espagne en 2004 et la responsable souhaite me retrouver au sein de son équipe dès mon retour, elle me propose un congé sans solde en accord avec l'entreprise. J'accepte.

A mon retour d'ERASMUS, comme je l'explique précédemment, l'incertitude s'installe dans mon projet professionnel qui fait état d'une première transformation.

En effet, selon Aubret⁶ :

« Le projet résulte de l'expression des besoins d'adaptation à la vie, notamment à la vie professionnelle »⁷.

Nous tenterons d'expliquer comment notre projet s'est transformé au fil de nos expériences.

Construction du projet professionnel

Lorsque je décide de ne plus passer le CAPES, un poste de vendeuse responsable de 30h se libère. Je laisse derrière moi les études, sachant que passer le concours n'est plus ce que je désire mais ne sachant pas non plus vers quoi me tourner en terme de formation. Je ne souhaite pas continuer à réfléchir sur mon futur sans faire autre chose, perte de temps pour moi. Je m'investis donc dans ce travail, pars de chez ma mère et je deviens indépendante financièrement. La construction de mon projet professionnel se fait donc de manière naturelle, à cet instant.

En 2007, je souhaite évoluer puisqu'à ce poste, mes compétences sont acquises mais je me rends compte qu'au sein de l'entreprise, dans ce magasin, l'évolution est impossible. J'aimerais me servir de mes diplômes antérieurs validés et de mon expérience pour réaliser un nouveau projet professionnel ou du moins, articuler toutes les compétences acquises lors de ce parcours professionnel. Sans parler des revenus à temps partiel qui rendent la vie difficile pour assumer seule les dépenses du quotidien.

Je décide d'effectuer un bilan de compétences.

Faire de son expérience un levier de développement professionnel continu

Ce bilan de compétences me permet de faire de mon expérience passée un levier de développement professionnel continu et se conclue par différentes pistes de réorientation.

Je peux évoluer vers un poste de manager en tant que responsable de magasin dans une autre entreprise, tenter le concours du professorat des écoles en candidat libre ou valider un Master en Commerce International. L'incertitude de financement pris en charge des deux années reste cependant le problème non résolu puisque seule une année d'étude peut être financée sur les deux.

⁶ Aubret (J), *L'orientation éducative*, in Carré (P), Caspar (P), 2004, op. cit.

⁷ Ibid, p. 520

Tensions entre projet et investissement professionnel

A la fin de ce bilan, je suis promue responsable adjointe du magasin à temps plein. Je me lance dans ce nouveau challenge et cette expérience me permettra peut-être, dans trois ans, d'envisager une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) dans le secteur afin d'obtenir une double compétence et une employabilité plus importante. Je suis satisfaite de cette prise de poste mais je reste en veille sur les différentes opportunités évoquées précédemment.

En 2008, je suis manager de magasin, j'encadre et forme l'équipe de vente et réalise des plans d'action pour parvenir à réaliser les indicateurs de performance souhaités par l'entreprise.

SIFA : AVENTURE TRANSITIONNELLE VERS LA FORMATION

En 2010, l'entreprise ferme ses portes et je subis un licenciement économique. Je suis en reclassement et réfléchis sur une réorientation professionnelle.

Les éléments de cette réflexion se basent essentiellement sur l'envie de changement et de nouveauté, choses que je désirais déjà rencontrer sur le poste occupé. Le besoin de challenge prend une place importante dans mon esprit et je souhaite trouver la possibilité de le matérialiser de manière concrète dans un futur proche.

C'est à ce moment de ma vie que je sais que cette réorientation, remise en question par le passé, aura lieu, la maturité et l'expérience atteintes, je décide de me lancer dans le domaine de la formation.

Je réalise des enquêtes métiers auprès des formateurs du département, rencontre des professionnels de la formation et retrouve la responsable qui m'avait recrutée dix ans auparavant au poste de vendeuse étudiante dans le commerce. Elle est maintenant formatrice dans un institut de formation pour des élèves Post-Bac en MUC (Management des Unités Commerciales) et NRC (Négociation Relation Clientèle) après une VAE et elle me propose une expérience, une opportunité que je ne peux refuser.

Transition professionnelle : formatrice

Un poste de formateur d'Espagnol se libère pour des Licences de MSCI (Management des Services Commerciaux Internationaux), ma responsable m'appuie et je débute donc dans un domaine que je ne connais pas, celui de la formation en face à face pédagogique, dans une langue qui n'est pas ma langue maternelle.

En 2011, je forme ces étudiants durant 50h et je réalise combien je me sens à l'aise, malgré une angoisse, et combien ce nouveau monde est un moteur dans mon épanouissement personnel.

En effet, la possibilité de transmettre mes compétences acquises par mon expérience personnelle et professionnelle passées me motive grandement. Le plaisir d'obtenir un retour reconnaissant des étudiants me procure une satisfaction importante et les interactions échangées durant cette formation me confortent dans la future implication que je désire apporter à ce métier, nouveau pour moi.

Je m'inscris donc en Master 2 SIFA de Tours, voulant acquérir les bases de la formation d'adultes et de la pédagogie, que j'ai dû improviser lors de cette expérience de formateur, n'ayant pas les ressources de formation nécessaire dans mon cursus universitaire passé.

Le problème du financement ne se pose pas comme en 2007, puisque, bénéficiant du PSE après mon licenciement économique, l'entreprise me financera l'année scolaire et mon expérience de formateur valorisera la VAP (Validation des Acquis Professionnels).

Enjeux, limites et tensions

Je me lance dans cette reprise d'étude que j'appréhende puisque j'ai quitté les bancs de l'école depuis maintenant presque dix années. Je me pose des questions sur ma capacité de réussite en formation et sur ce qui m'attend durant cette année universitaire.

Cette année universitaire est vécue comme une aventure, un moment stratégique de ma vie qui en fera certainement un tournant. Comme toute aventurière, je ne sais pas si toutes les montagnes que je devrais surmonter seront accessibles ou si je devrais rester au sommet de l'une d'entre elles sans pouvoir redescendre, la peur du vide prenant le dessus sur le retour au calme plat de la vallée.

Je réalise que cette réorientation sera décisive pour la suite de ma carrière professionnelle. Ma décision étant prise de reprendre cette formation, j'essaie de me faire confiance et d'arriver au terme de cette aventure, diplômée et renforcée humainement afin de parvenir à la poursuite de mon projet.

J'effectue ce Master en un an par le biais de la formation continue et je réalise deux stages puisque cette formation est professionnelle par alternance.

Transition accompagnée : formation et conseil en ressources humaines

J'effectue deux stages durant la formation à l'Université, un stage en tant que formateur d'Espagnol en face à face pédagogique dans un IFC (Institut de Formation Continue), un autre stage en tant que consultante en formation dans un cabinet de conseil en ressources humaines.

Institut de Formation Continue

Je suis stagiaire formateur d'Espagnol comme l'an passé à l'IFC pour des étudiants en Licence de MSCI. Je choisis d'effectuer ce stage puisque l'Espagnol constitue pour moi une force servant de levier à la transition professionnelle que je vis depuis plusieurs mois maintenant.

En effet, cette langue est la base de ma scolarité initiale que je maîtrise de par mon expérience en formation à l'Université et celle en imprégnation culturelle dans le pays par le biais de mon séjour ERASMUS.

Le fait de commencer cette nouvelle expérience professionnelle de formateur en faisant le choix de cette discipline me paraît être une suite logique de mon parcours. Ainsi, ma transition professionnelle se fera de manière moins brutale puisque je maîtrise la matière enseignée.

De plus, la manière de parler des Espagnols, que je me suis appropriée lors de mon séjour en Andalousie, est fluide, dynamique et spontanée, ce qui semble correspondre à la communication et l'animation à adopter lorsque l'on est formateur.

Enfin, le programme de la formation que je dois animer réside également sur les grandes thématiques commerciales, domaine que je connais, de par mon expérience sur le terrain, dans le commerce de prêt-à-porter.

Cabinet de Conseil en Ressources Humaines

Je suis stagiaire consultante en formation dans ce cabinet de conseil en Ressources Humaines et travaille sur le développement de la formation au sein de l'entreprise avec l'aide de ma tutrice, responsable de la structure.

Nous souhaitons innover dans le domaine de la formation puisque le cabinet travaille beaucoup sur les bilans de compétences, les reclassements, les aides à la décision, la GPEC

(Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) ... pour les entreprises du département et leurs salariés ; ce projet permettra de redonner du nouveau à l'entreprise.

Mon expérience passée dans le monde du management d'équipe est le fil conducteur de notre collaboration et permettra de promouvoir des modules de formation dans ce domaine.

Pour la même raison que le choix de mon stage à l'IFC, l'intérêt de celui-ci se place sous le signe de la continuité logique du parcours que j'ai effectué jusqu'ici.

En effet, travailler sur l'ingénierie de formation dans le domaine du management, monde professionnel que j'ai côtoyé, va être facilité par mon expérience passée de manager d'équipe. Ainsi, de la même manière que pour le stage à l'IFC, la transition professionnelle se fera, peut-être, de façon plus naturelle.

A cet instant, je peux distinguer deux moments, deux temporalités dans mon parcours. La première se caractérise par la maîtrise de la langue espagnole acquise en formation initiale et l'expérience du management, comme formation par expérience. Chacune de ces expériences permet de construire les transitions pour que puisse se dérouler la seconde temporalité, la formation SIFA.

Nous présentons ces éléments de manière résumée dans le tableau ci-après qui illustrera le projet de notre recherche.

		Formation Initiale	Formation Expérientielle
Temporalité 1 (Avant)		Espagnol	Management
Transitions		<i>Séjour ERASMUS</i>	<i>Formation SIFA</i>
Temporalité 2 (Aujourd'hui) MASTER 2 SIFA	Pratique (Stages)	Formatrice Espagnol (IFC)	Ingénierie de Formation en Management (Cabinet de Conseil RH)
	Théorie (Cours)	Formation Universitaire	

Tableau 1 : Formalisation des formations

Cette illustration de notre parcours présente la formation SIFA comme l'alternance entre les deux temporalités qui puise dans les deux expériences afin de faciliter la transition et de réaliser un projet de reconversion. Elle introduit notre projet de recherche dont nous parlerons dans la partie qui suit en y expliquant nos motivations et l'environnement qui seront l'approche contextuelle de notre travail.

Grâce à nos retours réflexifs personnels et professionnels, nous comprenons les motivations qui nous ont amené à initialiser ce projet de recherche. En effet, nous nous mettons à l'esprit que la transition professionnelle à laquelle nous devons faire face nous plonge dans une incertitude et un manque de confiance sur la réussite future.

La réflexion sur ce parcours permet une plus grande prise de conscience des étapes et des enjeux de ce qu'est une transition professionnelle et nous amène à exposer notre projet de recherche et notre question de départ.

Comme l'explique notre préambule, notre recherche prend appui sur notre expérience professionnelle et de formation et sur notre transition professionnelle.

PROJET DE RECHERCHE

Nous utiliserons notre formation initiale et notre formation expérientielle pour parvenir à faciliter notre transition professionnelle et évoluer du métier de manager à celui de formateur.

Question de départ

C'est pourquoi la question de départ de notre recherche est :

« Transition professionnelle : du manager au formateur, quelles compétences mobiliser ? »

Une question qui sera amenée à évoluer tout au long de notre recherche en fonction de nos lectures, nos entretiens, nos réflexions et nos analyses et de laquelle il en découlera plus tard, une problématique de recherche et des hypothèses.

Motivations

Nous intégrons le Master 2 SIFA dans le but de travailler sur cette transition professionnelle et réfléchir sur les éléments qui nous ont permis de devenir formateur avec notre expérience de manager.

Notre envie de changements s'explique peut-être par l'arrivée de la trentaine, le licenciement subi ou peut-être ne s'explique-t-elle pas ?

Cependant, il est certain que nous souhaitons apprendre avant tout des éléments théoriques durant cette formation. Mais nous souhaitons également trouver des réponses à des questions concernant notre parcours et comment nous en sommes là aujourd'hui.

Objectifs

C'est pourquoi notre travail de recherche se basera sur notre expérience professionnelle et personnelle.

Il sera intéressant d'en tirer des éléments positifs, d'en améliorer certains et peut-être aussi de nous conforter dans l'idée qu'une réorientation professionnelle peut parfois déstabiliser mais qu'elle est envisageable si nous nous en donnons les moyens.

Cette recherche sera un déclencheur important de notre entrée dans le monde de la formation d'adultes. Elle nous portera, nous l'espérons vivement, vers la réussite de notre réorientation professionnelle et nous permettra d'avoir les éléments clés pour devenir acteur dans le métier de l'ingénierie de formation.

La réflexion sur cette recherche sera l'anticipation d'une future carrière professionnelle, un point d'appui afin de mettre toutes les chances de notre côté pour parvenir à vivre la transition professionnelle de front et la mener à bien jusqu'à son terme, qui sera certainement l'arrivée sur un nouveau poste.

Méthodes

La recherche se basera sur notre propre expérience et nous analyserons, à partir de celle-ci, les expériences d'autres individus qui auront vécu le même parcours, c'est-à-dire, qui auront été managers par le passé et qui sont actuellement dans les métiers de la formation. La formation par expérience, selon Germain, dans la préface de l'ouvrage de Pineau et Courtois⁸ :

« Apprendre par expérience est une affirmation de bon sens (...) une formation par contact direct mais réfléchi. Elle s'effectue sans médiation, sans zone tampon »⁹.

Ainsi, nous décidons d'utiliser notre propre expérience afin de la mêler à celle de nos futurs interviewés. En effet, nous essaierons de rencontrer des managers aux profils et domaines

⁸ Courtois (B), Pineau (G), 1991, *La Formation Expérientielle des Adultes*, La Documentation Française, Paris

⁹ Ibid, pp. 9-10

professionnels différents afin de faire valoir la plus grande variété possible de réponses à la question de recherche, suite aux échanges avec eux.

Nous comparerons les parcours afin d'en tirer les éléments similaires et, au contraire, ceux qui nous paraissent différents et qui peuvent parfois s'opposer en fonction des diverses expériences.

Réflexion préalable à la recherche

Le projet de recherche étant plus ou moins défini par ce cadre de réflexion, plusieurs questions se posent alors à nous avant d'en faire une approche conceptuelle, plus loin dans ce travail.

Comment se refaire confiance après un licenciement économique ? Comment vivre une transition professionnelle et la mener de front sans perdre sa motivation ?

Comment transmettre ses compétences acquises par expérience au sein d'une organisation pédagogique ? Quelles compétences devons-nous utiliser ? Pourquoi ? Et pour quoi, dans quel but ? Notre expérience professionnelle est-elle suffisante pour former des individus ou doit-elle s'accompagner de savoirs formels pour être reconnue ou plus efficace ?

Le management n'est-il pas une sorte de formation des hommes ? La formation n'est-elle pas une sorte de management des savoirs ?

Toute cette réflexion anticipée sur notre recherche laisse à penser que notre hypothèse sous-jacente reflète la possibilité de la transférabilité de certaines compétences entre ces deux métiers et la facilitation, par conséquent, de la transition professionnelle qui s'opère entre un manager et un formateur.

Une fois ces questions posées, nous analyserons l'environnement socioéconomique de notre recherche qui traitera des transitions professionnelles au sein de la formation continue en France.

Partie 1 - Formation professionnelle aujourd'hui en France

L'environnement de notre recherche s'illustre par la formation continue en France et la transition professionnelle qui fait partie du contexte de formation français. En effet, les managers que nous allons interviewer ont tous vécu une transition professionnelle vers le métier de formateur. Travailler sur l'environnement contextuel de notre recherche nous permettra de faire évoluer notre question de départ.

Nous tenterons d'expliquer, tout d'abord, les théories institutionnelles et réglementaires de la formation professionnelle pour y introduire et présenter le contrat de transition professionnelle, récemment innové en France.

1.1. FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE EN FRANCE

1.1.1. Textes fondateurs

L'organisation juridique de la formation professionnelle continue trouve son origine dans l'accord national sur la formation et le perfectionnement professionnels du 9 Juillet 1970 et dans la loi n°71-575 du 16 Juillet 1971¹⁰ relative à la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

Cette loi instaure le principe du congé de formation, réaffirme le rôle du comité d'entreprise, perfectionne le mécanisme des conventions de formation entre Etat, entreprises et offreurs de formation et celui de la rémunération des stagiaires. L'innovation de cette loi est l'obligation à tous les employeurs de dix salariés et plus de participer au financement de la formation professionnelle en dépensant 0,8 % de la masse salariale au titre de la formation continue.

Ces textes ont connu de nombreuses réformes et précisions depuis leur création sans pour autant que les principes fondamentaux du droit et des institutions de la formation professionnelle continue aient été mis en cause.

En effet, la loi s'appuie sur des dispositions retenues par les partenaires sociaux dans le cadre de la négociation collective grâce à l'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 20

¹⁰ Accédé en ligne le 07/05/2012 sur http://www.adpf-apprentissage.com/documents/Loi_71-576.pdf

Septembre 2003¹¹ qui met l'accent sur l'individualisation des parcours et le recours aux nouvelles technologies éducatives.

1.1.2. Vers la sécurisation des parcours professionnels

L'objet de la formation professionnelle continue est largement ouvert dans la définition donnée par l'article L. 900-1¹² du Code du Travail.

Nous listerons quelques types d'actions de formation qui nous paraissent intéressantes pour notre contexte de recherche, qui sont énoncées dans l'article L. 900-2¹² du Code du Travail :

- Les actions de *prévention* qui ont pour objet de réduire les risques d'inadaptation de qualification à l'évolution des risques et des structures des entreprises, en, préparant des travailleurs dont l'emploi est menacé à une mutation d'activité.
- Les actions de *bilan de compétences* qui permettent à des travailleurs de définir un projet professionnel ou de formation.
- Les actions de *conversion* qui ont pour but de permettre à des travailleurs salariés dont le contrat est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente ou à des travailleurs non-salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles.

Les exemples que nous avons donnés ici ont tous comme élément similaire la notion de rupture, de transition dans le travail qu'elles soient vécues par un évènement anticipé ou non. Ce sont ces situations que les managers devenus formateurs que nous allons interroger ont connu, qu'ils ont dû subir pour certains, appréhender ou peut-être souhaiter pour d'autres.

La formation professionnelle continue en France aide donc les salariés qui réorientent leur parcours, soit par souhait, soit par obligation. En ce qui concerne la rupture imposée du licenciement économique, une nouvelle procédure est en train de voir le jour : le CTP (Contrat de Transition Professionnelle).

1.2. CONTRAT DE TRANSITION PROFESSIONNELLE

Les managers que nous allons interviewer n'ont pas vécu cette procédure puisqu'elle vient seulement d'être expérimentée. Cependant, il nous paraît intéressant et pertinent d'en expliquer le fonctionnement. Ainsi, au fil de notre recherche, nous pourrions vérifier si le

¹¹ Accédé en ligne le 07/05/2012 sur <http://www.aacc.fr/documents/juridique/social/2004/ani20septembre2004.pdf?phpMyAdmin=k9Shs4SnEK-C4NslYJSC19VKr5f>

¹² Accédé en ligne le 07/05/2012 sur <http://www.legifrance.gouv.fr>

processus formel en cours de création se rapproche ou non du processus informel que nos interlocuteurs ont mis en place pour vivre leur transition professionnelle.

1.2.1. Présentation¹³

Mis en place à titre expérimental dans certains bassins d'emplois précisément délimités, et pour les procédures de licenciement pour motif économique engagées jusqu'au 31 août 2011, le CTP s'adresse aux salariés dont le licenciement économique est envisagé dans une entreprise non soumise à l'obligation de proposer un congé de reclassement.

Dans les entreprises concernées, l'obligation faite à l'employeur de proposer un contrat de transition professionnelle se substitue à l'obligation de proposer une convention de reclassement personnalisé.

Le contrat de transition professionnelle, d'une durée maximale de 12 mois, a pour objet le suivi d'un parcours de transition professionnelle pouvant comprendre des mesures d'accompagnement, des périodes de formation et des périodes de travail au sein d'entreprises ou d'organismes publics.

Pendant la durée de ce contrat, et en dehors des périodes durant lesquelles il exerce une activité rémunérée, le titulaire du CTP perçoit une allocation de transition professionnelle égale à 80 % du salaire brut moyen perçu au cours des 12 mois précédant la conclusion du CTP.

La loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 citée en référence a créé un nouveau dispositif, le CSP (Contrat de Sécurisation Professionnelle) dont l'objet est l'organisation et le déroulement d'un parcours de retour à l'emploi, le cas échéant au moyen d'une reconversion ou d'une création ou reprise d'entreprise.

Ce dispositif prend la suite du dispositif du contrat de transition professionnelle et de celui de la CRP (Convention de Reclassement Personnalisé).

Le CSP est applicable aux procédures de licenciement pour motif économique engagées à compter du 1er septembre 2011 dans les entreprises qui ne sont pas soumises au dispositif du congé de reclassement (entreprises dont l'effectif tous établissements confondus est inférieur à 1000 salariés ou entreprises en redressement ou liquidation judiciaire sans condition d'effectif) ; les CTP en cours continuent toutefois de s'exécuter jusqu'à leur terme normal dans ces conditions.

¹³ Accédé en ligne le 27/04/2012 sur <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/accompagnement-des-mutations,593/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/licenciement,121/le-contrat-de-transition,3213.html>

Nous allons maintenant expliquer les objectifs du CTP.

1.2.2. Objectifs

Les objectifs du CTP¹⁴ sont multiples et nous les traiterons dans la partie qui suit sous forme de tableau. Ils ont pour but la certification, la professionnalisation, la préparation à la qualification, le perfectionnement, l'élargissement de compétences, les savoirs de base, la création d'entreprise ou l'aide au projet.

Objectif	Définition
<i>Certification</i>	Apprentissage d'un nouveau métier, au sein d'une formation qualifiante sanctionnée par un diplôme officiel attestant de la maîtrise d'un métier complet (titre) ou d'une partie de celui-ci (module) permettant l'exercice d'un emploi répertorié.
<i>Professionnalisation</i>	Apprentissage d'un nouveau métier au sein d'une formation qualifiante, en général, plus ou moins longue, ne délivrant pas un métier officiel.
<i>Préparation à la qualification</i>	Acquérir les pré-requis nécessaires à l'accès à une formation qualifiante sanctionnée par un diplôme.
<i>Perfectionnement</i>	Adaptation de compétences acquises à l'évolution de son métier ou aux particularités d'un emploi identifié.
<i>Elargissement de compétences</i>	Acquisition de compétences nouvelles, s'ajoutant aux compétences possédées, qui donne accès à des activités, des responsabilités ou des emplois nouveaux dans l'exercice du métier.
<i>Savoirs de base</i>	Remise à niveau en lecture, écriture ou calcul, sans que la formation ne constitue une entrée dans une formation qualifiante identifiée.
<i>Création d'entreprise</i>	Formations dont le but est l'élaboration d'un projet de création d'entreprise.

¹⁴ Accédé en ligne le 27/04/2012 sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000607/0000.pdf>

Remobilisation/Aide au projet	Prestations collectives d'orientation, de communication, d'expression ou de présentation de soi.
--------------------------------------	--

Tableau 2 : Objectifs du CTP (D. Lévêque)

Après avoir listé les différents objectifs du CTP, nous expliquerons, à présent, les différentes étapes qu'il met en place afin de se concrétiser.

1.2.3. Etapes du processus d'accompagnement¹⁵

Le processus d'accompagnement du CTP s'organise selon six étapes que nous allons énumérer sous forme de tableau : la signature du CTP, le pré-diagnostic de la transition, L'exploitation du soi et de son environnement, la stratégie et le parcours de transition et le bilan de la fin du CTP.

Numéro d'étape	Etape	Action	Durée
1	Signature	Entretien individuel avec le chef de projet	1h
2	Pré-diagnostic	Contractualisation de l'accompagnement, Mise en place d'un programme d'exploration.	2h
3	Exploitation Soi/Environnement	Démarches d'informations et d'enquêtes, prestations courtes de droit commun, comme les entretiens spécialisés ou la découverte d'un centre de	1h30 (x2) 1h (x2)

¹⁵ Accédé en ligne le 27/04/2012 sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000607/0000.pdf>, Annexe 3

		formation.	
4	Stratégie de transition	Elaboration de stratégie pour faciliter la transition professionnelle et la future réussite sous forme de plan d'action.	2h
5	Parcours de transition	Prestations diverses, activités salariées de courte durée, formations ou recherches d'emplois et actes de candidatures.	1h30 (x3)
6	Fin du CTP	Entretien bilan, Rendez-vous de suivi dans l'emploi dans les six mois qui suivent.	1h

Tableau 3 : Etapes du CTP (D. Lévêque)

Après avoir analysé les différents objectifs et étapes du CTP, nous pouvons faire évoluer notre question de départ. En effet, l'approfondissement des travaux réglementaires sur la formation continue en France et l'élaboration du CTP fait émerger l'idée de compétences nouvelles, ajoutées aux compétences acquises par expérience. Nous pouvons transférer cet ensemble de compétences grâce à la réflexion sur l'exploitation de nous-mêmes et sur notre environnement. C'est en cela que notre question de départ « Transition professionnelle : du manager au formateur, quelles compétences mobiliser ? » pourra se transformer en :

**« De manager à formateur : comment transférer ses savoirs
expérientiels lors de la transition professionnelle ? »**

Le contexte de notre recherche, énoncé précédemment, implique qu'une transition professionnelle est difficile à vivre et qu'elle nécessite un accompagnement, quel qu'il soit, pour ne pas subir un échec dans sa réalisation. Mais, il existe aussi, pour certains individus, l'envie et le souhait de vivre une transition vers un autre domaine professionnel ou un autre métier et leur motivation réside dans l'inconnu et le défi.

Une fois le contexte de notre recherche posé, nous pourrions énoncer la théorie et, ensuite, l'analyse méthodologique et pratique du terrain de notre travail grâce aux managers devenus formateurs qui représentent notre public cible.

Nous essaierons donc, dans notre recherche, de mettre en relief les éléments qui peuvent amener à favoriser la transition professionnelle du métier de manager et celui de formateur.

Pour cela, nous traiterons, tout d'abord, dans la partie qui suit, l'approche théorique des concepts dégagés afin d'illustrer la problématique de notre recherche et les hypothèses qui en découlent.

Cette nouvelle question de départ sollicite les notions et les concepts de formation et de savoirs expérientiels, éclairés par l'expérience de manager, de transition professionnelle et d'ingénierie de formation et de pratiques de formateurs, éclairées par la pratique de formation.

Partie 2 - De l'expérience professionnelle à l'ingénierie de formation

Afin de problématiser notre question de recherche, nous commencerons par apporter une réflexion sur les concepts qui nous semblent pertinents pour notre projet.

Nous tenterons de conceptualiser les trois notions que nous avons retenues lors de notre réflexion de notre préambule et de notre contexte, la formation et les savoirs expérientiels, en y intégrant l'expérience de manager, la transition professionnelle et enfin, l'ingénierie de formation et les pratiques de formateurs, qui sont, en réalité, les trois éléments importants énoncés plus haut, dans notre parcours de vie.

2.1. FORMATION ET SAVOIRS EXPERIENTIELS DU MANAGER

D'une manière générale, la formation expérientielle est la formation qui se dégage de toutes les expériences qui nous ont marqué puisqu'elles nous ont enseigné des savoirs. Dans notre recherche, la formation expérientielle se fonde sur l'expérience d'avoir été manager par le passé et d'avoir mobilisé cette expérience pour devenir formateur. Nous expliquerons tout d'abord, les notions d'expérience, puis, de savoirs et enfin les notions de préhension et de transformation qui s'opèrent dans le processus de formation expérientielle.

2.1.1. Expérience et réflexivité

Les formateurs d'un public adulte soulignent l'importance de la prise en compte de l'expérience dans le processus de formation. La signification du terme « expérience » s'avère des plus imprécises, surtout lorsqu'elle n'est pas supposée évidente et donc jamais explicitée. En reprenant les travaux de Guy De Villers¹⁶, nous tenterons de faire un bref retour sur les significations de ce mot, qui, selon cet auteur, n'est pas en concept en soi.

Apparu dans la langue française en 1265, le mot « expérience » vient du latin *experientia*, terme dérivé du verbe *experiri* qui signifie « faire l'essai ». Mais l'origine étymologique du terme est grecque et signifie « faire l'épreuve ». Deux sens principaux se dégagent alors : l'un se définit par son orientation vers l'avenir, l'autre vers le passé. Dans le premier,

¹⁶ De Villers (G), *L'expérience en formation d'adultes*, in Courtois (B), Pineau (G), 1991, *La Formation Expérientielle des Adultes*, La Documentation Française, Paris, p. 13

l'expérience est une tentative, un essai dont le résultat ne peut qu'être espéré. Dans le second, l'épreuve ayant eu lieu, le sujet a l'expérience de la chose. En effet :

« L'expérience est ici le moyen d'acquérir une connaissance, voire cet acquis lui-même. En ce sens, celui qui a l'expérience de quelque chose est un expert »¹⁷.

L'expérience engendre donc l'idée que les connaissances acquises par un individu sont définitives et font de lui un expert dans le domaine où il les a intégrées. L'expérience peut se développer durant des événements de vie, personnels, des événements en formation, en apprentissage ou encore durant des actions professionnelles.

2.1.1.1. Expérience de vie

Dans l'apprentissage expérientiel, l'acte d'apprendre se déroule dans un contexte donné. Apprendre par expérience nécessite une réflexion sur soi et sur son rapport avec ce contexte, une prise en compte de la totalité de la personne. Chaque événement de notre vie est donc susceptible, si nous l'analysons, de développer en nous des savoirs, des compétences ou des connaissances que nous acquérons par l'expérience d'avoir vécu cet événement et d'avoir solutionné les problèmes qu'il engendrait au moment opportun.

Pour Boutinet¹⁸, la vie d'adulte se caractérise par l'expérience du temps et la prise de conscience progressive de cette expérience. Il y a deux façons de traiter cette expérience de vie, celle de résoudre des problèmes et celle de donner du sens à une épreuve :

« La position de l'adulte postmoderne (...) s'appuie sur la position de soi et fait constamment alterner vie adulte et souci de soi-même »¹⁹.

Brougère et Bézille²⁰ s'appuient sur une théorie de Mezirow sur les expériences de vie :

« Elles sont considérées comme des situations propices à un apprentissage parce que ce sont des situations perturbatrices et porteuses de dilemmes qui mettent en question les cadres de référence du sujet »²¹.

¹⁷ Ibid., p. 13

¹⁸ Boutinet (J.P), *Que savons-nous sur cet adulte qui part en formation ?*, Savoirs, 2004/1, n°4

¹⁹ Ibid., p. 43

²⁰ Brougère (G), Bézille (H), *De l'usage de la notion d'informel dans le champ de l'éducation*, Revue Française de pédagogie, 2007/1, n°158

En effet, Mezirow considère l'expérience de vie comme une formation expérientielle, productrice de savoirs :

« L'apprentissage porte aussi sur les attitudes dans la relation au savoir et à l'apprentissage, sur la position épistémologique du sujet, sur les manières de comprendre, de croire et de ressentir »²².

L'expérience de vie est une véritable formation dotée de savoirs acquis durant les différentes étapes de vie de l'individu. Mezirow développe en cela, une théorie de « l'apprentissage transformateur » dans le domaine de l'éducation des adultes qui le conduit à voir dans les expériences de la vie quotidienne « l'horizon constitutif du contexte d'apprentissage ».

2.1.1.2. Expérience de formation

L'apprentissage expérientiel dont il sera question ici se situe à l'intérieur du système formel éducatif. La formation par expérience est une formation par contact direct avec soi, les autres et l'environnement. Pour Pineau²³ qui se fonde sur les travaux de Rousseau²⁴, la formation ou l'éducation est aussi complexe que la vie puisqu'elle dépend de trois maîtres : soi (sa nature individuelle, ses dispositions primitives), les autres et les choses. En effet :

« Le développement interne de nos facultés et de nos organes est l'éducation de la nature ; l'usage qu'on nous apprend à faire de ce développement est l'éducation des hommes ; et l'acquis de notre propre expérience sur les objets qui nous affectent est l'éducation des choses... Chacun de nous est donc formé par trois sortes de maîtres »²⁵.

L'expérience que nous développons en formation, en éducation ou en apprentissage se dessine par l'auto-évaluation que nous nous faisons de nous-même (le soi), l'hétéro-évaluation que nous nous produisons grâce aux individus qui nous entourent (les autres) et l'éco-évaluation que nous réalisons par les biais des éléments extérieurs (les choses). Cette explication peut s'illustrer par le schéma des trois maîtres de Pineau pour une meilleure compréhension :

²¹ Ibid., p. 149

²² Brougère (G), Bézille (H), 2007/1, op. cit.

²³ Pineau (G), *Expériences d'apprentissage et histoires de vie*, in Carré (P), Caspar (P), 2004, op. cit.

²⁴ Rousseau (J.J.), 1966, *Émile ou de l'éducation* (1762), éd. Garnier-Flammarion

²⁵ Ibid., p. 37

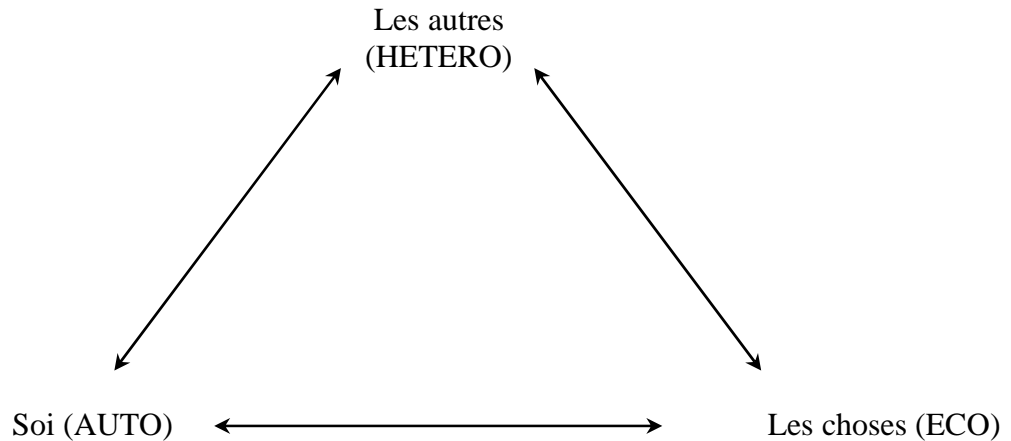


Figure 1 : Les trois maîtres de l'éducation (G.Pineau, p. 37)

Pour Brougère et Bézille²⁶, le pôle de « l'auto » correspond à la formation que la personne se donne à elle-même, dans la réflexion sur ses expériences de vie. Il inspire l'autoformation fondée sur l'usage du récit de vie. Le pôle « éco » désigne la formation « avec » et « au contact de », prenant en compte les expériences diverses de formation, les compétences collectives, les organisations apprenantes et la formation expérientielle. Le pôle de « l'hétéro » désigne la formation « par » les autres, faisant référence au modèle scolaire traditionnel.

Le processus d'autoformation inscrit l'expérience dans un dispositif de formation continue dans lequel l'expérience est en permanence transformée :

« Chaque expérience emprunte quelque chose aux expériences antérieures et modifie la qualité des expériences ultérieures »²⁷.

Ainsi, nous comprenons que l'expérience de vie et de formation sont entremêlées et qu'elles supposent toutes deux que les compétences acquises grâce à ces deux entités soient développées en l'individu auxquelles s'ajoutent des éléments extérieurs qui peuvent être l'expérience professionnelle.

2.1.1.3. Expérience professionnelle

Nous tenterons, dans cette partie, d'expliquer ce qu'est la formation expérientielle à partir de l'expérience professionnelle. Nous décrirons ce concept de manière générale, à travers l'entreprise, puis, nous définirons, par la suite, les compétences acquises par expérience d'un

²⁶ Brougère (G), Bézille (H), 2007/1, op. cit., p.149

²⁷ Ibid., p. 149

manager de terrain puisque la formation expérientielle du manager est au cœur de notre recherche.

2.1.1.3.1. Définition générale

Il s'agit ici d'expérience en situation de travail et du passage de l'expérience à celui de formation expérientielle. Elle est constituée par l'histoire de travail de chacun et liée à l'ensemble des éléments qui font que le travail est réalisé de telle ou telle façon. Pour une même tâche, les stratégies individuelles ou collectives sont différentes et découlent de cette expérience.

Ces expériences, que nous appellerons ici individuelles ou collectives, peuvent s'assimiler à des compétences. Elles nous paraissent complémentaires et représentent une connaissance commune d'un lieu de travail et de fonctions similaires que les personnes occupent. L'histoire d'une organisation ou encore la culture d'entreprise ne font que renforcer l'existence de cette formation expérientielle. En effet, selon Ollagnier²⁸ :

« La formation peut représenter un moyen de repérer ce qui constitue l'expérience individuelle mais aussi collective d'une entreprise. Une démarche donnant au personnel la possibilité d'échanger et d'approfondir les différents aspects qui constituent leur savoir professionnel, permet la formalisation d'un capital humain. De ce fait, la formation devient à son tour et en soi, une expérience collective »²⁹.

La formation expérientielle qui provient de l'expérience en entreprise nous intéresse particulièrement puisque le manager dont nous parlons dans notre recherche a lui aussi développé ses compétences par son expérience dans les entreprises dans lesquelles il a travaillé durant sa vie professionnelle.

Après avoir défini le concept de formation expérientielle dans l'expérience professionnelle, nous décrirons, à présent, les compétences principales qu'un manager peut acquérir en entreprise par le biais de son expérience.

²⁸ Ollagnier (E.), *L'expérience dans les formations en entreprise*, in Courtois (B), Pineau (G), 1991, op.cit.

²⁹ Ibid., p. 142

2.1.1.3.2. Compétences de manager

Nous commencerons par définir brièvement ce que nous entendons par management. Dans notre travail, nous nous appuyons sur une notion du management contemporain, mis en avant par Duluc³⁰ :

« Le management contemporain repose sur la capacité de comprendre et d'utiliser la force des équipes et des personnes, et de conduire et faire coopérer des hommes plus libres dans un monde plus complexe »³¹.

Nous choisissons cette conception du management, tout au long de notre recherche, qui s'apparente au management participatif, développeur de l'individu.

Notre expérience de manager et celle des interviewés supposent que l'acquisition des connaissances qu'ils ont développées dans leur profession sont des acquis professionnels qui font d'eux des experts dans le domaine professionnel où ils ont exercé. Nous essaierons d'énumérer les principaux atouts qu'un manager développe par expérience, quel que soit le domaine professionnel dans lequel il exerce sa fonction afin de pouvoir vérifier, plus loin dans notre recherche, si ces compétences peuvent être utilisées, dans le métier de formateur.

Nous en expliquerons sept, qui nous semblent pertinentes pour notre recherche en nous appuyant sur l'auteur Testa³² dans son ouvrage et plus spécialement dans le chapitre qu'il intitule « Bien se positionner dans son rôle de manager ».

2.1.1.3.2.1. Clarifier son rôle de manager

Dans le contexte d'organisation d'aujourd'hui, les dirigeants ont de moins en moins de proximité avec l'encadrement et doivent, en contrepartie, davantage faire confiance et déléguer. Le manager a de l'espace à investir et cette délégation est efficace si elle s'accompagne d'une clarification des objectifs et des rattachements surtout s'il est amené à piloter plusieurs équipes en parallèle. Pour faire face à des situations problématiques dans ce contexte de délégation et gérer les priorités, il doit donc exiger un contrat clair avant de s'engager dans la mission, se donner un délai de réflexion avant d'accepter et mesurer ce qu'est sa propre valeur ajoutée dans l'action qui lui est proposée.

³⁰ Duluc (A), 2008, *Leadership et confiance*, Dunod, Paris, p. 34

³¹ Ibid., p. 34

³² Testa (J.P), Selles (M), 1999, *Animer, diriger une équipe*, ESF Editeur

Pour Lenhardt³³, définir son rôle de manager, c'est métacommuniquer, communiquer sur la façon dont on communique :

« Le cadre de référence de chacun d'entre nous, la culture à laquelle nous appartenons, sont des données largement inconscientes et irréductibles. Nos systèmes de représentation du réel sont très fortement conditionnés par elle, et il nous faut sans cesse prendre une distance par rapport à nous-mêmes pour avoir une chance de communiquer avec l'autre : c'est prendre la position *méta* »³⁴.

Ainsi, si le manager clarifie son rôle auprès de ses collaborateurs, il est plus pertinent pour se faire reconnaître dans l'altérité et plus impliqué dans son travail et auprès de son équipe.

2.1.1.3.2.2. Donner du sens

Le manager est un leader et nécessite de communiquer avec clarté afin d'ouvrir la route à son équipe. Il contribue à expliquer la vision politique et stratégique de l'entreprise et la cohérence de l'action à ses collaborateurs, en mettant en perspective les objectifs et les moyens pour y parvenir.

Pour Lenhardt :

« Partager ce sens est le cœur même du rôle difficile et ambigu des responsables afin de mobiliser les équipes autour d'un minimum de consensus et d'une vision partagée »³⁵.

Donner du sens à l'action, au changement implique que le manager doit connaître les capacités de ses collaborateurs à, par exemple, comprendre les enjeux économiques des actions envisagées ou à proposer leurs améliorations face à un changement de l'entreprise.

2.1.1.3.2.3. S'organiser pour se rendre disponible

Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui accordent plus d'importance à l'expertise qu'au management. Le manager consacre la plupart de son temps et de son énergie à la productivité de l'entreprise. Des motivations personnelles comme, par exemple, la

³³Lenhardt (V), 2010, *Les responsables, porteurs de sens*, Insep Consulting Editions, 3ème édition

³⁴Ibid., p. 78

³⁵Ibid., p. 114

satisfaction d'être sur le terrain, ou des motivations commerciales, de compétences ou de crédibilité peuvent s'ajouter aux motivations chiffrées de l'entreprise.

Pour Bouvier³⁶, l'étude de l'organisation de l'entreprise, du manager et de ses résultats est affaire de tous, de chaque acteur, de chaque entité :

« Elle constitue l'élément moteur pour des apprentissages collectifs et individuels, conduits par les acteurs eux-mêmes, en vue de la production de progrès, de connaissances sur l'entité ou sur d'autres du même type »³⁷.

Le manager est donc en perpétuelle réflexion sur le choix de l'organisation la plus pertinente à adopter pour se rendre disponible, à la fois pour ses collaborateurs et pour le rendement de l'entreprise.

2.1.1.3.2.4. Développer la coopération en équipe

Le manager se voit créer, dans son équipe, une entraide qui n'existe pas, a priori. Pour cela, il met en place les conditions nécessaires qui feront que cet esprit d'équipe émergera progressivement. La coopération est essentielle et l'intelligence collective de l'équipe y est omniprésente et primordiale.

Dans un premier temps, le manager encourage les échanges informels au travers de moments de convivialité pour favoriser le sentiment d'appartenance à l'équipe. Puis, dans un second temps, il constitue, peu à peu, des binômes de réflexion sur un thème, une action ponctuelle, comme par exemple, un binôme sénior-junior. Ensuite, il organise un partage de connaissances et de savoir-faire dans un cadre précis de fonctions avec complémentarités de compétences afin de formaliser des objectifs en mettant en valeur la coopération. Enfin, il envoie ses collaborateurs se former à l'extérieur pour que chacun puisse faire monter en compétences ses collègues en interne dans le domaine souhaité.

Pour Lenhardt :

« Le leader est en permanence obligé de co-construire les solutions avec les autres (...) et sa capacité à générer un travail d'équipe dans lequel

³⁶ Bouvier (A), 2004, *Management et sciences cognitives*, PUF (Collection Que sais-je ?)

³⁷ Ibid., p. 110

chacun se sent inclus, écouté, responsabilisé en tant que contributeur unique et interdépendant, est déterminante »³⁸.

Le manager obtient les résultats qu'il souhaite s'il réussit à instaurer un esprit d'équipe qui fait coopérer ses collaborateurs entre eux, plus confiants et reconnaissants à participer à la tâche demandée.

2.1.1.3.2.5. Encourager initiative et confrontation d'idées

Initiative renvoie à risque d'erreur, qui est un révélateur de mauvaise compréhension ou de mauvaise transposition. Le manager, dans le premier cas, est amené à comprendre la manière d'apprendre de son collaborateur et l'encourage à prendre des initiatives dans le domaine qu'il maîtrise. Dans le second cas, le manager prend un moment privilégié pour procurer à son collaborateur des informations et des éléments d'analyse qui lui permettront de mieux appréhender le système. L'initiative, bonne ou mauvaise, est reconnue par le manager à laquelle il doit effectuer un suivi dans le but de développer le potentiel des collaborateurs.

Tout comme l'initiative, la confrontation des idées est intéressante à favoriser dans l'équipe par le manager. Il accorde du temps pour les échanges et les partages d'idées sur des changements ou des problèmes au sein de l'entreprise. De cette confrontation d'idées surgit des idées nouvelles, originales ou créatives qui peuvent parfois solutionner des soucis, non résolus par le manager seul.

Le responsable doit amener son équipe à devenir autonome. Pour Lenhardt :

« L'autonomie n'est jamais un état acquis mais un processus complexe, ambigu et toujours en devenir (...) et ne doit pas être confondue avec l'indépendance. Il est indispensable de maîtriser le processus de développement de l'autonomie si on veut être en mesure, en entreprise, de maîtriser la problématique de la délégation »³⁹.

Le manager, qui a réussi à développer une coopération d'équipe entre les collaborateurs qu'il manage, doit les encourager à prendre des initiatives et à énoncer leurs idées afin de créer une cohésion totale entre manager et managés et de parvenir ainsi aux objectifs fixés par la hiérarchie et, petit à petit, à l'autonomie totale de ses collaborateurs.

³⁸ Lenhardt (V), 2010, op., cit., p. 17

³⁹ Ibid., p. 91

2.1.1.3.2.6. Capitaliser sur l'expérience acquise

Le manager peut faire participer ses collaborateurs à des réunions de capitalisation ou d'échanges d'expérience sur un projet spécifique ou nouveau. Il énonce les objectifs, les résultats, difficultés rencontrées et les solutions à adopter dans les actions à mener pour la réussite de ce projet. Il est important pour le manager d'impliquer son équipe sous la pression de l'action nouvelle afin de les motiver davantage.

L'intérêt secondaire de ce partage d'expérience est de faire monter en compétence l'ensemble de l'équipe et de valoriser certains membres. Le manager peut, en effet, découvrir des « talents cachés » en matière de communication, de pédagogie ou d'expertise, et ainsi penser à d'éventuelles évolutions pour ses collaborateurs.

Pour Bouvier :

« Les entreprises forment de moins en moins leurs personnels, mais, néanmoins, les acteurs, en leur sein, développent de plus en plus de compétences professionnelles »⁴⁰.

Le manager doit mettre en avant les savoirs de ses collaborateurs afin de développer la productivité de son équipe et par conséquent, de l'entreprise.

Nous retrouvons ici, les apprentissages formels et informels, les savoirs tacites et explicites, que nous détaillerons dans la partie qui suit sur les savoirs expérientiels.

2.1.1.3.2.7. Se rendre visible

La dernière compétence de manager que nous avons choisie de citer est ce que Testa appelle « la membrane ». En effet :

« Une des compétences essentielles du manager est d'être la membrane de son équipe, membrane suffisamment perméable pour contenir l'interne, la laisser respirer l'environnement extérieur et permettre à l'externe d'y pénétrer de manière ciblée. Cela suppose toutes une série d'actions permanentes auprès de différents interlocuteurs »⁴¹.

⁴⁰ Bouvier (A), 2004, op., cit., p. 109

⁴¹ Ibid., p. 66

Le manager se rend donc visible de sa propre hiérarchie, d'une part, des ressources humaines, d'autre part et enfin, de son équipe afin de jouer un rôle transversal qui permet de mieux connaître et reconnaître les enjeux et les besoins de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre le concept de formation expérientielle du manager, nous avons défini, dans la partie qui précède, les notions d'expérience de vie, de formation et d'expérience professionnelle en y intégrant les compétences du manager au sein d'une organisation.

Ces notions de formalisation d'expérience, telle qu'elle soit, ne peuvent se faire sans un retour réflexif de l'individu sur cette expérience. Nous essaierons de définir brièvement, dans la partie qui suit, la notion de réflexivité, qui aide la personne à formaliser les différentes expériences qu'elle a vécues au cours de sa vie personnelle et professionnelle.

2.1.1.4. Retours d'expérience : réflexivité

Selon Gaston Pineau⁴², la réflexivité est une démarche méthodologique qui consiste à intégrer ainsi sa propre personne dans son sujet d'étude. Il s'agit d'une mise à distance entre l'individu et sa pratique professionnelle où se crée une compréhension. En effet, la personne prend conscience de ses propres procédures de fonctionnement qu'elle pourra réguler par ce retour sur elle-même, sur son vécu et sur sa pratique.

Pour revenir sur sa propre expérience, qu'elle soit personnelle ou professionnelle, plusieurs méthodes peuvent être pratiquées. Dans un premier temps, la biographie, l'écriture de la vie d'un autre est une première approche de la réflexivité et est amenée, entre autres, par Dominicé⁴³, qui parle, plus précisément de biographie éducative, pour indiquer « la centralisation du parcours éducatif ». Puis, dans un second temps, l'autobiographie, l'écriture de sa propre vie, est une autre approche de la réflexivité et est reliée au projet dans la vie professionnelle par Courtois et Pineau⁴⁴. Enfin, le récit de vie est la troisième approche de la réflexivité, théorisé par Bertaux⁴⁵ en sciences humaines, et insiste sur l'énoncé d'une intrigue en développant une approche de recherche-formation. Le récit de vie est appelé plus tard histoire de vie, en raison de son ouverture sur la parole des acteurs, comme en témoigne l'ouvrage de Pineau et Le Grand⁴⁶.

⁴² Bachelart (D), Pineau (G), 2009, *Le biographique, la réflexivité et les temporalités*, L'Harmattan, p. 29

⁴³ Dominicé (P), 2002, *L'histoire de vie comme processus de formation*, L'Harmattan

⁴⁴ Courtois (B), Pineau (G), 1991, op. cit.

⁴⁵ Bertaux (D), 1997, *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*, Paris, Nathan Université

⁴⁶ Pineau (G), Le Grand (J.L), 1993, *Les histoires de vie*, PUF (Collection Que Sais-je ?)

Le manager qui veut formaliser les compétences ou les connaissances qu'il a acquises lors de son expérience doit être capable de revenir sur les événements de manière réfléchie et réflexive.

Lors de bilan de compétences ou encore bilan professionnel, par exemple, cette réflexivité permet à l'intéressé de convertir son savoir tacite en savoir explicite, de valoriser et mettre en mot ce qu'il maîtrise déjà. C'est ce que nous nous apprêtons à traiter dans la partie qui suit.

2.1.2. Savoirs et apprentissages expérientiels

Lors du retour d'expériences faites par l'individu, une carte bipolaire entre l'action et « l'intellection »⁴⁷ se dessine. Selon Gaston Pineau⁴⁸, cette carte se construit en reprenant la distinction entre savoirs tacites et savoirs explicites.

2.1.2.1. Savoirs tacites ou agis

La connaissance tacite désigne le plus souvent le savoir-faire. Elle induit à la fois des éléments cognitifs, schémas, croyances ou modèles mentaux et des éléments techniques correspondants à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques d'actions. Selon Gaston Pineau :

« Suivant la trilogie connaissance/savoir/information, elle correspond à la connaissance, si incorporée qu'à la limite elle est incommunicable explicitement. Elle se sent, se ressent, se renifle. C'est la situation de l'action-terrain incompréhensible logiquement complètement »⁴⁹.

Le manager, dont il est question dans notre recherche, a acquis des compétences, lors de son expérience professionnelle en entreprise qui sont impossibles à formaliser puisque les actions qu'il répète au quotidien sont réalisées de manière inconsciente et sur le terrain, de manière spontanée. Ces compétences peuvent être des savoirs ou connaissances tacites qui reflètent l'action qu'il a menée au sein de l'organisation et qui sont, en réalité, des apprentissages expérientiels par l'action.

⁴⁷ Pineau (G), *Expériences d'apprentissage et histoires de vie*, in Carré (P), Caspar (P), 2004, op. cit., p. 328

⁴⁸ Ibid., p. 328

⁴⁹ Ibid., p. 328

2.1.2.2. Savoirs explicites ou formalisés

Ces connaissances correspondent à ce qui est formalisé comme des modes opératoires formellement décrits ou des bases de données, par exemple. Selon Gaston Pineau :

« Dans la trilogie connaissance/savoir/information, les savoirs correspondaient à la fois à l'information, unité cognitive autonome, indépendante de son support et au savoir, liens explicites établis entre la personne et son environnement »⁵⁰.

Le manager peut appeler les savoirs explicites, les savoirs qu'il a développés en formation initiale, par exemple, ou en formation interne à l'entreprise, lorsqu'il a intégré son poste ou encore lorsqu'il a évolué sur un projet où il a dû se spécialiser. Ce sont, en réalité, les apprentissages formels par transmission articulée.

Après avoir intégré les notions de savoirs tacites et explicites dans le concept de formation expérientielle, nous tenterons, dans la dernière partie de cette définition de ce concept, d'expliquer le modèle structurel d'apprentissage expérientiel basé sur la transformation cyclique de ces savoirs ou expériences.

2.1.3. Transformation d'expériences et de savoirs

Nous utiliserons le modèle de Kolb⁵¹, énoncé par Landry⁵², basé sur l'expérience en tant que facteur d'apprentissage et de développement de la professionnalisation. Pour l'auteur, le processus d'apprentissage expérientiel est un cycle composé de quatre étapes :

- L'expérience concrète (expérience réelle consciente et formalisée)
- L'observation réfléchie (réflexion sur cette expérience)
- La conceptualisation abstraite (formation des concepts abstraits et des généralisations)
- L'expérimentation active (création d'hypothèses portant sur les implications des concepts abstraits dans des situations nouvelles).

Suivant ce cycle, que nous illustrerons plus tard dans notre travail, la vérification des hypothèses dans des situations réelles conduit à de nouvelles expériences et il peut

⁵⁰ Ibid., p. 328

⁵¹ Extrait de Kolb (D), 1984, *Experiential Learning*, p. 42, Traduction libre

⁵² Landry (F), *Vers une théorie de l'apprentissage expérientiel*, in Courtois (B), Pineau (G), 1991, op. cit., p. 27

recommencer. En effet, nous irons voir sur le terrain si cette hypothèse est validée dans l'analyse de nos entretiens.

Le manager, sur le terrain, observe une action précise, réfléchit sur celle-ci, la formalise et peut ainsi l'expérimenter sur un autre terrain d'action, comme celui du formateur, puisque c'est bien ce dont il est question dans notre recherche.

L'apprentissage expérientiel, la transformation de l'expérience au plan cognitif, comprend deux dimensions structurelles fondamentales : la préhension et la transformation. Nous commencerons par définir brièvement la préhension.

2.1.3.1. Préhension

La préhension, l'action de saisir, de prendre, de s'approprier l'expérience, se compose elle-même dans le modèle de Kolb, de deux modes opposés : la compréhension et l'appréhension.

2.1.3.1.1. Compréhension

La compréhension s'appuie sur les représentations mentales et l'interprétation théorique que l'individu utilise pour saisir l'expérience en cours. Elle est caractéristique de la conceptualisation abstraite dont nous parlions plus haut dans notre travail, de la pensée abstraite, symbolique, analytique et verbale. Ces éléments représentent des fonctionnements que l'on retrouve tous dans l'hémisphère gauche du cerveau, chez l'être humain.

Pour le manager, la compréhension de son expérience s'élabore par des théories générales. Il met l'accent sur sa logique, par ses idées, plutôt que sur ses sentiments ou ses intuitions. Si nous prenons l'exemple de la compétence de clarification du rôle de manager, dont nous avons parlé plus haut dans notre travail, il est clair qu'il s'appuie sur sa logique, pour faire comprendre son rôle à son équipe, plutôt que sur ses sentiments, qui ne seraient pas efficaces dans ce cas.

2.1.3.1.2. Appréhension

L'appréhension se base sur la préhension de l'individu sur les caractéristiques tangibles et ressenties de l'expérience immédiate. Elle est caractéristique de l'expérience et de la pensée concrète, globale, spatiale, analogique et synthétique. A l'inverse des éléments de la pensée abstraite, tous ces éléments se retrouvent dans l'hémisphère droit du cerveau humain.

Le manager utilise l'appréhension afin de mieux comprendre et valoriser l'apport de l'expérience concrète dans son propre apprentissage expérientiel. Si nous prenons le cas de la compétence du manager à capitaliser sur l'expérience acquise, dont nous parlons dans la partie précédente, il est évident qu'il utilise ses propres expériences pratiques afin de les transmettre à ses collaborateurs. Le manager utilise donc ses intuitions plutôt que sa logique d'action dans ce cas.

Les deux entités de la préhension doivent fonctionner de pair pour que le cycle d'apprentissage expérientiel se réalise. En effet, ce modèle nous rapproche ainsi de la théorie selon laquelle il est important de prendre en compte à la fois les acquis expérientiels et les acquis théoriques pour le rendre efficace.

Après avoir énoncé la première structure de l'apprentissage expérientiel, la préhension, nous allons maintenant en définir la seconde, la transformation.

2.1.3.2. Transformation

Tout comme la préhension, la transformation se compose également de deux modes opposés qui correspondent à deux manières de transformer l'expérience, telle qu'elle a été saisie ou prise. Ces deux oppositions sont l'intention et l'extension que nous allons traiter dans la partie qui suit.

2.1.3.2.1. Intention

L'intention consiste, dans ce modèle d'apprentissage expérientiel, en une réflexion intérieure, caractéristique de l'observation réfléchie.

Le manager, lorsqu'il décide de transmettre ses compétences à ses collaborateurs, a pour intention première de réfléchir sur sa propre action et par conséquent, il doit prendre le temps de l'observer avant de l'analyser. L'intention est ici aussi une manière de représenter l'implication ou la motivation du manager à réaliser une action en y intégrant les savoirs qu'il a développé lors de ces différentes expériences.

2.1.3.2.2. Extension

L'extension consiste, dans ce cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb, en une manipulation active du monde extérieur, qui se manifeste par le biais de l'expérimentation active.

Pour le manager, lorsqu'il veut se rendre visible, si nous revenons à la dernière compétence du manager que nous citons plus en amont dans notre recherche, peut parfois chercher à influencer les autres ou à changer les situations pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, l'extension est intéressante dans cet exemple puisque les applications pratiques sont jugées plus importantes que la compréhension théorique. Le manager met l'accent sur l'action et sur ce qui marche plutôt que sur la réflexion et sur ce qui est vrai. Il utilise ses savoirs tacites afin de les étendre sur d'autres actions similaires ou non.

Nous avons expliqué la dernière partie de ce concept de la formation et des savoirs expérimentiels à partir du modèle de Kolb⁵³ pour illustrer le fonctionnement de la transformation des expériences. Nous illustrerons son modèle par la figure ci-dessous :

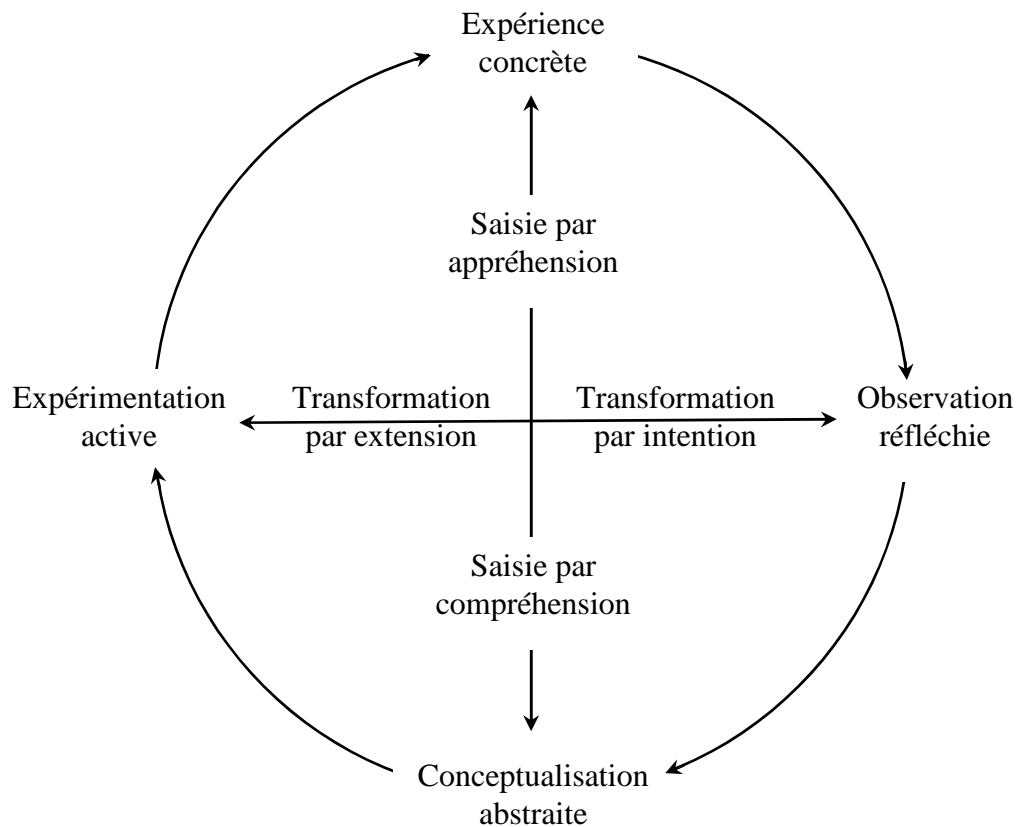


Figure 2 : Dimensions structurelles du processus d'apprentissage expérimentiel (D. Kolb)

La formation expérimentielle, que nous venons de décrire dans cette partie, est un concept dense et complexe. Il apparaît pertinent pour notre recherche puisqu'il constitue une base

⁵³ Ibid., p. 42

intéressante pour construire notre production de savoirs sur l'expérience de manager qui est l'axe central de ce travail.

La formation expérientielle, composée des expériences de vie, de formation et de travail, est pertinente si l'individu réussit à faire un retour réflexif sur ses propres expériences afin de pouvoir transformer ses savoirs tacites et expérientiels sur un autre terrain professionnel que le sien.

Notre question de recherche intitulée « De manager à formateur : comment transférer ses compétences expérientielles lors de la transition professionnelle ? » à la suite de notre réflexion contextuelle sera plus pertinente sous cette forme :

« Comment transformer ses savoirs expérientiels de manager lors de sa transition professionnelle vers le métier de formateur ? »

Le manager, dont nous venons d'énumérer les savoirs acquis par formation expérientielle, peut ainsi préparer une future transition professionnelle vers un autre métier, celui de formateur, dans notre recherche. Nous essaierons, dans la partie qui suit, de définir l'approche conceptuelle et théorique de la transition, en général, puis, professionnelle, par la suite.

2.2. TRANSITION PROFESSIONNELLE : TEMPS ET ESPACE

Nous tenterons d'expliquer l'historique et la théorie de la transition professionnelle afin de pouvoir l'appliquer sur le sujet qui nous intéresse dans notre recherche, le manager. Nous commencerons par nous appuyer sur la définition de Carré et Caspar :

« Cette transition, dans sa double dimension spatiale et temporelle, est vécue comme un passage entre deux étapes et vise à aménager une expérience de discontinuité du trajet »⁵⁴.

Dans cette explication, nous pouvons entrevoir que la transition professionnelle concerne un changement, de lieu ou de temps, entre deux étapes de travail qui s'opère comme une logique continue. La formation et les savoirs expérientiels du manager, décrits dans la partie précédente, sera l'élément qui pourra favoriser l'individu à aménager sa nouvelle expérience

⁵⁴ Carré (P), Caspar (P), 2004, op. cit., p. 207

de formateur. La notion de trajet est intéressante à analyser et nous la traiterons plus loin dans notre travail.

Nous donnerons les différentes définitions de la transition en y impliquant les diverses théories et les principes variés qu'elle contient. Pour cela, nous traiterons, tout d'abord, la transition psycho-sociale, concept d'où provient celui de la transition professionnelle qui nous intéresse dans notre recherche. En psychologie sociale, pour Zaouani-Denoux⁵⁵ :

« Les transitions se penchent sur les individus afin qu'ils donnent du sens à ces périodes et aux efforts qu'ils déploient pour articuler les données qu'engendrent ces modifications »⁵⁶.

Dans cet article, l'auteur traite des transitions professionnelles comme « une succession de stades cognitivo-émotifs en réaction avec une dissonance », un questionnement ou une remise en cause, une contrainte amenée par le milieu de travail ou encore une remise en question le plus souvent due à un changement de vocation. C'est ce que nous nous apprêtons à évoquer dans la partie qui suit.

2.2.1. Transition psychosociale

Historiquement, le terme est d'abord apparu dans le champ de la psychologie avec Parkes⁵⁷ en 1971 sous le nom de transition psychosociale.

Pour lui, ces transitions psychosociales renvoient à des changements d'ordre majeur, pour les individus, qui se produisent dans un laps de temps relativement court, qui ont des effets durables et qui affectent, de manière déterminante, les sphères de vie des sujets concernés. Parkes situe la transition dans une perspective temporelle de changement et souligne les différences entre les processus mobilisés dans chaque situation. En effet, Dupuy⁵⁸, pour illustrer la théorie de Parkes :

« Les phases de transition se caractérisent pour les individus qui les expérimentent par des changements majeurs dans leur espace de vie, aux

⁵⁵ Zaouani-Denoux (S), *La transition professionnelle par l'alternance. Projets et stratégies du formé*, Carrefours de l'éducation, 2005/2, n°20

⁵⁶ Ibid., p. 125

⁵⁷ Extrait de Parkes (C.M.), 1971, *Psychosocial transitions : A field for study. Social Science and Medicine*, 5, Traduction libre

⁵⁸ Dupuy (R), Le Blanc (A), *Enjeux anxio-lytiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles*, Connexions, 2001/2, n°76

effets durables, se produisant dans un laps de temps relativement court et affectant de manière déterminante leur représentation du monde »⁵⁹.

Pour Zaouani-Denoux :

« Les ajustements psychosociaux qu'elles impliquent du point de vue du remaniement permanent des rapports de l'individu avec son environnement conséquent à l'articulation formation/profession »⁶⁰.

Pour le manager, la transition psychosociale concerne d'abord un élément déclencheur dans son parcours qui a des conséquences sur son parcours personnel. Nous pouvons illustrer cette théorie de Parkes par le licenciement économique que nous avons subi comme une rupture dans notre vie personnelle et professionnelle.

Ces transitions psychosociales sont des processus de déconstruction et de reconstruction accompagnant un « remaniement profond du rapport entre l'individu et son environnement »⁶¹. Elles se composent de différents types et de différentes natures que nous nous apprêtons à décrire dans cette partie de notre travail.

2.2.1.1. Types de transitions psychosociales

Nous traiterons successivement les trois types de la transition psycho-sociale : le premier basé sur un évènement anticipé, le second sur un évènement non anticipé et le dernier sur l'absence d'un évènement.

2.2.1.1.1. Evènement anticipé

Pour Boutinet, dans Carré et Caspar dans leur traité :

« Le cas des transitions anticipées correspond à des situations de vigilance et d'attente active qui ne sauraient surprendre l'individu. Ce dernier a déjà inventorié des ripostes possibles »⁶².

L'individu est présent « dans une transition volontariste qui inclut peu d'effet de crise »⁶³.

⁵⁹ Ibid., p. 127

⁶⁰ Zaouani-Denoux (S), 2005/2, op. cit.

⁶¹ Ibid.

⁶² Boutinet (J.P), *Vie adulte et formation permanente : de la notion au concept*, in Carré (P), Caspar (P), 2004, op. cit., p. 208

⁶³ Ibid., p. 208

Ce premier type de transition psychosociale correspond à une rupture dans le parcours de l'individu qu'il peut vivre plus facilement puisqu'elle est prévue dans le temps. Il peut se préparer petit à petit au changement et essayer de s'y adapter avant qu'il n'arrive et ne bouleverse son environnement quotidien auquel il est habitué, de par la présence de ses propres repères.

Nous distinguons cependant deux sortes de transitions anticipées.

La première est entrevue et acceptée mais non souhaitée par l'individu concerné. Elle « nécessite de la part de l'adulte des stratégies alternatives pour conjurer l'indésirable survenu elle pourra s'accompagner de formes de crise larvée »⁶³.

Ici, grâce à cette définition, cette transition est anticipée par un évènement prévu mais qui n'est pas souhaité. Ce qui sous-entend que même si l'individu sait qu'un changement apparaîtra à un temps précis, il n'est cependant pas prêt à l'accepter pour autant et pourra montrer des signes de crise. Nous pouvons encore ici citer l'exemple de notre propre licenciement économique qui illustre parfaitement cette idée. En effet, l'individu est conscient qu'il va perdre son travail à une date précise mais il ne sait pas comment il pourra gérer la situation et son après.

La seconde est désirée et parfois préparée. Une « telle transition correspond à la figure anticipatrice du projet cherchant par différents moyens à faire advenir un avenir désiré »⁶⁴.

Ce type de transition peut concerner, par exemple, un licenciement, un mariage ou autre évènement qu'il est possible d'anticiper dans le temps et qui est désiré et réfléchi. Nous reprenons l'exemple du licenciement qui, à la différence du cas énoncé plus haut, n'est pas économique. Il peut s'agir d'un individu qui désire quitter l'entreprise dans laquelle il se trouve afin de réaliser un projet qu'il a ficelé. La notion de projet est intéressante et nous la reprendrons plus loin dans notre recherche.

2.2.1.1.2. *Evènement non anticipé*

Ce type de transition surprend l'individu. En effet :

« Elle s'apparente plus directement à la crise à travers l'irruption d'un imprévu dérangeant avec lequel il va falloir composer pour trouver une issue opportune »⁶⁴.

⁶⁴ Ibid., p. 208

Il peut s'agir, par exemple, d'une maladie, d'un deuil, d'un accident, d'une promotion professionnelle non attendue ou autre évènement qu'il n'est pas possible d'anticiper et qui provoquera une rupture difficile dans le quotidien de l'individu.

2.2.1.1.3. Absence d'évènement

Ce type de transition se caractérise par l'attente d'un évènement qui n'arrive pas.

Il peut s'agir, par exemple, d'une grossesse et l'arrivée d'un enfant ou encore d'une promotion professionnelle. Nous pouvons reprendre notre propre cas de manager qui avons subi une rupture de ce type lorsque nous espérions une promotion au sein de notre entreprise, puisque notre hiérarchie nous félicitait, mais qui sera donné à un autre individu, extérieur à l'entreprise, pour des raisons de maturité, d'âge. La transition psychosociale, vécue en l'absence d'évènement, peut rendre l'individu peu confiant et peu satisfait et provoquer en lui une motivation affaiblie pour vivre l'après-transition.

Après avoir défini brièvement les différents types de transitions psychosociales, nous décrirons, à présent, ses diverses natures.

2.2.1.2. Natures des transitions psychosociales

Nous tenterons d'expliquer brièvement les trois différentes natures des transitions psychosociales qui peuvent être socio-affectives, interculturelles ou territoriales et professionnelles ou de carrière.

2.2.1.2.1. Transition socio-affective

Cette nature de transition psychosociale repose essentiellement sur une rupture vécue dans la vie de l'individu.

Cela peut s'exprimer, par exemple, par un deuil, une adoption, l'entrée dans les ordres, le gain à un jeu national, le transsexualisme ou d'autres situations qui entraînent chez la personne concernée un manque de repères ou un changement radical auquel il doit essayer de s'adapter.

2.2.1.2.2. Transition interculturelle ou territoriale

Cette nature de transition psychosociale s'explique par un changement géographique ou culturel important marqué par des périodes de temps plus ou moins longues.

Il peut s'agir, par exemple, d'un étudiant qui part à l'étranger grâce au programme d'échanges européens ERASMUS, comme dans notre propre parcours, d'un militaire qui revient d'une mission dans un pays en guerre ou autre situation à laquelle l'individu n'a pas d'autre choix que de s'adapter en allant chercher dans ses ressources.

2.2.1.2.3. Transition professionnelle ou de carrière

Cette nature de transition psychosociale est celle qui nous intéresse dans cette recherche. En effet, elle s'appuie sur un changement majeur dans les demandes et rôles du travail ou du contexte de travail.

Evelyne Fouquereau⁶⁵, dans son intervention sur les transitions professionnelles et l'anthropoformation du second semestre de la formation universitaire, nous fait part de, l'article de Slocum⁶⁶, en 1985, qui classifie cette transition selon trois différentes variables qui sont :

« D'une part, ascendantes, comme une promotion, par exemple, d'autre part, latérales, comme le salaire, par exemple et enfin, descendantes, comme l'augmentation du salaire, par exemple ».

Quant à l'ouvrage de Heppner⁶⁷, en 1994, cette transition de carrière se caractérise par trois différentes typologies, que Evelyne Fouquereau⁶⁸ nous illustre dans son intervention universitaire :

« Cela peut concerner le changement de tâche (dans l'activité professionnelle), en premier lieu, le changement de poste (d'employeur ou de lieu), dans un second temps et le changement de domaine professionnel (reconversion ou reclassement) pour finir ».

Ce dernier est primordial dans notre recherche puisque nous faisons, après un licenciement économique, le choix d'une reconversion professionnelle. Les managers que nous interviewons pour analyser le terrain ont également tous décidé, soit par choix, soit par

⁶⁵ Fouquereau (E), 2011-2012, Extrait de cours de Master 2 (SIFA, UE : *Transitions Professionnelles et anthropoformation*), Université François Rabelais, Tours

⁶⁶ Extrait de Slocum and al., 1985, *Business strategy and the Management of Plateaued Employees*, Academy of Management Journal, Vol. 28, Traduction libre

⁶⁷ Extrait de Heppner (M.J.) et al., 1994, *Assessing psychological resources during career change : development of the career transitions inventory*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 44, Traduction libre

⁶⁸ Fouquereau (E), 2011-2012, op. cit.

obligation, de réorienter leur parcours. En cela, chacun a dû réorganiser son quotidien pour y parvenir et leur parcours de vie a connu des changements suite à cette rupture dans le parcours professionnel.

Nous passerons par une définition brève de la transition de vie ou transition personnelle qui, selon l'auteur Schlossberg⁶⁹, reprend les éléments du modèle de transition professionnelle ou de carrière. En effet, pour Dupuy et Le Blanc⁷⁰, la transition passe par le concept de « cours de vie » qui représente un tournant important dans le développement humain.

2.2.2. Transition de vie

Evelyne Fouquereau⁷¹ fait part de Schlossberg, qui parle des transitions de vie et les associe à un ensemble de quatre variables qu'il nomme le système des « 4S »⁷².

Chaque S est significatif d'un élément que l'individu doit utiliser dans ses ressources pour s'adapter à cette transition. Ces variables sont la situation, le support, le soi et les stratégies.

Nous parlerons tout d'abord de la situation de l'individu dans cette phase de transition de vie.

Cela peut s'agir d'un élément déclencheur, de moment ou de stress concurrents, de motivation ou de contrôle ou d'expériences antérieures avec une transition similaire.

Puis, nous expliquerons le support qu'utilise l'individu pour s'adapter à cette transition de vie dont il se sert comme soutien.

Il peut faire appel à l'estime de lui positive, un encouragement, une information, des conseils, des contacts ou encore une aide pratique qui peut venir de sa famille, de ses amis ou d'une association.

Ensuite, nous définirons le troisième S de ce système qui est le soi, qui est le portrait personnel et psychologique le plus complet de l'adulte en transition de vie.

Il s'agit de l'importance du travail, de l'adaptabilité, de l'efficacité personnelle ou du sens accordé au travail.

Enfin, nous ferons un résumé des stratégies que l'individu peut mettre en place lors d'une transition de vie. Il peut exercer un contrôle sur la situation, changer la signification de la

⁶⁹ Extrait de Schlossberg (N. K.) et al., 1995, *Counseling adults in transitions : Linking practice with theory*, New York, Springer, Traduction libre

⁷⁰ Dupuy (R), Le Blanc (A), 2001/2, op. cit.

⁷¹ Fouquereau (E), 2011-2012, op. cit.

⁷² Gingras (M), Sylvain (S), 1998, *Le modèle de Schlossberg pour expliquer les transitions personnelles et professionnelles*, Vol. 27, 3, pp. 339-352

situation ou contrôler son stress. Ces stratégies se centrent sur un problème, des émotions ou encore la recherche de soutiens sociaux.

Nous résumerons ce système dans le tableau suivant :

SITUATION <ul style="list-style-type: none">- Élément déclencheur.- Moment et stress concurrents.- Motivation et contrôle.- Expériences antérieures avec une transition similaire.	SUPPORT <ul style="list-style-type: none">- Estime de soi positive.- Encouragement.- Information.- Conseils.- Contacts.- Aide pratique.
SOI <ul style="list-style-type: none">- Importance du travail.- Adaptabilité.- Efficacité personnelle.- Sens accordé au travail.	STRATEGIE <ul style="list-style-type: none">- Exercer un contrôle sur la situation.- Contrôler le stress.- Modifier la signification de la situation.

Tableau 4 : Ressources d'adaptation : le système 4S (N.K. Schlossberg)

Pour Dupuy et le Blanc, le processus expliqué ci-dessus engage un développement personnel et de rôle de l'individu :

« Cette tâche engage une adaptation personnelle en réaction au nouvel environnement, ce qui implique des changements au niveau du concept de soi, des valeurs, des compétences et du style de vie (...) un comportement proactif par lequel les individus essaient de modifier leurs attentes de rôles, les objectifs et méthodes de travail, les relations interpersonnelles dans l'organisation »⁷³.

C'est en cela que nous pouvons nous attacher à dire que la transition de l'individu le met à l'épreuve personnellement. En effet, pour Dupuy et Le Blanc :

« Les mises à l'épreuve (...) sur les espaces de travail (...) et dans les différents milieux de la vie quotidienne (...) constituent des moments d'une activité de personnalisation, enjeu de la transition »⁷⁴.

⁷³ Dupuy (R), Le Blanc (A), 2001/2, op. cit., p. 63

⁷⁴ Ibid., p. 75

Ce système des « 4S » explique la transition de vie, la transition de carrière ou professionnelle qui, selon Danielle Riverin-Simard⁷⁵, en 1993, peut se nommer transition socio-professionnelle puisqu'elle fait appel aux éléments de vie personnelle et professionnelle.

2.2.3. Transition socio-professionnelle

Dans les sociétés d'aujourd'hui, le changement est constant. Les transitions professionnelles en sont l'exemple illustrateur.

En effet, un individu peut voir sa tâche modifiée ou sa profession redéfinie. Il peut être amené à apprendre à composer avec des nouveaux collègues ou à s'adapter à une organisation nouvelle. Il peut également devoir chercher un premier emploi ou un nouveau travail. Le cas de notre recherche en est l'exemple concret puisqu'il évoque le manager qui se voit appliquer le métier de formateur, par le biais de ce type de transition.

Avec tous ces éléments, nous essaierons de traiter la théorie de la transition professionnelle en y indiquant ses principes et stratégies principaux.

2.2.3.1. Théorie de la transition socio-professionnelle

La notion de transition socio-professionnelle renvoie à un phénomène comprenant divers stades cognitifs et émotifs par lesquels la personne passe, suite à un événement dissonant.

Cet événement peut être une contrainte créée ou une remise en question le plus souvent associée à une étape de vie au travail. En effet, selon Riverin-Simard :

« L'expérience de la transition implique un changement provoqué par les fluctuations du milieu du travail et une réponse de la personne à ce changement au sein de son développement au travail ainsi que la signification qu'elle donne à cette perturbation selon l'étape de sa vie professionnelle »⁷⁶.

La transition de manager à formateur provoque d'abord chez l'individu un changement dans le domaine professionnel qu'il exerçait en tant que manager. Il doit dans son nouveau travail

⁷⁵ Riverin-Simard (D), 1993, *Transitions professionnelles*, Sainte Foy, Québec : Les Presses de l'Université Laval

⁷⁶ Ibid., p. 2

répondre de ce changement en réussissant à le développer et à le justifier dans ses nouvelles activités.

Cette théorie de transition socio-professionnelle se base sur sept principes particuliers dont nous parlerons dans la partie qui suit.

2.2.3.2. Principes de la transition socio-professionnelle

2.2.3.2.1. Cycle intertransitionnel

Le premier principe stipule que le processus transitionnel est cyclique et continu.

En effet, les événements entraînant les transitions socio-professionnelles ne sont pas exceptionnels mais provoquent vraisemblablement une suite ininterrompue de transitions et de remises en question.

Selon Riverin-Simard :

« Il s'agit d'un cycle intertransitionnel »⁷⁷.

Le manager qui subit une transition professionnelle se voit remis en question en permanence dans ce qu'il était et dans ce qu'il va devenir. La notion d'*inter* suppose l'existence d'un apport de l'extérieur du cycle de transition qui peut en favoriser la réussite.

2.2.3.2.2. Rapport au monde

Le deuxième principe veut que, pour maîtriser ses transitions, l'individu doit renouveler son rapport au monde. Il est en effet obligé de redéfinir ou de réédifier une nouvelle forme de relation avec son environnement.

Les deux pôles, personne et environnement, vivent des changements constants. L'adulte et son rôle socio-professionnel ont plus ou moins évolué et la société active qui lui impose ce changement entraîne de nouveaux rapports au travail.

« Ainsi, dès qu'un événement est perçu comme perturbateur, l'individu doit, pour réussir ses transitions socio-professionnelles, remodeler son interaction avec le milieu »⁷⁸.

Le manager doit communiquer avec d'autres personnes que l'équipe qu'il manageait auparavant. Il doit également s'adapter au nouvel environnement imposé par l'évènement, pour parvenir à la réussite de sa transition.

⁷⁷ Ibid., p. 2

⁷⁸ Ibid., p. 3

2.2.3.2.3. Interaction multidimensionnelle

Le troisième principe veut que la personne renouvelle son rapport avec l'environnement selon quatre dimensions : analogiques, relationnelles, organismiques et transactionnelles.

L'approche analogique explique que l'individu doit faire la connaissance de nouveaux éléments du moi et de l'environnement ainsi que des nouveaux rapports entre les deux interactions (personne et environnement).

Pour Zaouani-Denoux⁷⁹ :

« La dimension analogique est centrée sur la correspondance, l'adéquation voire l'adaptation de l'individu au nouvel environnement »⁸⁰.

L'approche relationnelle exprime que « la personne doit être en mesure de saisir les effets réciproques de ces deux entités »⁸¹. Pour Zaouani-Denoux :

« La dimension relationnelle est centrée sur la nature des rapports développés avec l'environnement »⁸².

L'approche organismique révèle que l'adulte doit se repositionner par rapport à la réorientation de sa vie professionnelle et au renouvellement du marché du travail. Pour Zaouani-Deroux :

« La dimension organique est focalisée sur l'intégration des modifications par le sujet et sur les projets »⁸³.

Enfin, l'approche transactionnelle met en avant l'inconnu que la personne doit gérer dans sa globalité avec les situations particulières que la transition professionnelle lui fait vivre. Pour Zaouani-Deroux :

« La dimension transactionnelle est centrée sur le changement lié à la confrontation permanente aux modifications de l'environnement »⁸⁴.

⁷⁹ Zaouani-Denoux (S), 2005/2, op. cit.

⁸⁰ Ibid., p. 126

⁸¹ Riverin-Simard (D), 1993, op. cit, p. 4

⁸² Zaouani-Denoux (S), 2005/2, op. cit., p. 126

⁸³ Ibid., p. 126

⁸⁴ Ibid., p. 126

2.2.3.2.4. Hiérarchie des dimensions

Les quatre dimensions énoncées précédemment illustrent le quatrième principe de la théorie de la transition socio-professionnelle. Selon l'auteur, la notion de transition socio-professionnelle montre que « ces quatre dimensions sont hiérarchisées selon un ordre de complexité croissante »⁸⁵.

En effet, l'évolution des connaissances, dans la majorité des domaines, voit son rapport avec l'environnement d'abord selon la perspective analogique, puis, selon les approches relationnelles, organismiques et transactionnelles. « C'est dans cet ordre de complexité croissante que l'individu doit, lorsqu'il est confronté à une transition socio-professionnelle, renouveler son rapport au monde du travail »⁸⁵.

2.2.3.2.5. Cycle intratransitionnel

Le cinquième principe redéfinit le rapport au monde de la personne qui se fait au moyen d'un cycle révisionnel comprenant quatre étapes qui sont les quatre dimensions énoncées plus haut dans notre recherche.

Ce cycle est appelé le cycle intratransitionnel et permet à l'individu, s'il respecte les étapes, de favoriser le vécu de la transition socio-professionnelle et sa réussite.

2.2.3.2.6. Stratégies éducatives

Le sixième principe de la théorie de la transition socio-professionnelle s'articule sur l'idée que quatre stratégies éducatives peuvent être mises en place qui correspondent respectivement aux quatre modes opératoires interactionnels cités plus haut dans ce travail.

2.2.3.2.6.1. Stratégie d'appariement

La stratégie d'appariement entre la personne et l'environnement qui s'apparente à l'approche analogique, se traduit par des objectifs d'information sur les affinités ou différences entre ces deux entités. Pour Zaouani-Deroux :

« La dimension analogique (...) conduit à une stratégie éducative d'appareillement »⁸⁶.

⁸⁵ Riverin-Simard (D), 1993, op. cit, p. 4

⁸⁶ Zaouani-Denoux (S), 2005/2, op. cit., p. 126

Le manager s'adapte à son nouvel environnement en se l'appropriant même s'il est différent de celui dans lequel il évoluait auparavant.

2.2.3.2.6.2. Stratégie de l'interrelation

La stratégie de l'interrelation, qui s'apparente à l'approche relationnelle, mise sur un double objectif de conscientisation et de développement d'habiletés interpersonnelles, comme celle de la persévérance, par exemple.

Pour Zaouani-Deroux :

« La dimension relationnelle (...) mène à une stratégie éducative d'interrelation (identification de l'impact de la personne, rentabilisation des relations interpersonnelles »⁸⁷.

Le manager prend conscience des compétences qu'il a développées auparavant par expérience afin de les utiliser à bon escient dans son nouvel emploi de formateur.

2.2.3.2.6.3. Stratégie de l'anticipation

Pour Riverin-Simard :

« La stratégie de l'anticipation, qui s'apparente à l'approche organismique, vise pour objectif le développement d'habiletés à projeter la personne et l'environnement dans des perspectives inscrites dans une orientation future particulière »⁸⁸.

Pour Zaouani-Deroux :

« La dimension organique (...) introduit une stratégie éducative d'anticipation (insertion et projet global »⁸⁹.

Ainsi, le manager peut se voir projeter dans l'avenir au sein de son nouvel environnement de travail. L'anticipation est une compétence qu'il a su déjà développer en entreprise et qu'il

⁸⁷ Ibid., p. 126

⁸⁸ Riverin-Simard (D), 1993, op. cit, p. 5

⁸⁹ Zaouani-Denoux (S), 2005/2, op. cit., p. 126

doit utiliser ici afin de poursuivre au mieux sa transition, si nous nous référons à l'ouvrage de Thiétart⁹⁰. En effet :

« L'anticipation est l'organisation selon un plan. C'est un processus volontariste de fixation d'objectifs, suivi d'une détermination des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs selon un calendrier donnant les étapes à franchir. C'est aussi un guide, que l'on pourrait appeler artifice, permettant à chaque acteur de se situer et d'orienter son action par rapport à l'objectif général »⁹¹.

2.2.3.2.6.4. Stratégie de la globalisation

La stratégie de la globalisation, qui s'apparente à l'approche transitionnelle, a pour objectif de développer des habiletés à effectuer une lecture globalisante d'une situation et d'en détecter la singularité. Pour Zaouani-Deroux :

« La dimension transactionnelle (...) s'appuie sur une stratégie éducative de globalisation »⁹².

Le manager doit vivre sa transition sans se référer à des transitions vécues par d'autres individus. En effet, chaque transition est différente et l'individu doit d'abord s'y adapter afin de s'adapter ensuite à son déroulement.

Cependant, le caractère inconnu et imprévisible est forcément rattaché à chaque situation de transition socio-professionnelle.

2.2.3.2.7. Groupe de participants

Le septième et dernier principe de la théorie de la transition socio-professionnelle veut que, pour que l'individu parvienne à réussir sa transition, il soit nettement plus efficace et pédagogiquement plus riche de se confronter à un groupe hétérogène de participants.

Ces participants représentent, en quelque sorte, les différentes instances de la société et constituent, à ce titre, « une minisociété active »⁹³.

⁹⁰ Thiétart (R.A), 1980, Le management, PUF (Collection Que sais-je ?)

⁹¹ Ibid., p. 25

⁹² Zaouani-Denoux (S), 2005/2, op. cit., p. 126

⁹³ Riverin-Simard (D), 1993, op. cit, p. 6

Le manager doit effectivement faciliter les rencontres afin d'échanger avec un public varié qui n'a pas le même passé professionnel que lui, par exemple. Cette minisociété active renforce l'idée d'une aide entre personnes qui vivent cette situation et qui reste en activité pour provoquer sa réussite. En effet, la motivation des actions collectives, des actions réalisées par l'ensemble d'une équipe, peut parfois prendre le dessus sur celle des actions individuelles, l'effet de groupe prenant le pas sur l'individualité.

Les études sur les stratégies à adopter lors d'une transition professionnelle permettent d'identifier le niveau d'implication de l'individu et de créer des outils pour l'accompagner.

Ainsi, pour Zaouani-Deroux :

« Il est important de recourir aux stratégies éducatives les plus pertinentes pour gérer au mieux la variété des situations »⁹⁴.

Après avoir énoncé l'historique théorique de la transition professionnelle, nous reviendrons sur deux notions essentielles, que nous avons brièvement traitées dans la partie qui suit : la notion de trajet puis la notion de projet.

2.2.4. Trajet

Revenons sur la définition de la transition de Jean-Pierre Boutinet⁹⁵ que nous avons utilisée dans l'introduction de l'approche conceptuelle de la transition :

« Cette transition, dans sa double dimension spatiale et temporelle, est vécue comme un passage entre deux étapes et vise à aménager une expérience de discontinuité du trajet »⁹⁶.

En effet, il nous paraît intéressant de revenir sur cette définition puisqu'elle intègre la notion de trajet dans le concept de transition. La transition déstabilise l'individu dans sa trajectoire qui prend une tournure discontinue alors que lui-même avait pour but de suivre un parcours, un trajet continu.

En effet, selon l'auteur Jean-Pierre Boutinet⁹⁷, lors d'une transition, l'adulte doit avancer à travers un subtil mélange de choix et de crises. Cette avancée peut exprimer le symptôme

⁹⁴ Zaouani-Denoux (S), 2005/2, op. cit., p. 127

⁹⁵ Boutinet (J.P), *Vie adulte et formation permanente : De la notion au concept*, in Carré (P), Caspar (P), 2004, op.cit.

⁹⁶ Ibid., p. 207

⁹⁷ Ibid., pp. 199-219

d'une temporalité difficilement acceptée ou pour le moins envisagée de façon réductrice et assimilée bien souvent à la nostalgie de la continuité.

Le manager, qui se voit vivre une transition professionnelle vers le métier de formateur, est d'abord nostalgique de son ancienne activité qui lui paraissait être un fil conducteur long et sans détour.

Selon l'auteur :

« Le trajet confronte à l'invention de l'inédit à travers des choix sans cesse à articuler, des imprévus à assumer, des bifurcations à anticiper. Ce trajet est à comprendre comme intégrant une pluralité de trajectoires, familiales, professionnelles, associatives, géographiques, chacune avec son caractère incertain, chaotique et donc largement imprévisible »⁹⁸.

Nous comprenons, grâce à cette définition du trajet que la transition professionnelle, dont il est question dans notre recherche, oblige l'individu qui la vit à se plonger dans l'inconnu, ce qui lui procure parfois des difficultés. Cependant, il est intéressant de souligner que le trajet de l'adulte comprend les différentes trajectoires qu'il a connues que nous pouvons associer aux parcours ou aux expériences et sur leurs retours réflexifs dont nous parlions dans notre partie sur la formation expérientielle. Ainsi, nous pouvons penser que la formation expérientielle peut parfois être suivie d'une transition professionnelle, ce qui en ferait une logique de trajet, de parcours, de trajectoire pour l'individu concerné.

Après avoir brièvement défini la notion de trajet, nous reviendrons sur une autre notion qui paraît pertinente dans notre recherche, celle de projet.

2.2.5. Projet

Revenons à la définition de Boutinet⁹⁹ traitant de la transition psychosociale :

« Une telle transition correspond à la figure anticipatrice du projet cherchant par différents moyens à faire advenir un avenir désiré »¹⁰⁰.

Le concept de transition intègre la notion même de projet lorsqu'elle est souhaitée. En effet, l'individu utilise la transition pour élaborer son projet, souvent réfléchi en amont.

⁹⁸ Ibid., p. 215

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Ibid., p. 208

Il existe différents types de projets dans le contexte de notre recherche, le projet personnel, le projet vocationnel, le projet professionnel et le projet de formation.

Nous nous inspirerons dans cette partie du pédagogue Roegiers¹⁰¹ pour introduire la notion de projet au sein du concept de transition. L'auteur distingue le projet sous deux étapes : le projet projeté et le projet agi, comme nous l'explique Emmanuel Nal¹⁰², dans son intervention universitaire du premier semestre sur l'accompagnement aux pratiques réflexives.

2.2.5.1. *Projet projeté*

Le « projet projeté » est l'anticipation, le cheminement de notre projet, en opposition à l'action mise en œuvre pour le réaliser.

Il se décompose lui-même en deux étapes :

Le « projet-visée » est la représentation que nous nous faisons de notre projet dans le souhait de le voir se réaliser. Nous réfléchissons à notre projet, nous nous fabriquons une idée abstraite avant d'en découvrir l'aspect plus concret de réalisation que nous imaginerons dans les étapes suivantes.

Le « projet-programmatique » est la volonté que nous utilisons pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la réalisation de notre projet. La planification survient alors et organise les stratégies mises en place de manière ordonnée.

Entre ces deux étapes, nous remarquons une sorte d'organisation envisagée, autrement dit, pour penser à une chose, nous pensons peut-être à ses moyens. Dans ce cas, ces deux étapes agissent de manière quasiment simultanée.

Dans la réalisation de notre projet, nous devons identifier ces étapes et les agencer de manière cohérente afin de parvenir à notre « projet projeté » final.

Le manager, en transition professionnelle, doit d'abord éclaircir son projet et l'anticiper pour ensuite pouvoir le réaliser.

2.2.5.2. *Projet agi*

Le « projet agi » est l'ensemble du cheminement décrit à travers le « projet-visée », le « projet-programmatique » et de l'action exécutée, en cours d'exécution. Dans notre

¹⁰¹ Roegiers (X), 1997, *Analyser une action d'éducation ou de formation*, De Boeck Université, Collection Pédagogies en développement

¹⁰² Nal (E), 2011-2012, Extrait de cours de Master 2 (SIFA, UE : *Initiation au stage. Accompagnement aux pratiques réflexives*, Université François Rabelais, Tours

inconscient, nous cherchons une tension, une incertitude dans la réalisation de notre projet qui sera un espace, une marge pour autre chose que ce que nous aurons pu planifier dans les étapes précédentes.

Nous choisirons un processus de réalisation, une « construction négociée » qui mettra en œuvre notre projet au sein de ce qu'il nous apportera de nouveau et qui trouvera une place en fonction de ce qui existe déjà et qui a été vérifié et utilisé dans le passé.

Cette « construction négociée » rend autonome. En effet, elle nous permet de penser à la place des acteurs de notre nouveau projet et à la place du projet dans son fonctionnement. L'autonomisation est redistribuée par l'arrivée de la nouveauté et n'existe que par l'implication, l'adhésion et le volontariat des acteurs qui ont pour but de parvenir au « projet-produit », phase finale du « projet agi ».

Cette définition du « projet agi » est intéressante dans notre recherche puisqu'elle prend en compte l'incertitude comme un élément positif et inévitable dans le processus de transition. Le manager, en transition professionnelle vers le métier de formateur, doit savoir trouver, dans la réalisation de son projet, ce qu'il connaît déjà de son expérience passée afin de pouvoir l'utiliser.

Après avoir expliqué les éléments théoriques du projet, nous parlerons brièvement d'une notion interne au projet, celle de l'orientation. En effet, chaque transition peut renvoyer à une réorientation ou à une nouvelle orientation, en fonction du projet de la personne qui la vit.

2.2.5.3. Orientation

Selon Aubret¹⁰³, l'orientation se place au cœur du projet de l'adulte. Au fil du temps, l'orientation, qu'il appelle éducative, s'impose en France dans les idées et les pratiques par le développement d'une psychopédagogie du projet, l'élaboration de méthodes de découverte des activités professionnelles et des projets personnels ou le mouvement de l'activation du développement personnel et vocationnel. Toutes ces évolutions ont en commun de placer l'individu au cœur du processus d'orientation comme maître d'œuvre du travail de reconnaissance de soi et d'élaboration de projet vocationnel.

Par cette analyse d'Aubret, on constate que l'orientation se développe parallèlement aux systèmes de formation selon deux logiques :

¹⁰³ Aubret (J), *L'orientation éducative*, in Carré (P), Caspar (P), 2004, op. cit.

« La première considère le projet et l'avenir professionnel comme une conséquence des acquis de formation, lesquels définissent et limitent les accès à l'exercice professionnel, la seconde place le recours à la formation comme la conséquence de la définition d'un projet. Dans les deux cas, la formation n'a ni le même statut, ni le même contenu. La première logique est plutôt celle de la formation initiale, la seconde résulte de l'expression des besoins d'adaptation à la vie, notamment à la vie professionnelle »¹⁰⁴.

De cette définition de l'orientation éducative se dégage un élément important pour notre recherche, celui de l'apprentissage expérientiel dont nous parlions plus haut dans notre travail. Dans le cas du manager, qui vit une transition professionnelle vers le métier de formateur, il doit s'adapter à ses propres besoins professionnels, qu'il reprenne une formation ou non suite à son expérience sur le terrain, afin de s'orienter vers un projet viable et réalisable.

L'orientation-projet permet donc d'informer autrui sur ce qu'il ne sait pas, de le former, c'est-à-dire, de modifier ses manières de connaître et d'agir, de l'éduquer, c'est-à-dire de participer à la reconnaissance et à la construction du sens et des valeurs de ses choix et de ses actions. Cela traduit soit la volonté d'agir sur autrui pour déterminer ses orientations soit l'intention de construire chez l'autre les moyens de l'autodétermination.

Pour Dupuy et le Blanc¹⁰⁵ :

« La transition professionnelle se caractérise par la confrontation à la nouveauté et à l'incertitude impliquant un changement significatif dans la vie d'un individu, par la réorientation des objectifs de vie et par la superposition des rôles contradictoires »¹⁰⁶.

La notion de projet est alors déterminante dans le concept de transition professionnelle ainsi que celui de trajet. Le projet du manager, qui s'oriente vers le métier de formateur, s'inscrit dans la continuité de son trajet, de sa trajectoire, elle-même guidée dans le processus de transition professionnelle. Il se servira certainement de ses acquis expérientiels afin de faciliter sa transition vers le domaine professionnel de la formation d'adultes.

¹⁰⁴ Ibid., p. 520

¹⁰⁵ Dupuy (R), Le Blanc (A), 2001/2, op. cit.

¹⁰⁶ Ibid., p. 64

L'analyse et la réflexion du concept de transition professionnelle nous permet de modifier la question de recherche intitulée « Comment transformer ses savoirs expérientiels de manager lors de sa transition professionnelle vers le métier de formateur ? » à la fin de notre travail sur la formation expérientielle en une autre question :

« Quels savoirs expérientiels de manager utiliser pour réussir son projet de transition professionnelle vers le métier de formateur ? »

Nous analyserons maintenant comment, après la transition professionnelle réussie, le formateur agit sur le nouveau terrain professionnel, celui de l'ingénierie de formation.

2.3. INGENIERIE DE FORMATION

Après avoir défini les concepts de formation et savoirs expérientiels du manager et de sa transition professionnelle, nous étudierons à présent, le concept de l'ingénierie de formation puisque notre public de manager se dédie au métier de formateur.

Pour comprendre ce que le manager doit développer dans son nouveau travail, nous décrirons, dans un premier temps, l'ingénierie de formation, en général, puis, ses différents types et enfin, ses évolutions possibles vers une ingénierie de transition en y intégrant les notions intéressantes pour notre travail, celles de l'accommodation, de l'adaptation et de l'assimilation.

2.3.1. Définition

Nous commencerons, tout d'abord, notre approche conceptuelle par un éclaircissement du terme d'ingénierie. Nous adopterons, dans notre recherche, le point de vue qui consiste à penser que l'ingénierie se prépare, se pense, se construit de manière volontaire en dehors de la situation de formation ou de pédagogie elle-même. Elle se rapproche, en ce sens, d'une certaine appropriation des éléments dont elle a besoin afin de la rendre efficace et productive.

Pour Bellier¹⁰⁷, à l'école, nous pouvons parler de didactique puisqu'elle s'interroge à la fois sur les savoirs à transmettre mais aussi sur la manière de les transmettre pour augmenter la chance qu'ils soient appris ou acquis. En pédagogie pour adultes qui nous intéresse dans ce travail, nous parlons d'ingénierie de formation.

¹⁰⁷ Bellier (S), 2002, *Ingénierie en formation d'adultes*, Editions Liaisons, pp. 61-81

Derrière ce concept se cache bien des aspects que nous ne pourrions pas traiter dans leur totalité mais que nous essaierons cependant de définir en fonction du sujet de notre recherche. En effet, l'ingénierie de formation peut concerner les dispositifs, la manière dont on peut construire les différents moments d'une formation, la structure de cette formation, son déroulement, son agencement...

Après avoir défini brièvement le concept d'ingénierie de formation, nous essaierons de comprendre comment le terme et le processus ont vu le jour en France en s'attardant quelque peu sur son origine.

2.3.1.1. Origine

Le concept apparaît en France dans les années 1970 au moment où les pays en voie de développement réclament leur indépendance, où la législation sur la formation professionnelle voit le jour et où un grand nombre d'ingénieurs ou de cadres font leur entrée dans le monde du travail qu'il faut former. C'est dans ce contexte que l'ingénierie de formation naît, accompagné de nombreux dispositifs qui doivent être performants et efficaces avec pour objectif principal, celui de la professionnalisation¹⁰⁸.

Le système d'acteurs se met en place et nous découvrons, par exemple, les appellations de maître d'ouvrage, de maître d'œuvre en formation professionnelle ou d'ingénieur de formation, de consultant en cabinet de conseil. Les entreprises commencent à jouer un rôle essentiel dans l'ingénierie de formation avec l'arrivée de la législation en 1971.

Cette approche de l'ingénierie en France s'est inspirée des grands projets industriels où les pratiques d'ingénierie dans le bâtiment et les travaux publics étaient fréquentes même si elles paraissaient relativement lourdes et linéaires. Cependant, l'influence de ces pratiques d'ingénierie, à cette époque, se finalisait par la production d'un « ouvrage » sur mesure et il devenait donc possible de concevoir des dispositifs divers et variés dans cette même démarche.

Selon cette origine, nous pouvons définir l'ingénierie de formation en s'appuyant sur ce qu'en dit Le Boterf¹⁰⁹ :

« C'est l'ensemble coordonné des activités de conception d'un dispositif de formation (cursus ou cycle de formation, centre de formation, plan de

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Le Boterf (G), *L'ingénierie de la formation : Quelles définitions et quelles évolutions ?*, in Carré (P), Caspar (P), 2004, op. cit.

formation, centre de ressources éducatives, session ou stage...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité »¹¹⁰.

Nous choisirons donc de définir l'ingénierie de formation comme l'ensemble des conceptions de dispositifs ayant pour objectif la formation investie et viable pour l'individu. Progressivement, selon Le Boterf, elle se distingue en différents types, ingénierie des dispositifs de formation, ingénierie de pédagogie et ingénierie du développement des compétences, incluant les parcours de professionnalisation et les organisations professionnalisantes, que nous allons énumérer brièvement dans la partie qui suit.

2.3.1.2. Ingénierie des dispositifs de formation

Selon l'auteur :

« L'ingénierie des dispositifs de formation aboutit à des cahiers de charges décrivant les résultats et les caractéristiques attendues du dispositif à concevoir »¹¹¹.

Il est question ici de la réalisation des cahiers des charges qui englobe le processus législatif de l'ingénierie de formation.

Les managers que nous interviewerons, par la suite, ne se situent pas dans cette ingénierie de formation puisqu'ils n'ont pas, pour mission, de participer à la réalisation de cahiers de charges au sein de leur travail mais il est tout de même intéressant d'en mentionner brièvement l'existence.

2.3.1.3. Ingénierie pédagogique

Cette ingénierie est du ressort des prestataires de formation et définit les objectifs pédagogiques, les progressions, les moyens, les modalités d'apprentissage, les supports et l'évolution pour les atteindre. Ainsi, la mise en œuvre des connaissances des processus d'apprentissage appliqués par les adultes trouve son utilité. En effet, selon Le Boterf :

« L'ingénierie pédagogique s'attache à réunir les conditions de réussite des processus d'apprentissage »¹¹¹.

¹¹⁰ Ibid., p. 367

¹¹¹ Ibid., p. 368

Le public manager, devenu formateur, de notre recherche assure l'ingénierie pédagogique de ses formations en créant principalement les supports pédagogiques dans leurs domaines d'intervention.

2.3.1.4. Ingénierie du développement des compétences

Plus tard, dans les années 1980, l'ingénierie de formation s'élargit dans les entreprises et les organisations, laissant place à l'ingénierie du développement des compétences. Pour Le Boterf :

« Cette tendance prend de l'ampleur dans de nombreuses entreprises, administrations, centres de formation ou centres d'enseignement. Deux grandes pratiques se rattachent à l'ingénierie du développement des compétences, celle de l'ingénierie des parcours de professionnalisation et celle de l'ingénierie des organisations professionnalisantes qui s'avèrent être des ingénieries de contexte, en opposition aux ingénieries de programme »¹¹².

Plusieurs facteurs, que nous énumérerons brièvement, peuvent expliquer cela : les préoccupations des compétences pour les entreprises et les individus, le développement de l'individualisation et l'ampleur des formations par alternance, l'extension du modèle de navigation dans les démarches d'apprentissage ou l'importance croissante donnée à la professionnalisation. Ces éléments sont certainement les déclencheurs de ce type d'ingénierie. Nous décrirons les deux pratiques qui la composent, dans la partie qui suit.

2.3.1.4.1. Ingénierie des parcours de professionnalisation¹¹³

On peut considérer, de manière générale, que ce type d'ingénierie prévoit une offre diversifiée de situations professionnalisantes pour qu'une population donnée (managers, commerciaux, infirmiers...) progresse vers une cible de professionnalisation (référentiel de compétences, répertoires de situations professionnelles, descriptifs de métiers...).

¹¹² Ibid., p. 371

¹¹³ Ibid., p. 373

La définition de cette ingénierie rentre totalement dans notre recherche puisque le manager cible, de par son expérience, un autre métier, celui de formateur où intervient ce type d'ingénierie que va conduire l'ancien manager dans son nouveau poste.

Cette ingénierie reconnaît la diversité possible des situations d'apprentissage. En effet, ces opportunités de professionnalisation comportent des situations de formation (modules, stages, séminaires, auto-formation, formation à distance, e-learning, voyages d'étude...), des situations de travail organisées pour être professionnalisantes (suivi des essais réalisés par les constructeurs, participation à un projet opérationnel transversal, prise en charge d'une nouvelle mission, rotation sur plusieurs postes de travail...), et éventuellement des situations extra-professionnelles (responsabilités exercées dans une association, activités d'accompagnement de projets culturels, secourisme, engagement dans un projet humanitaire...). Ici encore, le manager qui s'oriente vers le métier de formateur, utilise ses diverses expériences et apprentissages afin de développer ce type d'ingénierie au mieux.

Le Boterf fait une comparaison de l'ingénierie des parcours de professionnalisation avec une « navigation » professionnelle. En effet, selon lui :

« L'individu et le management auront des rôles respectifs, réciproquement indispensables. Il y aura copilotage, tout comme entre le commandant de bord et le contrôleur aérien »¹¹⁴.

Cette citation nous renvoie à notre hypothèse générale de recherche qui implique que le manager, de par ses compétences expérientielles de management, pourra plus facilement travailler dans l'ingénierie de formation.

Après avoir défini l'ingénierie des parcours de professionnalisation, nous allons à présent décrire l'ingénierie des organisations professionnalisantes.

2.3.1.4.2. Ingénierie d'organisations professionnalisantes¹¹⁵

Cette ingénierie naît du principe selon lequel les personnes agissent avec compétences mais aussi qu'elles sachent agir et qu'elles puissent et veuillent agir. Il a été créé un milieu, un environnement favorable à l'émergence des actions compétentes où il importe de veiller à la cohérence entre les divers éléments constitutifs (organisation du travail, règles de mobilité,

¹¹⁴ Ibid., p. 373

¹¹⁵ Ibid., p. 375

formation, management, rémunération...). Elle existe donc à deux niveaux, le niveau de l'ensemble de l'organisation et de l'entreprise et le niveau local, des équipes de travail.

Nous parlerons de ce deuxième niveau qui nous intéresse dans notre recherche où l'action compétence sera composée du savoir-agir, du vouloir-agir et du pouvoir-agir. Nous illustrerons cette idée, qui nous vient de Le Boterf, qui a modélisé l'action compétente comme la résultante d'un savoir-agir, à l'aide de ce triangle :

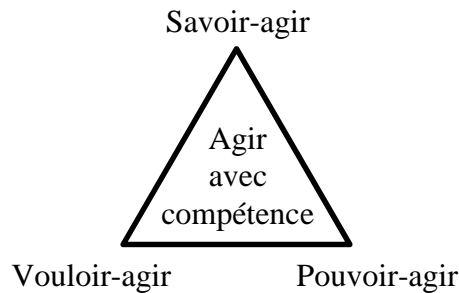


Figure 3 : Agir avec compétence (G. Le Boterf, p. 376)

Le « Savoir-agir » de Le Boterf correspond à la formation, l'entraînement, la mise en place et le fonctionnement de l'apprentissage, la construction de représentations opératoires et le passage par les situations professionnalisantes et les parcours professionnels.

Le « Vouloir-agir » de Le Boterf correspond à l'image de soi positive et lucide et le contexte de reconnaissance et de confiance.

Le « Pouvoir-agir » de Le Boterf correspond à l'organisation du travail, au contexte facilitateur, aux attributions ou aux missions et aux réseaux.

Ce type d'ingénierie ne représente pas les missions demandées par les managers auxquels nous nous sommes intéressés. Cependant, il est pertinent de la mentionner dans notre recherche puisqu'elle fait appel au niveau des équipes des entreprises, équipe qui reste un élément essentiel dans la formation expérientielle d'un manager.

Après avoir défini l'ingénierie de formation et les différents types qui la composent, nous nous arrêterons sur une théorie essentielle qui la caractérise, celle de Piaget, composée des notions d'adaptation, d'assimilation et d'accommodation.

2.3.2. Modèle piagétien

Nous nous baserons sur le modèle du développement de l'intelligence de Piaget¹¹⁶ dans cette partie. En effet, l'auteur nous permet de nous ressaisir de son modèle, à partir duquel nous pouvons construire ou critiquer pour inventer de nouvelles approches. Pour lui, l'intelligence est donc adaptation, assimilation et accommodation, ces trois éléments qui font fonctionner l'ingénierie de formation. Nous tenterons de les définir successivement.

2.3.2.1. Adaptation

Pour l'auteur, l'intelligence passe d'abord par l'adaptation :

« L'intelligence est adaptation et, en ce sens d'ailleurs, elle ne se distingue pas fondamentalement de l'ensemble des conduites : l'individu n'agit que s'il éprouve un besoin, c'est-à-dire si l'équilibre est momentanément rompu entre le milieu et l'organisme et l'action tend à rétablir l'équilibre, c'est-à-dire précisément à réadapter l'équilibre »¹¹⁷.

L'ingénierie de formation se construit donc sur l'adaptation de l'individu avant toute chose, qui est la base de l'apprentissage.

Le manager, lorsqu'il arrive dans ce nouveau domaine professionnel, celui de l'ingénierie de formation doit faire preuve d'une adaptation pour que sa reconversion se passe au mieux.

Nous verrons qu'ensuite, l'adaptation se définira plutôt par l'assimilation dans le modèle de Piaget.

2.3.2.2. Assimilation

L'équilibre, dont nous parlons plus haut, prend, dans le processus de formation, dirige l'individu vers le moins de changement possible afin de le maintenir au mieux. On peut considérer que les connaissances forment un ensemble cohérent et stable qui va se défendre contre tout ce qui risque de le remettre en question et l'obliger à retrouver un autre équilibre. C'est en ce sens que Piaget parle à présent dans son modèle d'assimilation puisque les informations nouvelles vont s'intégrer et prendre leur place pour perturber le moins possible la structure des informations antérieures.

¹¹⁶ Piaget (J), 1974, *La psychologie de l'intelligence*, Armand Colin, Paris

¹¹⁷ Ibid., p. 10

Le manager, lorsqu'il devient formateur et qu'il travaille sur l'ingénierie de ses formations, doit assimiler de nouvelles connaissances sans que ses connaissances acquises par ses expériences passées ne soient altérées.

L'assimilation passe ensuite vers l'accommodation selon le modèle de Piaget.

2.3.2.3. Accommodation

Lorsque l'assimilation, décrite précédemment, perturbe l'individu par la remise en question de ses propres certitudes antérieures, elle n'est plus possible. C'est alors que l'accommodation intervient dans le processus décrit par Piaget et qu'elle modifie les données antérieures par les données nouvelles. L'apprentissage se fait à ce moment, puisque l'individu décide de changer le mouvement de sa pensée.

Après avoir défini les trois notions d'adaptation, d'assimilation et d'accommodation que nous avons intégrées dans le concept d'ingénierie de formation, nous traiterons, dans la partie suivante, les principaux principes qu'elle comporte.

2.3.3. Principes d'ingénierie de formation : pratiques de formateurs

Nous tenterons d'expliquer comment mettre en œuvre l'ingénierie de formation à travers les différents principes qui nous paraissent pertinents dans notre travail de recherche. En effet, nous avons défini l'ingénierie de formation, il est par conséquent intéressant de traiter de ses principes qui sont les bases des pratiques utilisées par les formateurs. Nous ferons, tout d'abord, un bref détour par ce que nous entendons par pratique avec une mise en relation avec le modèle du praticien réflexif de Schön¹¹⁸ :

« Le praticien réflexif utilise le terme de réflexion dans l'action pour décrire le processus mental qui permet à un professionnel de s'adapter à chaque situation où il exerce sa profession »¹¹⁹.

Ces pratiques de formateurs que nous allons décrire, par le biais des principes de l'ingénierie de formation, reflètent aussi l'adaptation que nos anciens managers utilisent lors de leur réorientation, suite à leur transition professionnelle. Nous choisirons trois principes, celui par

¹¹⁸ Schön (D), 1994, *Le praticien réflexif*

¹¹⁹ Faingold (N), *Formation de formateurs à l'analyse des pratiques*, Recherche et formation, 2006/1, n°51, p.90

l'action, celui par la compréhension de l'action et enfin celui de la temporalité, tous considérant l'apprenant comme acteur et le formateur comme ressource.

2.3.3.1. Par l'action

Considérer que l'action est le vecteur essentiel le plus efficace pour assurer la formation paraît presque comme une évidence et nous distinguerons, dans ce principe, trois types d'actions différents que nous allons à présent développer.

2.3.3.1.1. Action alternée

L'objectif de l'ingénierie de formation est de faciliter l'appropriation et développer les compétences. L'action est donc d'une efficacité particulière puisqu'elle permet de mettre les apprenants en situation de résolutions de problèmes. Le principe par action alternée est le passage de l'articulation entre connaissance et savoir-faire.

Animer une formation, c'est suivre un principe d'alternance afin d'éviter la lassitude, de susciter régulièrement l'attention et la surprise et de créer ainsi des situations d'éveil indispensables au fait d'apprendre. L'alternance, à visée intégrative, porte sur différents aspects : sur les modalités de travail pédagogiques (binôme, travail individuel, sous-groupe, grand groupe), sur les exposés théoriques (explications de concepts, d'idées, situations d'exercices, de mises en situations), sur la prise de parole des participants (formateur, stagiaires) et sur les temps (présentiel, travail chez soi).

Selon Bellier¹²⁰, ce type de raisonnement semble naturel et simpliste et plus les situations pédagogiques sont variées, plus les chances d'appropriation sont grandes. En effet :

« Former, c'est répéter. En fait, former, c'est répéter sous des formes différentes. Redire la même chose en permettant à chaque fois de percevoir un aspect complémentaire de la même réalité est la meilleure manière de donner corps progressivement à une nouvelle représentation d'un savoir, d'un savoir-faire ou d'un comportement en les situant dans des contextes divers »¹²¹.

L'ingénierie de formation se base donc sur l'action et sur son alternance entre théorie et pratique pour être efficace. Cette définition est intéressante pour notre recherche puisque

¹²⁰ Bellier (S), 2002, op.cit.

¹²¹ Ibid., p. 61

l'ingénierie de formation nécessite la diversité des actions, la polyvalence, ce que le manager fait au quotidien dans son métier.

2.3.3.1.2. Mise en situation

Ce principe consiste à privilégier les occasions de demander aux apprenants de se comporter comme s'ils étaient en situation réelle ce qui leur laisse une large place à l'interprétation, l'imagination et donc, à l'action. Cette idée est intéressante puisqu'elle repose sur l'efficacité et, par conséquent, sur la mémorisation.

Le manager peut transmettre en formation de management, par exemple, son expérience sur une situation vécue par lui-même auparavant, qui sera plus concrète pour les apprenants et ainsi plus facile à retenir.

Si l'adulte apprenant s'engage dans une action proposée par le formateur, les mécanismes de résolutions de problèmes fonctionnent et c'est cette implication qui garantit le mieux qu'une situation venue du retour d'expérience du formateur-manager peut être expérimentée, identifiée et donc utilisée concrètement.

2.3.3.1.3. Jeu

Ce dernier principe par l'action est complémentaire à celui de la mise en situation. Il consiste à pousser plus loin l'idée d'action, d'implication et d'engagement et permet de casser des automatismes, des habitudes et ainsi de faire surgir d'autres plaisirs, celui de jouer, de se confronter, de gagner, d'être solidaire ou encore d'être original.

En ce sens, il permet, par sa convivialité, de diminuer le contrôle, l'anxiété de par son aspect plus distancé des enjeux de formation, d'accentuer l'action, de distancer et d'impliquer en même temps, de mémoriser, ce qui paraît être les éléments principaux de l'ingénierie de formation.

Après avoir défini le premier principe de l'ingénierie de formation, celui du principe par l'action, nous décrirons celui par la compréhension de l'action.

2.3.3.2. Par la compréhension de l'action

Les principes d'action décrits plus haut ne peuvent être efficaces s'ils ne sont pas complétés par la compréhension de l'action. Nous traiterons simultanément les quatre principes de la compréhension de l'action, le principe de sens, de synthèse, de formalisation et enfin, de métacognition.

2.3.3.2.1. Sens

L'ingénierie de formation démontre que pour mémoriser un apprentissage à long terme, il faut comprendre à quoi il sert et le sens qu'il a. Ce principe a des conséquences positives en animation et pédagogie.

En effet, selon Bellier :

« Il signifie que le sens doit être donné toujours, souvent et à différents moments »¹²².

Le manager, maintenant formateur, utilise les compétences passées de porteur de sens à son équipe à porteur de sens à ses stagiaires. Chaque action, dont nous avons parlés plus haut, entreprises en formation, doivent avoir été expliquées et surtout comprises par l'apprenant avant qu'il ne les réalise.

2.3.3.2.2. Synthèse

Ce second principe par la compréhension de l'action consiste à énumérer l'essentiel des informations retenues et comprises afin de valider le processus de mémorisation. La synthèse est produite par les participants eux-mêmes dans le but de s'approprier le contenu, de prendre le pouvoir sur la formation et ainsi de les rendre acteurs de leur apprentissage.

Le manager connaît ce principe de synthèse, il a dû l'appliquer lors des préparations des réunions qu'il a pu faire à son équipe par le passé.

2.3.3.2.3. Formalisation

Ce troisième principe par la compréhension de l'action consiste à reformuler. La formalisation permet de servir le principe de synthèse et oblige à s'interroger sur l'apport de tel support, de telle mise en forme, de tel outil sur les mécanismes de mémorisation et d'appropriation. Elle pousse ainsi à chercher et trouver des liens entre les différentes informations données et à donner envie d'en garder le contenu.

Une formalisation réussie attire l'attention sur la dimension esthétique, symbolique, analogique et ludique et joue un ancrage à partir duquel la mémoire peut effectuer des actions de reconnaissance.

¹²² Ibid., p. 67

2.3.3.2.4. Métacognition

Ce quatrième et dernier principe par la compréhension de l'action consiste à savoir ce que nous savons, à prendre conscience de ce que nous avons acquis. L'ingénierie de formation utilise, pour cela, des tours de table ou des évaluations de la formation suivie. Il s'agit, en réalité de faire l'analyse de soi dans l'action en utilisant les objectifs de la formation et en les comparant aux acquisitions de savoirs réels.

Après avoir réfléchi sur le principe par l'action, nous continuerons notre approche conceptuelle de l'ingénierie de formation par le dernier principe, celui de la temporalité.

2.3.3.3. Par la temporalité

La formation est un processus et non un temps circonscrit, ni un moment maîtrisé. Pour que l'appropriation et le développement des compétences aient lieu, il faut que des conditions existent avant et après. On admet une appropriation si le processus pédagogique s'inscrit en amont, pendant le temps officiel de la formation et en aval. Nous reprendrons ces trois principes dans la partie qui suit.

2.3.3.3.1. Engagement

Cette étape en amont consiste à exprimer, de manière claire et consciente, les attentes, les représentations sur les objectifs de la formation ou le projet sous-jacent, dont nous parlions plus haut, dans notre approche conceptuelle de la transition professionnelle. Il est possible de faire travailler l'apprenant avant la formation grâce, par exemple, à des quizz ou des autodiagnostic afin qu'il commence à se représenter ce qu'il a l'intention d'apprendre ou grâce à un récit de trajectoire qui introduit sa présence en formation et ses projections sur l'avenir.

Le manager, en transition professionnelle, a pu réfléchir en amont sur ses objectifs et sur son intention de se réorienter vers le métier de formateur. Il pourra ainsi, faciliter cette étape auprès de ces stagiaires, l'ayant vécu lui-même auparavant.

2.3.3.3.2. Plan d'action

Le second principe par temporalité de l'ingénierie de formation oblige chaque participant à se projeter dans le réel de sa situation professionnelle et à se demander concrètement comment il va transposer, transférer, utiliser ce qu'il a appris. Le plan d'action est un outil

d'appropriation incontournable, concerne un objectif précis ou un ensemble de buts et est, par conséquent, un support aux principes de synthèse et de formalisation, énoncés plus haut dans notre recherche.

Le fait de rédiger ce plan d'action permet de déjà s'engager dans un futur proche et de se projeter dans cette action, déjà formalisée.

Le manager connaît ce principe puisqu'il a dû réaliser des plans d'action pour son équipe ou des lettres de mission à la suite d'objectifs demandés ou d'entretiens réalisés. Il saura s'adapter à ce principe par temporalité afin d'accompagner les apprenants dans la réalisation de leur propre plan d'action.

2.3.3.3.3. *Retour d'expérience*

Le dernier principe par temporalité est certainement pour notre recherche le plus pertinent et consiste à inscrire la formation dans le réel, le concret. Le retour d'expérience permet d'analyser les éléments acquis en apprentissage, après la formation, sur les lieux de travail des stagiaires qui y ont participé. En effet, le formateur accompagne l'apprenant dans la transformation des savoirs en compétences et des expériences en savoirs, ce qui est un élément omniprésent dans notre travail.

Ainsi, le « coaching » ou accompagnement dans la durée ou retour d'expérience ont, selon Bellier les mêmes finalités :

« Aider les participants à faire le point sur la manière dont ils parviennent à appliquer ce qu'ils ont compris, les aider à transformer en compétences les acquis de la formation, les aider aussi à faire l'analyse des blocages, des résistances auxquels ils se heurtent dans leur organisation, y compris les leurs »¹²³.

Le manager-formateur de notre recherche doit revenir sur ses propres expériences afin de savoir si elles peuvent être utiles dans son nouveau métier. C'est bien en cela que notre recherche se questionne et qu'il est intéressant de réaliser que l'ingénierie de formation utilise des principes qui peuvent être des pratiques de formateurs.

Nous illustrerons cette partie en synthétisant dans un tableau les trois principes d'ingénierie de formation :

¹²³ Ibid., pp. 79-80

Principes	Sous principes	Notions
Principe par l'action	Action alternée..... Mise en situation..... Jeu.....	Alternance Appropriation Mémoire/Mémorisation Implication Engagement
Principe par la compréhension de l'action	Sens..... Synthèse..... Formalisation..... Métacognition.....	Mémoire/Mémorisation Assimilation Accommodation Appropriation Reconnaissance Intention Conscientisation Formation expérientielle
Principe par la temporalité	Engagement..... Plan d'action..... Retour d'expérience.....	Projet/Trajet Intention Transformation de savoirs Motivation Appropriation Engagement Réflexivité Formation expérientielle

Tableau 5 : Principes d'ingénierie de formation (D. Lévêque)

Après avoir dégagé les trois principes de l'ingénierie de formation, nous nous questionnerons sur ce concept qui, dans notre recherche, peut parfois s'apparenter à une certaine forme d'ingénierie de transition. Pour cela, nous expliquerons deux notions d'organisation, l'ingénierie séquentielle, d'une part, et l'ingénierie concourante, d'autre part.

2.3.4. De l'ingénierie de formation à l'ingénierie de transition

L'ingénierie de formation se distingue sous deux appellations organisationnelles, l'une « classique », que Le Boterf nomme l'ingénierie séquentielle et l'autre « simultanée », qu'il appelle concourante.

2.3.4.1. Ingénierie séquentielle

L'ingénierie séquentielle s'apparente à l'ingénierie classique de la formation et consiste à suivre, de façon linéaire un ensemble d'étapes successives pour réaliser un dispositif. Ces phases sont planifiées et chaque acteur sait le rôle qu'il a joué de manière claire, sans ambiguïté.

Selon Le Boterf :

Une telle ingénierie suppose un contexte relativement stable : une croissance régulière et assurée de l'économie, une relation quasi-mécanique entre la formation et l'emploi, la possibilité d'un certain contrôle par le maître d'œuvre sur les acteurs de la formation qui partagent une même logique de formation »¹²⁴.

Cette ingénierie fonctionne bien dans un milieu protégé et raisonne en terme de déroulement séquentiel d'un projet, ce qui n'est pas le cas de l'organisation concourante dont nous allons expliquer le fonctionnement ci-dessous.

2.3.4.2. Ingénierie concourante

L'ingénierie concourante utilise la contribution des acteurs et des métiers qui concourent de manière simultanée et interactive à la réalisation du processus de conception. En effet, les entreprises et les métiers, qui visent cette ingénierie, trouvent progressivement des solutions qu'ils capitalisent et diffusent afin de développer un processus d'apprentissage organisationnel.

Dans l'ingénierie concourante, le projet est ré-élaboré ou ajusté afin de faciliter la cohérence et la convergence entre les acteurs engagés dans le processus et le chef de projet y joue un rôle essentiel. Le concept de pilotage y domine sur celui de contrôle afin de préparer l'avenir. La constitution et le fonctionnement des équipes de projet doit donc s'adapter à ces changements et aux exigences du terrain.

Enfin, dans cette ingénierie, la relation traditionnelle entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage, connue dans l'ingénierie classique, évolue et nécessite une forte coopération entre ces deux fonctions et les prestataires.

¹²⁴ Le Boterf (G), *L'ingénierie de la formation : Quelles définitions et quelles évolutions ?*, in Carré (P), Caspar (P), 2004, op.cit., p. 378

Le Boterf avance l'hypothèse que l'ingénierie de formation a considérablement évolué. Les entreprises et les organisations recherchent de plus en plus une ingénierie simultanée, compétitive, concurrente et rapide, adaptée aux projets et à leurs conceptions plutôt que linéaire, plus attachée à la succession d'étapes à réaliser.

C'est en cela que l'ingénierie de formation peut parfois se rapprocher d'une ingénierie de transition puisqu'elle cherche à trouver le meilleur du connu pour passer à l'action dans l'inconnu. Pour Gaston Pineau, dans la réponse qu'il donne à Boutinet, dans un article de *Savoirs* :

« Il tend à penser que la construction des sciences de la formation s'inscrit dans un mouvement de transition paradigmatique plus large que la construction scientifique post-moderne »¹²⁵.

Notre réflexion sur l'ingénierie de formation comme une ingénierie de la transition, se voit illustrée par Pineau et sa théorie de l'ingénierie de formation comme transition paradigmatique. En effet, Pineau modélise la transition de la construction des sciences de la formation dont il fait part dans cet article. Dans l'ingénierie de formation, ce ne sont plus seulement les enseignants-chercheurs qui interviennent dans l'innovation mais aussi les responsables de formation, les consultants, les sujets se formant et les formateurs. Ce ne sont plus seulement des pratiques instituées d'actions des générations adultes sur celles des jeunes mais aussi des pratiques instituées de formation formelle et non instituées de formation expérientielle. Ce n'est plus seulement par des méthodologies disciplinaires que la formation intervient mais aussi et surtout par des méthodologies interactives. Enfin, ce ne sont plus seulement des objectifs d'explicitation et de compréhension théorique qui sont recherchés mais aussi des objectifs de stratégie de formation et de conscientisation. (cf. tableaux de Pineau¹²⁶).

Notre recherche conceptuelle de l'ingénierie de formation nous apporte des éléments intéressants sur le nouveau domaine professionnel de notre manager auquel il peut s'adapter grâce à ses expériences passés en management.

L'approche conceptuelle de notre recherche nous conforte dans notre hypothèse sous-jacente qui était que le manager, par son expérience professionnelle, peut vivre une transition professionnelle et utiliser ses savoirs expérientiels dans le domaine qui l'anime dorénavant,

¹²⁵ Pineau (G), *Réponse à Jean-Pierre Boutinet : Les sciences de la formation, entre discipline, disciplinarités et transdisciplinarité*, *Savoirs*, 2007/1, n°13, p. 47

¹²⁶ Ibid., pp. 48-49

celui de l'ingénierie de formation, et dans le métier qu'il exerce maintenant, celui de formateur.

Nous pouvons ainsi faire évoluer notre question de recherche intitulée, à la fin de notre réflexion sur la transition professionnelle, « quels savoirs expérimentiels de manager utiliser pour réussir son projet de transition professionnelle vers le métier de formateur ? » vers :

« Comment adapter au mieux ses savoirs expérimentiels de manager lors de sa transition professionnelle vers l'ingénierie de formation ? »

A travers cette dernière question de recherche que nous nous posons, nous essaierons de formuler notre problématique qui élaborera plusieurs hypothèses, en fonction des concepts que nous venons de définir.

2.4. PROBLEMATISATION DE NOTRE RECHERCHE

L'approche conceptuelle que nous venons de traiter nous permet de redéfinir clairement notre problématique de recherche.

2.4.1. Construction de la problématique

Nous venons de voir que le retour réflexif du manager sur ses expériences et savoirs passés l'aide à transformer ses savoirs expérimentiels vers un autre terrain professionnel, par le biais du concept de la formation expérimentielle.

Nous venons de voir que toute personne, qui vit une transition professionnelle, se voit modifier sa trajectoire, son trajet par le biais du concept de transition. Cependant, il semble qu'il reste toujours motivé afin d'élaborer son projet de reconversion vers le métier de formateur.

Enfin, nous venons de voir que le formateur, anciennement manager, doit s'imprégner du processus d'ingénierie par le biais du concept d'ingénierie de formation. Le manager peut, dans certains cas, utiliser ses compétences passées en management, puisque certains éléments du processus de conception d'une formation les mobilisent.

En ce sens, notre question de départ, « Transition professionnelle, du manager au formateur, quelles compétences mobiliser ? », énoncée ainsi dans notre préambule, qui s'est transformée en plusieurs autres questions de recherche lors de notre réflexion sur nos trois

concepts, pourra se formaliser sous une nouvelle forme de question, plus problématisante, qui anime de manière plus claire le problème que ces questions suscitent dans notre recherche. En effet, nous pourrions maintenant parler d'une question de recherche qui semble être la problématique réelle de notre recherche et que nous énoncerions de la manière suivante :

« En quoi l'expérience de manager favorise-t-elle la transition vers l'ingénierie de formation et l'exercice du métier de formateur ? »

Nous essaierons d'illustrer ce résumé présenté dans cette partie par un schéma qui s'inspire de celui de Kolb dans son processus d'apprentissage expérientiel, que nous avons représenté dans ce travail dans la partie conceptuelle consacrée à la formation expérientielle.

Cette figure tentera de mettre en forme la démarche, les liens, l'intérêt et la conceptualisation de notre recherche :

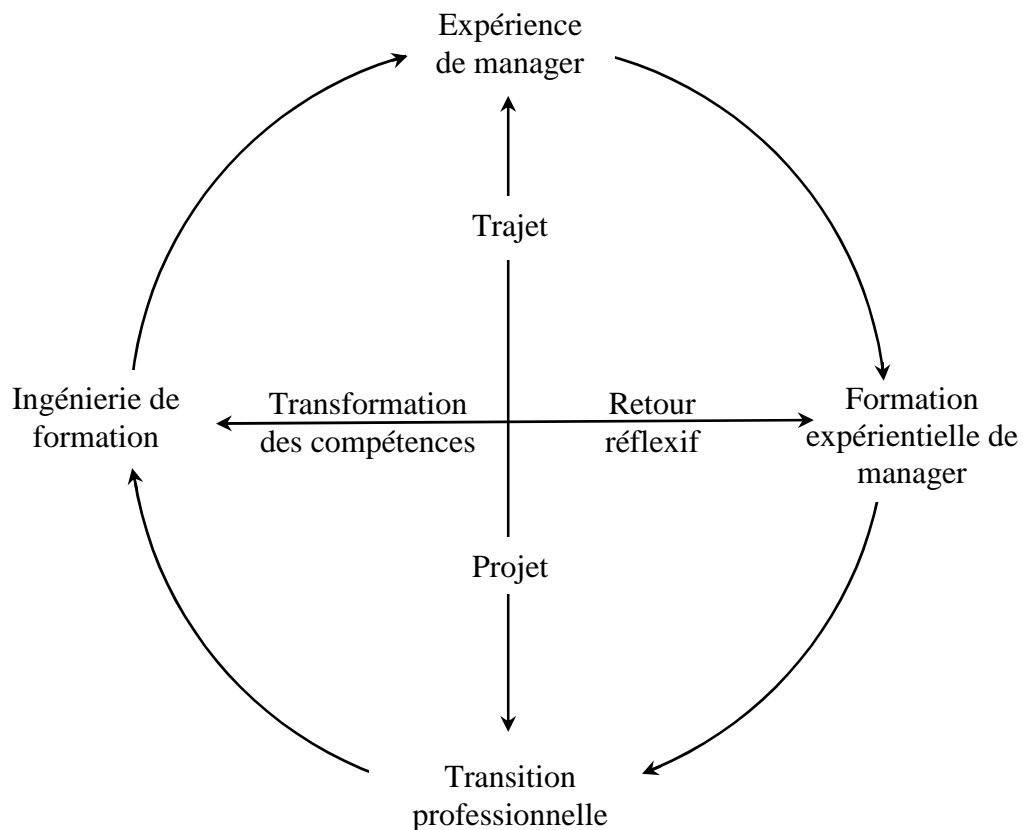


Figure 4 : Cycle conceptuel de notre recherche (D. Lévêque)

Ainsi, grâce à cette modélisation sur la construction de notre problématique, nous pouvons, à présent, élaborer, de manière formalisée, nos hypothèses de recherche.

2.4.2. Elaboration des hypothèses

Suite à l'énumération de nos conclusions sur notre réflexion sur les trois concepts dégagés, la construction de notre problématique et la réalisation du cycle conceptuel de notre recherche, nous pouvons à présent énoncer de manière explicite nos trois hypothèses.

2.4.2.1. Hypothèse 1

Notre première hypothèse concerne notre travail sur la formation et les savoirs expérientiels et sa conceptualisation. Nous avons vu que l'expérience de manager, grâce à un retour réflexif de l'individu, formalise ses propres savoirs expérientiels, ce qui se caractérise par la formation expérientielle. Nous pouvons la formuler ainsi :

La formation expérientielle du manager joue un rôle important dans la prise de conscience de ses savoirs afin de les transformer sur un autre terrain professionnel, celui de la formation.

2.4.2.2. Hypothèse 2

Notre deuxième hypothèse concerne notre réflexion sur la transition professionnelle et l'approche conceptuelle que nous en avons faite. Nous pouvons la formaliser ainsi :

La transition professionnelle du manager est une temporalité, qui, à ce titre, projette dans le futur son trajet passé vers le métier présent de formateur.

2.4.2.3. Hypothèse 3

Notre troisième et dernière hypothèse concerne notre analyse sur l'ingénierie de formation et de transition et sa théorisation. Nous pouvons la verbaliser ainsi :

L'ingénierie de formation et la pratique de formateur comportent des savoirs à appliquer que le métier de manager mobilise également.

Nos trois hypothèses étant maintenant posées de façon claire, nous chercherons, dans la partie qui suit à les vérifier. Nous y travaillerons par le biais du recueil de l'analyse et de l'interprétation des données que nous apportera le terrain et les entretiens avec les managers que nous avons rencontrés.

Nous expliquerons, tout d'abord, la méthodologie de recueil de données que nous avons utilisée avant de travailler l'analyse et ainsi confirmer ou infirmer les hypothèses que nous venons de citer.

Partie 3 - Terrain : parole donnée aux managers-formateurs

Dans la partie qui va suivre, nous essaierons de dessiner et construire la représentation des étapes que nous avons utilisées dans la conception de notre recherche.

3.1. PHASE EXPLORATOIRE : ENTRE IMPLICATION ET DISTANCIATION

Après concertation et délibération, il est apparu pertinent, pour notre recherche de produire notre propre récit autobiographique et, pour cela, de nous faire interviewer nous-mêmes puisque nous faisons partie du public ciblé par le sujet de notre recherche.

3.1.1. Premier entretien : exploration distancée

Nous sommes tellement impliqués dans cette recherche, de par notre parcours similaire au sujet d'étude, qu'il n'est pas facile de se désimpliquer et de prendre le recul nécessaire au travail de recherche. C'est en cela qu'il nous paraît intéressant de nous faire interviewer afin de pouvoir nous distancer du sujet trop bien connu, puisque vécu, et ainsi mettre en évidence l'objectivité des éléments.

Une consultante du cabinet de conseil où nous effectuons notre stage accepte de conduire cet entretien. Cela apportera plusieurs éléments et c'est pour cette raison que cette méthode a été sélectionnée dans notre recherche.

En effet, nous comptons sur notre propre entretien pour observer, analyser la stratégie méthodologique de l'interviewer et les réponses de l'interviewé, en tirer des enseignements et retravailler la construction de la grille d'entretien au préalable construite.

Cette consultante étant une personne d'expérience dans ce domaine, nous nous baserons sur ses techniques et lui poserons les questions sur nos doutes à la fin de l'entretien. Nous comptons également sur ce premier entretien pour nous mettre à la place de nos futurs interviewés et savoir ce qu'ils peuvent ressentir lorsqu'ils parlent d'eux, de leur parcours, de leur passé ou encore de leurs projets.

Autant de choses qui nous ont nous-mêmes déstabilisé lors de cet entretien et auxquelles nous avons réussi à trouver des réponses grâce à l'adaptation au discours dont a fait preuve notre collègue.

En effet, elle travaille beaucoup avec les théories de Vermersch¹²⁷, plus particulièrement celle du guidage et de la non-directivité.

L'intention de l'entretien exploratoire est de définir, identifier et accompagner le sujet vers une parole qui est reliée à son expérience au moment où il la profère. Cette idée paraît être le fil directeur de cet entretien dont nous prendrons exemple puisque cela semble apporter des réponses intéressantes aux hypothèses posées.

En effet, selon Blanchet et Gotman¹²⁸, dans leur ouvrage :

« Les entretiens exploratoires ont pour fonction de compléter les pistes de travail suggérées par les lectures préalables et de mettre en lumière les aspects du phénomène auquel le chercheur ne peut penser spontanément. Parce qu'il contient une possibilité permanente de déplacement du questionnement et permet un processus de vérification continu et de reformulation d'hypothèses tout au long de la recherche, il est particulièrement indiqué en début d'enquête, lorsque les hypothèses de départ ne sont encore qu'incomplètement formulées »¹²⁹.

Lors de ces entretiens exploratoires, nous cherchons à dégager des thèmes, des points d'accroche en entretien et sur l'objet. Il permet de tâter le terrain, apprendre à se repérer dans le milieu enquêté et prendre des marques et des repères et de récolter des données.

Tous ces éléments montrent que ce premier entretien est exploratoire et qu'il a pour but de mettre à jour la problématique de notre recherche et de définir de manière plus précise l'objet de notre étude.

3.1.1.1. Un entretien exploratoire bien singulier

Cet entretien exploratoire est réalisé le Mardi 17 Janvier 2012 à 14h30 d'une durée d'une heure et dix minutes.

¹²⁷ Vermersch (P), 1994, *L'entretien d'explicitation*, ESF Editeur

¹²⁸ Blanchet (A), Gotman (A), 2007, *L'enquête et ses méthodes. L'entretien*. 2^e édition, Armand Colin

¹²⁹ Ibid., p. 39

La personne qui réalise cet entretien travaille dans un cabinet de conseil. Elle est spécialiste des Bilans de Compétences et s'appuie, dans son travail, sur l'entretien d'explicitation de Vermersch¹³⁰.

Nous effectuons cet entretien dans son bureau, en face à face, durant une coupure qu'elle a entre deux rendez-vous ce jour. Nous enregistrons l'ensemble des échanges à l'aide d'un magnétophone qui sera l'outil qui servira à la transcription de l'entretien.

Cet entretien est une sorte d'entraînement pour notre recherche, puisque nous testons cette technique de recueil de données et la grille d'entretien, afin de nous en servir par la suite pour réaliser nous-mêmes les entretiens au public que nous ciblerons.

3.1.2. Première grille d'entretien exploratoire

Nous préparons une grille d'entretien, pour nos futurs interviews, que nous lui faisons parvenir avant et qu'elle utilisera comme base, ajoutée à ses connaissances et son expérience dans la pratique d'entretiens de cette forme (cf. Annexe 1).

Cet entretien peut, à ce titre, être considéré comme exploratoire et il nous servira par la suite pour la correction de la grille d'entretien et pour les autres entretiens que nous réaliserons.

Nous comprenons, après cet entretien, quel est le but de ces questions et pourquoi nous avons dû retravailler plusieurs fois cette grille afin d'arriver à notre dernière. Nous expliquerons l'évolution du travail de notre grille d'entretien plus loin dans cette partie. Cependant, nous pouvons déjà faire évoluer notre grille d'entretien exploratoire à partir de celle utilisée par notre collègue, qui paraît plus pertinente pour notre recherche (cf. Annexe 3) et qui nous resservira pour travailler notre grille finale. Ainsi, nous nous rendons compte que notre première grille paraît trop longue, il y a quatorze sujets de débats qui sont eux-mêmes composés de plusieurs questions, ce qui fait trop lourd pour l'interviewé. Notre deuxième grille se compose de dix questions, plus légère pour l'interviewé.

En effet, une grille nécessite une trame de questions, de sujets, mais surtout une liberté aux interviewés, une possibilité d'échanger, de dialoguer, de réfléchir et de remonter dans le temps grâce à leurs pensées et leurs sentiments.

Après avoir réalisé notre entretien exploratoire, nous expliquerons le terrain de notre recherche en y impliquant le choix et la présentation du public concerné par nos futurs entretiens.

¹³⁰ Vermersch (P), 1994, op. cit.

3.2. CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE : DE MANAGER A FORMATEUR

Nous suivons notre méthodologie de recherche de manière rigoureuse et nous réalisons nos interviews sur des personnes qui étaient managers dans le passé et qui sont aujourd'hui formateurs.

3.2.1. Choix du public de manager

Nous réalisons donc trois entretiens avec trois personnes différentes, de par leurs parcours, leurs âges, leurs sexes, leurs personnalités. Nous les présenterons plus loin dans cette partie. Sur ces trois personnes, nous connaissons assez bien l'une d'entre elles et nous commencerons par elle, stratégiquement.

L'entretien se déroule comme nous l'attendions puisque nous avons les réponses à nos questions. Les deux autres sont des personnes que nous connaissons beaucoup moins, mais qui nous ont cependant donné de leur confiance et de leur temps. Cela nous permet d'être à l'aise et d'oser poser les questions voulues sans nous sentir gênés et sans les gêner non plus.

Lors de ces entretiens, nous cherchons à dégager des thèmes et des points d'accroche sur l'objet. Nous essayons de voir les questions les plus pertinentes, les thèmes récurrents qui intéressent le plus l'interviewé et pourquoi il en parle autant. Nous récoltons des données liées au terrain de recherche réutilisables par la suite. Cela permet aussi de prendre des contacts et d'agrandir leur réseau de relations pour la poursuite de l'enquête.

3.2.2. Choix des interviewés managers-formateurs

Nous souhaitons donc rencontrer deux personnes qui, nous permettront d'approfondir notre réflexion amorcée par notre entretien exploratoire et de nous orienter vers d'autres concepts ou notions auxquels nous n'avions pas pensé préalablement.

Dans un premier temps, nous rencontrerons une ancienne responsable de magasin, manager commercial durant de nombreuses années et formateur pour de jeunes adultes en formation Post-Bac commerciale depuis deux années.

Dans un second temps, nous rencontrerons un intervenant dans l'IFC où nous effectuons notre stage, manager qualité dans le passé et consultant en formation depuis de nombreuses années.

Nous choisissons ces deux profils pour plusieurs raisons. En effet, ils sont de sexes opposés. Leur âge est différent, l'un est près de la retraite et est expérimenté dans le métier de la formation, l'autre découvre ce métier depuis peu.

Enfin, leur expérience de manager s'oppose en terme de structure, d'équipe et de domaine professionnel. L'une a managé une petite équipe au sein d'une petite boutique dans le domaine commercial et relationnel, l'autre a managé une plus grande équipe dans une grande entreprise dans le domaine technique, en vue de résultats.

Enfin, nous rencontrerons une troisième et dernière personne dont le témoignage viendra se mêler à ces deux autres. Elle a obtenu le Master en formation récemment et correspond au public visé par notre recherche.

Dans la partie qui suit, nous effectuerons une présentation plus détaillée des trois personnes interviewées afin de mieux comprendre les futures transcriptions et analyses de ces entretiens. Déontologiquement, nous choisirons les prénoms de ces trois personnes.

3.2.2.1. Sabine : ancienne manager, formatrice en BTS

Sabine est un ancien manager dans le commerce et la vente de prêt-à-porter où elle a exercé pendant quinze ans. Elle est responsable de magasin dans différentes enseignes et de petites équipes. Elle a 40 ans.

Après une VAE, elle est aujourd'hui formatrice dans un IFC pour des étudiants en BTS MUC et NRC.

L'entretien se déroule le Samedi 28 Janvier à 17h30 et durera une heure et huit minutes.

L'entretien est conduit à son domicile dans son bureau, en face à face, et nous enregistrons les échanges à l'aide d'un magnétophone, outil qui permettra la transcription.

3.2.2.2. Charles : ancien manager, formateur consultant

Charles est un ancien manager qualifié d'une grande entreprise du domaine technique.

Il forme aujourd'hui des ingénieurs techniques et est consultant à son compte depuis de nombreuses années et effectue des formations. Il a 60 ans et est partiellement à la retraite.

L'entretien a lieu le Vendredi 10 Février à 14h et durera une heure et cinq minutes.

L'entretien se conduit dans une salle de cours, en face à face, et nous enregistrons les échanges à l'aide d'un magnétophone, tout comme l'entretien précédent, afin de permettre la transcription.

3.2.2.3. Cécile : ancienne manager, formatrice en mutuelle

Cécile a été manager commercial durant des années dans de nombreux organismes de mutuelle.

Elle est aujourd'hui formatrice au sein d'une mutuelle et aime se former elle-même.

L'entretien se déroule le Samedi 3 Mars à 10h30 et durera cinquante-huit minutes.

L'entretien se conduit à son domicile, dans son bureau, en face à face, et nous enregistrons les échanges à l'aide d'un magnétophone, comme déjà expliqué précédemment.

3.3. CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE RECUEIL DE DONNEES : RIGUEUR

Nous expliquerons, dans cette partie, le choix méthodologique que nous avons sélectionné afin de mener à bien notre recherche.

Nous choisissons d'interviewer notre public grâce à des entretiens semi-directifs que nous définirons en y ajoutant les étapes successives qui les suivent.

3.3.1. Entretien semi-directif : liberté aux interviewés

Cette méthode d'appréhension nous permet de comprendre l'essentiel théorique afin de l'appliquer comme une finalité pouvant permettre de recueillir des données et d'avancer dans notre recherche.

Nous débutons donc dans ces entretiens, ayant trois contacts qui ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions.

Nous tenterons d'expliquer les objectifs principaux de ces entretiens semi-directifs avant de les réaliser.

3.3.1.1. Définition et objectifs

Il nous semble que la méthode pratiquée, de fait, par des enquêteurs expérimentés et la souplesse requise par toute situation d'entretien ne peuvent s'enseigner par une sorte de méthode globale, sans préparation anticipée.

Ainsi, la conduite d'entretien semi-directif est une interaction élaborée et construite à partir d'outils sans lesquels il n'est de progrès, voire de dépassement possible.

L'entretien semi-directif n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. Pour Grawitz¹³¹, il se positionne entre l'entretien directif et non-directif. Pour elle :

« L'entretien directif est un entretien par questions fermées (...) non-directif est fondamentalement une attitude démocratique de respect de la personne, de fraternité active et de confiance en l'homme »¹³².

En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou questions sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément les questions dans l'ordre dans lequel il les a notées et sous la formulation exacte.

En effet, selon Campenhoudt et Quivy¹³³ :

« Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible »¹³⁴.

Ainsi, nous comprenons qu'il faut laisser de la liberté à l'interviewé et ne pas l'encercler des questions trop fermées pour faciliter au maximum le développement de sa réponse.

Nous utiliserons cette méthode afin d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés (systèmes de valeurs, repères normatifs, interprétations de situations conflictuelles...), à leur façon de résoudre un problème précis (données, enjeux, systèmes de relations...) et à leur récit de processus d'actions, d'expériences et d'événements passés.

Nous ressentons fortement le besoin de relier l'expérience de terrain et la conduite d'entretiens semi-directifs que nous nous apprêtons à réaliser, à l'approche théorique de notre recherche.

Tout d'abord, nous expliquerons le rôle que doit jouer le chercheur lors de ces entretiens semi-directifs.

¹³¹ Grawitz (M), 1996, *Méthodes des sciences sociales*, 10^è édition, Editions Dalloz, Paris

¹³² Ibid., p. 593

¹³³ Van Campenhoudt (L), Quivy (R), Marquet (J), 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^{ème} édition, Dunod

¹³⁴ Ibid., p. 171

3.3.1.2. Notre rôle de chercheur

L'entretien engage deux personnes en vis-à-vis et à ce titre, ne peut être considéré comme un simple questionnaire.

Dans un premier temps, il est important de ne pas perdre la parole de l'enquêté en dehors de son contexte social et donc, de faire une première objectivation de ce qui est dit.

Puis, dans un second temps, il faut envisager les entretiens dans le cadre de notre problématique de recherche et de nos hypothèses :

« Les entretiens ne sont pas construits sans relations avec les hypothèses et les contacts qui sont pris avec certaines personnes ne sont pas pris sans réflexion sur leur utilité et leur rapport avec l'objet. Les entretiens ont pour fonction de recueillir des données et mettre au jour certains indicateurs qui permettront de vérifier ou non les hypothèses. Mais aussi et surtout de faire naître d'autres hypothèses qui n'auront pas été pensées préalablement »¹³⁵.

L'objectif de ces entretiens semi-directifs, laisser la liberté de parole à l'interviewé, et le rôle que le chercheur doit y jouer sont primordiaux dans notre recherche. Nous savons que nos entretiens doivent être préparés en amont des rencontres en fonction de nos hypothèses de recherche, citées plus haut dans notre travail. Nous devons, pour cela, mettre en place une grille d'entretien.

3.3.2. Construction de la grille d'entretien : réflexion hiérarchisée

Les dates étant prises pour nos entretiens avec nos trois anciens managers, nous nous posons la question de la grille d'entretien qu'il faut mettre en forme avant de se présenter devant les interviewés.

En effet, la préparation de l'entretien commence par la réalisation d'une grille d'entretien, définie par Blanchet et Gotman¹³⁶, dans leur ouvrage, comme un guide d'entretien :

« C'est un premier travail de traduction des hypothèses de recherche en indicateurs concrets et de reformulation des questions de recherche (pour soi) en question d'enquête (pour les interviewés). Le degré de formalisation du guide est fonction de l'objet d'étude (multi-

¹³⁵ Blanchet (A), Gotman (A), 2007, op.cit., p. 6

¹³⁶ Ibid.

dimensionnalité), de l'usage de l'enquête (exploratoire, principal ou complémentaire) et du type d'analyse que l'on projette de faire »¹³⁷.

Il faut donc que notre grille ou notre guide d'entretien réponde de manière satisfaisante à l'expression de notre question de départ : du manager au formateur, quelles compétences mobiliser ?

Nous revenons sur la deuxième grille d'entretien retravaillée après notre entretien exploratoire grâce à l'aide de notre collègue (Annexe 3). Elle nous paraît encore trop longue (dix questions) et peut-être trop subjective. Par exemple, la question 6 « Vous comportiez-vous de la même façon en tant que manager ? » renvoie trop directement l'interviewé à la réponse que nous attendons, celle des analogies présentes dans les deux métiers.

Nous en retravaillons donc une troisième, composée de six sujets, eux-mêmes composés de plusieurs questions (Annexe 4). Les questions paraissent encore trop orientées vers les réponses que nous attendons en fonction de nos hypothèses et ne laissent pas assez de liberté à l'interviewé. Par exemple, ce type de questionnement « Ressentez-vous le besoin de reconnaissance ou d'estime de la part de vos stagiaires ? Est-elle due à votre expérience de Manager passée ? Pourquoi et en quoi ? Vous donne-t-elle plus confiance en vous, vos savoirs et la manière de les transmettre et vous rend-elle plus crédible dans votre rôle de Formateur ? », influence l'interviewé dans la réponse de reconnaissance que nous attendons et elle demeure trop longue et complexe. La personne n'a pas assez de liberté dans le futur discours qu'elle nous apportera.

Enfin, la quatrième et dernière paraît la plus pertinente pour recueillir les données attendues. Les questions sont claires et courtes et n'incitent en aucune manière à une réponse de la part de l'interviewé et laissent une grande possibilité d'échanges. Notre grille d'entretien est finalement composée de neuf questions courtes (cf. Annexe 5). Si nous reprenons l'exemple de la reconnaissance, élément que nous attendons dans nos entretiens, « Vos stagiaires reconnaissent-ils votre expérience professionnelle de manager et de formateur ? Est-ce important pour vous ? », il apparaît bien plus évident à l'interviewé de s'exprimer plus librement, la question étant plus courte et plus large.

¹³⁷ Ibid., p. 58

3.3.3. Conduite des entretiens : échanger

La conduite d'entretien est très importante puisqu'elle instaure un véritable échange entre l'interviewé et le chercheur.

En effet, pour Campenhoudt et Quivy¹³⁸ :

« L'interviewé exprime ses perceptions d'un évènement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences, tandis que le chercheur facilite cette expression, évite qu'elle s'éloigne des objectifs de la recherche et permet à son vis-à-vis d'accéder à un degré maximum de sincérité et de profondeur »¹³⁹.

Lors de la conduite d'entretien, l'esprit théorique du chercheur doit rester continuellement en éveil afin que ses propres interventions amènent des éléments intéressants par la suite.

Nous gardons donc en mémoire ces objectifs pour mener à bien nos entretiens.

Les trois entretiens se déroulent bien, les échanges et les questions se suivent de manière fluide en fonction des sujets abordés.

Nous posons les questions de notre grille, de manière ouverte, pour laisser la liberté nécessaire à l'interviewé, en matière de thématique et de temps de réponse. Les interviewés nous donneront des réponses sous forme de récit, chose que nous attendions puisque le contenu sera certainement plus riche et dense dans les travaux d'analyse que nous en ferons par la suite.

Nous insisterons également sur des thèmes, non exposés par nos questions, aux moments opportuns, au fur et à mesure du récit de nos interviewés lorsque nous en verrons la pertinence. Nous les ferons expliciter les mots qui nous intéressent, lorsque nous le pourrons. Nous ressentons, lors de ces entretiens, que nos hypothèses posées au préalable pourront évoluer et que d'autres pourront apparaître.

Nous commencerons à entrevoir la complexification de nos hypothèses préalables par le travail que nous nous apprêtons à faire, celui de la transcription de ces entretiens.

3.3.4. Transcription des entretiens : authenticité des discours

Pour tester nos hypothèses, il nous paraît nécessaire de commencer par transcrire nos entretiens.

¹³⁸ Van Campenhoudt (L), Quivy (R), Marquet (J), 2011, op.cit.

¹³⁹ Ibid., p. 170

Cette transcription est intégrale et permet, par la suite, une analyse plus fine et une reconstitution de la structure et de la dynamique de l'ensemble des propos de l'interviewé.

L'intégralité de la transcription permet également d'éviter d'écarter trop vite l'analyse des parties de l'entretien, qui seraient jugées à priori inintéressantes, ce qui pourrait se révéler inexact au fil de l'analyse future.

Nous choisissons donc de transcrire intégralement nos entretiens dans le but d'anticiper une analyse fine et précise, par la suite.

Nous produisons de suite les transcriptions de ces trois entretiens de manière chronologique afin de ne pas oublier les éléments importants, notre mémoire de ce qui a été dit étant encore fraîche.

Ainsi, nous transcrivons de la manière la plus proche du discours, ce qui nous paraît important pour la pertinence de l'analyse future. Nous passons beaucoup de temps à faire ce travail puisque d'une part, les entretiens durent tous environ une heure et dix minutes, et d'autre part, nous prenons en compte dans les transcriptions tous les éléments sans rien laisser au hasard. Nous transcrivons les silences, les rires, les hésitations, les exclamations, les interrogations, absolument tout ce qui constitue le guide de transcription, que le chercheur doit effectuer après ses entretiens et avant tout travail d'analyse. Par exemple, l'interaction 7 de Sabine « S7 : D'accord. Alors, euh... » nous paraît intéressante pour exprimer son hésitation et sa réflexion avant de nous parler (cf. Annexe 6).

Nous ajoutons les transcriptions dans ce travail dans les annexes 6, 8 et 10 pour les entretiens respectifs de Sabine, Charles et Cécile.

Nous réalisons ce travail de manière rigoureuse puisque nous pensons que, chaque élément évoqué lors de ces entrevues, peut être analysé et intéressant à déchiffrer pour la suite de notre recherche.

3.4. CHOIX DE METHODOLOGIE D'ANALYSE DES ENTRETIENS

Avant de réaliser les analyses de chaque entretien, nous tenterons, tout d'abord, d'en expliquer les objectifs et de mettre en évidence la méthode sélectionnée, qui nous paraît être la plus pertinente pour notre recherche.

3.4.1. Définition et objectifs

L'analyse de contenu comprend deux visées essentielles. Tout d'abord, le dépassement de l'incertitude, qui correspond à ce que nous croyons voir dans le message de l'interviewé mais qui n'apparaît pas toujours dans le contenu. Puis, l'enrichissement de la lecture, qui nous amène, par la mise à jour d'éléments significatifs du discours, à une description de mécanismes dont nous n'avons pas la compréhension, en amont, de par nos hypothèses.

Nous choisissons donc de suivre les étapes d'une analyse pertinente pour ne rien laisser au hasard et ainsi obtenir le plus grand nombre d'éléments qui enrichiront notre recherche.

Selon l'ouvrage de Bardin¹⁴⁰, nous effectuerons, tout d'abord, une première lecture flottante de chaque entretien, où mettrons en valeur les éléments qui nous paraissent pertinents et écrirons librement ce qui nous vient à l'esprit en le lisant.

En effet, la lecture flottante est l'élément anticipateur de l'analyse des entretiens qui ne peut se faire de manière pertinente et précise sans elle :

« La première activité consiste à se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations. Petit à petit, la lecture devient plus précise en fonction des hypothèses émergentes, de la projection sur le matériel de théories adaptées, de l'application possible de techniques utilisées sur des matériaux analogues »¹⁴¹.

Nous nous inspirons donc de Bardin et il nous paraît pertinent de faire le choix entre l'analyse quantitative ou qualitative :

« L'analyse quantitative est fondée sur la fréquence d'apparition de certains éléments du message »¹⁴².

Selon cette définition, nous pensons qu'elle ne peut pas être suffisamment précise puisque nous avons réalisé seulement trois entretiens, ce qui ne pourra pas illustrer, de manière fiable, l'ensemble du public concerné.

Ce type d'analyse ne pourra pas répondre à nos attentes et valider nos hypothèses.

¹⁴⁰ Bardin (L), 1977, *L'analyse de contenu*, PUF

¹⁴¹ Ibid., p. 126

¹⁴² Ibid., p. 147

Nous nous rapprochons donc de l'analyse qualitative qui sera peut-être la méthode appropriée à notre recherche et qui, selon Bardin, se définit ainsi :

« L'analyse qualitative présente plusieurs caractéristiques particulières. Elle est surtout valable pour faire des déductions spécifiques à propos d'un évènement, d'une variable d'inférence précise et non pour des inférences générales. Elle peut fonctionner sur des corpus réduits »¹⁴³.

Ce type d'analyse nous paraît tout à fait pertinent quant à l'utilisation que nous désirons en faire. En effet, nous souhaitons détailler chaque élément du discours des interviewés afin d'en dégager des thèmes et ainsi, valider ou non nos hypothèses de départ, faites dans la partie précédente de notre recherche.

Nous choisissons, par conséquent l'analyse qualitative dont nous allons décrire le cheminement dans la partie qui suit.

3.4.2. Analyse qualitative : séquençement

L'analyse qualitative de nos entretiens se découpera en deux étapes.

La première est l'analyse thématique, qui se définit selon Bardin¹⁴⁴:

« On peut découper le texte en un certain nombre de thèmes principaux qu'il serait possible d'affiner, éventuellement, en sous-thèmes si on le souhaitait »¹⁴⁵.

La seconde est l'analyse séquentielle, qui se définit selon Bardin :

« L'entretien est découpé en séquences. Des critères sémantiques (organisation de la séquence autour d'un thème dominant), mais aussi stylistiques (rupture de rythmes, opérateurs grammaticaux) sont à la base de ce découpage »¹⁴⁶.

Nos entretiens étant assez longs, nous choisirons ces deux phases intéressantes de notre analyse qualitative. En effet, nous travaillerons les éléments par séquence et nous les classerons par thématiques. Nous prendrons l'exemple d'une séquence de l'analyse de

¹⁴³ Ibid., p. 147

¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ Ibid., p. 101

¹⁴⁶ Ibid., p. 102

l'entretien de Charles (cf. Annexe 8) où nous annotons les lignes correspondant à la transcription (ici de la ligne 188 à la ligne 192), puis la séquence, se composant de la question du chercheur (première lettre du prénom de l'interviewé en minuscule, ici « c » pour Charles) et de la réponse apportée par l'interviewé (première lettre du prénom de l'interviewé en majuscule, ici « C » pour Charles) :

Lignes 188 à 192	c17 : Est-ce que, vous me dites que vous êtes aussi comme ça en tant que personne, votre expérience de manager vous a donné plus confiance en vous quand vous avez dû être formateur après ? Est-ce que cela vous a rendu plus crédible face à votre public ? C17 : Ce qui me rend crédible face à un public, c'est que moi, j'ai dans tous mes cours, je raconte des histoires, des anecdotes.
------------------	---

Puis, nous annoterons face à cela les thématiques concernées par la séquence mise en évidence :

Crédibilité	Confiance en soi
Retour d'expérience	Formation expérientielle

Nous ajouterons une colonne entre ces quatre, qui prend en compte les unités de sens des séquences. Nous détaillerons notre tableau d'analyse dans la partie qui suit.

3.4.3. Construction du tableau d'analyse : thématiques

Nous commençons maintenant notre travail d'analyse de ces entretiens. Notre première activité de réflexion est de créer notre grille afin de construire notre tableau qui nous servira à analyser nos trois entretiens de la même manière.

Comme énoncé précédemment dans notre recherche, nous décidons de travailler de façon thématique et séquentielle pour chaque unité de sens dégagé dans notre corpus d'entretien.

La grille que nous sélectionnons après réflexion aura donc cette forme et nous expliquerons dans ce tableau ce à quoi chaque colonne définie correspond :

N° de lignes	Entretiens	Unités de sens	Sous-thèmes	Thèmes
Correspond au passage relevé dans le corps de texte.	Correspond au discours de l'interviewé, transcrit entièrement (séquence).	Correspond à la citation relevée dans le discours de l'interviewé, entre guillemets.	Correspond à un thème précis qui pourra faire l'objet d'une notion.	Correspond à un thème général qui pourra faire l'objet d'un concept.

Tableau 6 : Analyse des entretiens (D. Lévêque)

Nous prendrons l'exemple de deux séquences, qui se suivent, de l'analyse de l'entretien de Cécile (cf. Annexe 11) qui illustre notre choix de méthode :

169 à 171	<p>c11 : Donc, on peut dire que c'est une transition professionnelle, vous n'aviez jamais été formatrice avant ?</p> <p>C11 : Non, qu'occasionnellement, ponctuellement, de façon informelle.</p>	« (...) de façon informelle (...) »	Savoirs tacites	Formation expérientielle
172 à 173	<p>c12 : Tout à fait. Comment vous l'avez vécu cette transition ?</p> <p>C12 : Pour moi, c'était un grand bonheur !</p>	« (...) un grand bonheur ! (...) »	Continuité de trajet professionnel	Transition professionnelle

Une fois notre grille créée, nous remplissons notre tableau pour chaque entretien, en prenant en compte l'intégralité du discours des interviewés. Cela nous paraît assez fluide et nous ne rencontrons pas de difficulté majeure. A ce moment-là, nous commençons à prendre du recul par rapport aux hypothèses que nous avons définies à la suite de notre réflexion sur l'approche conceptuelle de notre travail de recherche afin de rendre notre analyse plus proche des propres discours de nos managers et, par conséquent, plus proche de la réalité du terrain analysé.

Nous réalisons ces tableaux lors d'un premier travail, prenant en compte les thèmes et sous-thèmes que nous trouvons puis, dans un second travail, nous rajoutons, en gras, les concepts ou notions qui s'y rapportent afin de vérifier la pertinence de notre travail conceptuel et théorique. Nous prendrons l'exemple de l'analyse de l'entretien de Sabine (cf. Annexe 7) qui illustre notre premier travail de thème et sous-thèmes, puis en gras, notre second travail de notions et concepts de notre recherche :

1 à 4	<p>s1 : Alors, merci S. de bien vouloir répondre à mes questions. Euh... Alors, est-ce que, pour commencer, tu peux me décrire ton parcours professionnel, les expériences professionnelles que tu as eues, les formations, de manière chronologique ? Voilà.</p> <p>S1 : D'accord. Alors, j'ai eu un Bac... Depuis mon Bac ?</p>	« (...) j'ai eu un Bac (...) »	<p>Scolarité initiale</p> <p>Expérience de formation</p>	<p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p>
-------	--	--------------------------------	---	--

Nous retrouvons dans les thèmes et sous-thèmes des éléments énoncés dans la partie théorique de nos concepts dégagés ainsi que des parties présentes dans notre grille d'entretien. Nous dégageons de nombreux autres éléments intéressants que nous ne pourrions pas traiter, par manque de temps, et nous devons donc faire un choix quant aux thèmes que nous déciderons d'analyser. Ce choix sera la difficulté principale de notre travail de réflexion sur cette partie méthodologique d'analyse puisque nous trouvons les entretiens riches et denses et l'envie de développer chaque idée énoncée par nos interviewés. Nous ajouterons aux éléments de concepts et de grille d'entretien trois thèmes qui sont omniprésents dans les entretiens et qui nous paraissent impossibles de ne pas traiter, compte tenu de la fréquence de leur apparition.

Les thèmes qui recoupent nos concepts sont la formation et les savoirs expérientiels de manager, la transition professionnelle et l'ingénierie de formation. Les thèmes que nous retrouvons dans notre grille d'entretien sont les parcours des personnes interviewées, qu'il s'agisse de leur parcours personnel, professionnel ou de formation, leur questionnement sur ce parcours, leur remise en question et la reconnaissance qu'il développe tout au long de leur transition professionnelle entre le métier de manager et celui de formateur. L'annexe 5 de ce

mémoire concerne la quatrième et dernière ébauche de notre grille d'entretien et nous verrons, en la visionnant à nouveau, que les éléments énoncés plus haut, rencontrés dans nos tableaux d'analyses d'entretiens, correspondent successivement aux questions 1 (parcours), 2 (questionnement) et 7 (reconnaissance). Enfin, les trois thèmes que nous découvrons dans nos entretiens sont la communication, la motivation et la confiance.

Nous décidons, à la suite de la réalisation des tableaux de nos trois entretiens de créer une nouvelle grille, reprenant les éléments dégagés pour faciliter nos futures interprétations, que nous présentons ci-après. Cette grille présente cinq thèmes et quatre à huit sous-thèmes comprenant eux-mêmes un à six éléments.

1. Formation Expérientielle
Parcours Personnel
<i>Scolarité initiale</i>
<i>Evènement</i>
<i>Rencontre</i>
<i>Contrainte</i>
<i>Qualité</i>
<i>Situation</i>
Parcours Professionnel
<i>Rupture</i>
<i>Opportunité</i>
<i>Emploi/Poste</i>
<i>Ambition/Evolution/Promotion</i>
<i>Mission</i>
Parcours de formation
<i>Domaine de formation</i>
<i>Choix de formation</i>
<i>Diplôme</i>
Compétence de Manager/Management
Transformation de savoirs
Retour d'expérience/Réflexivité
Savoirs expérientiels tacites
2. Transition Professionnelle
Confiance
<i>Estime</i>
<i>Echec/Réussite</i>
<i>Crédibilité</i>
<i>Défi</i>
<i>Satisfaction</i>
<i>Remerciement/Reconnaissance</i>
Nouveauté/Changement
Projet
Trajet
Orientation/Réorientation

Remise en question/Crise
Continuité/Temporalité
Anticipation
3. Ingénierie de Formation
Dispositif de formation
<i>Evaluation</i>
<i>Autorité</i>
<i>Potentialité</i>
<i>Suivi/Après-formation</i>
Pédagogie
Professionnalisation
Public
Théorie/Pratique
Assimilation/Appropriation/Accommodation/Adaptation
Action/Mise en situation/Jeu
<i>Mémorisation/Formalisation/Conscientisation</i>
<i>Implication/Engagement</i>
<i>Reconnaissance</i>
4. Communication
Relationnel
<i>Relation manager/équipe</i>
<i>Relation formateur/public</i>
<i>Affection/Sympathie</i>
<i>Respect/Empathie</i>
Animation
<i>Interactivité</i>
Humour
Ecoute
5. Motivation
Plaisir d'apprendre
Plaisir de transmettre
Passion/Vocation
Encouragement/Soutien
Besoin/Volonté

Tableau 7 : Grille thématique d'interprétation des entretiens (D.Lévêque)

Les trois thèmes qui ne font pas partie de nos concepts et de notre grille, la communication, la motivation, ont été ajoutés comme thèmes principaux, et la confiance, au sein du thème de la transition professionnelle. Nous expliquerons ces décisions dans la partie qui concerne l'interprétation des entretiens.

Après avoir construit notre tableau, qui nous a permis de commencer l'analyse de nos entretiens de manière thématique, et la grille résumant ces thématiques, qui nous permet, par la suite, d'interpréter nos entretiens, nous commencerons par analyser nos trois entretiens, de manière présentative, pour chaque interviewé.

3.5. ANALYSES DES ENTRETIENS

Chaque analyse d'entretien, dans sa totalité, est présentée en annexe 7, 9 et 11 de notre travail de recherche.

Nos trois entretiens sont relativement équilibrés sur leur nombre de séquences, leur nombre d'unités de sens dégagés et sur la répartition des séquences dans chacun des thèmes abordés. Nous présenterons maintenant ces éléments pour chacun de nos entretiens et nous procéderons de la même manière pour les trois afin de les croiser, par la suite de notre travail. Pour cela, nous présenterons d'abord le découpage de l'entretien, puis le parcours de manager, le vécu de la transition professionnelle et enfin, le parcours de formateur pour chacune des personnes que nous avons interrogées. En effet, ce sont les éléments qui nous intéressent dans notre recherche et sur lesquels nous nous posons des questions et avons émis des hypothèses.

3.5.1. Discours de Sabine

Notre travail d'analyse nous conduit à identifier 46 séquences et 285 unités de sens dans l'entretien de Sabine.

La répartition des séquences est relativement équilibrée. Chronologiquement, Sabine nous parle brièvement de son parcours personnel, professionnel et de formation (3 séquences), puis, elle aborde la transition professionnelle qu'elle a vécue (8 séquences), l'ingénierie de formation qu'elle met en place dans son nouveau métier de formatrice (18 séquences) et de sa formation expérientielle passée de manager (10 séquences) qui l'a aidée dans cette réorientation professionnelle.

Les éléments qui ressortent le plus fréquemment dans les unités de sens de son entretien sont relativement équilibrés également. En effet, la confiance est énoncée dans 27 unités de sens, la motivation, dans 24, et, le relationnel est évoqué dans 23 unités de sens, comprenant la relation manager/équipe 6 fois et la relation formateur/public 17 fois.

Nous illustrerons ce découpage dans un tableau que nous présentons ci-après.

Nombre de séquences (Chronologie)		Nombre d'unité de sens		
Thèmes	Réurrence	Thèmes	Fréquence	
Parcours	3	Confiance	27	
Transition professionnelle	8	Motivation	24	
Ingénierie de formation	18	Relation formateur/public	17	23
Formation expérientielle	10	Relation manager/équipe	6	

Tableau 8 : Fréquence des thèmes de Sabine (D.Lévêque)

Dans cette partie qui va suivre sur l'analyse des entretiens et leur interprétation, nous décidons de présenter dans un encadré les citations que nous faisons à partir du recueil de données. Ainsi, cela permet de distinguer les citations extraites de nos entretiens et les citations que nous faisons des auteurs et de ponctuer notre analyse en l'illustrant.

Sabine travaille jeune, juste après avoir arrêté sa première année à la Faculté de Médecine

(« j'ai fait un an de médecine (...) j'ai arrêté » S2, l. 7-8)

et évolue rapidement dans le domaine du prêt-à-porter au sein du magasin dans lequel elle travaille.

(« j'ai évolué rapidement en tant que première vendeuse, et puis, en tant qu'adjointe » S2, l. 8-9)

Elle devient manager responsable du magasin

(« j'ai pris le poste de responsable X. » S2, l. 18-19)

puis obtient

« le statut de formatrice » (S2, l. 19).

Elle change d'enseigne après un projet qui

« n'a pu aboutir » (S2, l. 27)

et obtient le même poste de manager.

(« j'ai pris un poste de responsable chez T.C.F » S2, l. 29)

En tant que manager, Sabine est avant tout à l'écoute de ses collaborateurs

(« Quand t'es manager, t'es à l'écoute de ton équipe » S10, l. 237)

pour

« les faire avancer, atteindre les objectifs » (S10, l. 248).

Pour cela, elle

« instaure un climat de confiance au sein de l'équipe pour pouvoir les faire grandir » (S18, l. 372).

Suite à l'envie d'évolution vers la formation non possible dans cette enseigne

(« pas de possibilité » S2, l. 34),

Sabine quitte l'entreprise

(« je suis partie de T.C.F » S2, l. 35)

et décide de se questionner sur son parcours professionnel, la formation étant un axe de réflexion envisageable.

(« c'est plutôt vers la formation que j'étais intéressée » S2, l. 32)

La transition professionnelle est une rupture puisqu'elle subit un licenciement et part

« avec un prudhomme » (S6, l. 118).

La transition professionnelle se passe de manière anticipée et elle s'oriente

« vers une VAE pour pouvoir exercer le métier de formateur » (S2, l. 40)

et obtient son

« BTS MUC » (S2, l. 45).

Suite à une opportunité, elle rentre dans un IFC et commence sa première

« formation de conseiller à distance » (S3, l. 62).

Sabine est aujourd'hui formatrice et référente des BTS MUC et NRC

(« j'ai donc récupéré les BTS1, les BTS2, en NRC, tout ce qui est négociation/vente » S3, l. 71-72)

et intervient sur les modules de management et de mercatique.

(« j'ai récupéré certains modules de management (...) de récupérer en plus les modules de mercatique » S3, l. 78-81)

Sa transition professionnelle est comme une continuité de son trajet professionnel puisqu'elle forme dans le domaine commercial, managérial, domaine et métier qu'elle a connus par le passé par son expérience.

Elle prépare ses modules et travaille sur l'ingénierie de formation grâce à ses expériences passées de manager.

(« le management, j'ai tellement l'expérience du passé » S9, l. 209)

Elle accorde beaucoup d'importance à la pratique du terrain.

(« je ne vais pas partir du théorique, je vais partir de la pratique pour pouvoir m'organiser et les amener à ... » S9, l. 204-205)

Sabine prend son rôle de formatrice très à cœur

(« je dois les amener à réussir » S14, l. 335)

et porte son public vers le succès en passant par la communication adéquate à la situation.

(« il a fallu que je sois en position d'écoute pour arriver à le captiver et qu'il arrive à travailler et qu'il obtienne son BTS » S11, l. 275-276)

Après avoir énoncé le parcours de Sabine à travers l'entretien qu'elle a bien voulu nous accorder, nous dégagons les éléments essentiels qui nous intéressent dans notre travail de recherche et que nous réutiliserons de manière plus détaillée dans la partie interprétation de nos entretiens, plus loin dans notre travail.

Ces thématiques concernent : son parcours jusqu'à avoir été manager et le profil de manager qu'elle était ; la transition professionnelle qu'elle a vécue, suite à une envie d'évolution personnelle et une rupture due à son licenciement qu'elle a pu anticiper ; le métier de formateur et de son ingénierie qu'elle pratique de manière communicative et impliquée. Tous ces éléments sont entremêlés autour d'un thème récurrent dans l'entretien de Sabine, celui de la confiance.

Nous analyserons maintenant le discours de Charles, de la même façon que nous venons de faire pour celui de Sabine.

3.5.2. Discours de Charles

Notre travail d'analyse nous conduit à identifier 65 séquences et 275 unités de sens dans l'entretien de Charles.

La répartition des séquences est relativement équilibrée. Chronologiquement, Charles nous parle brièvement de son parcours personnel, professionnel et de formation (5 séquences), puis, il aborde la transition professionnelle qu'il a vécu (6 séquences), l'ingénierie de formation qu'il met en place dans son nouveau métier de formateur (27 séquences) et de sa formation expérientielle passée de manager (18 séquences) qui l'a aidé dans cette réorientation professionnelle.

Les éléments qui ressortent le plus fréquemment dans les unités de sens de son entretien sont relativement équilibrés également. En effet, le management est énoncé dans 32 unités de sens, la motivation et la communication, toutes deux, dans 17 et la reconnaissance, dans 15 unités de sens.

Nous illustrerons ce découpage dans un tableau que nous présentons ci-après.

Nombre de séquences (Chronologie)		Nombre d'unité de sens	
Thèmes	Réurrence	Thèmes	Fréquence
Parcours	5	Management	32
Transition professionnelle	6	Motivation	17
Ingénierie de formation	27	Communication	17
Formation expérientielle	18	Reconnaissance	15

Tableau 9 : Fréquence des thèmes de Charles (D.Lévêque)

Charles est diplômé

« de la qualité en 1970 » (C1, l. 6)

et se réoriente rapidement vers l'organisation.

(« je me suis lancé vers tout ce qui était organisation » C1, l. 8)

Il devient

« petit à petit responsable système sur tout ce qui est qualité » (C1, l. 25)

puis manager sur le projet des normes Iso

(« j'ai accompagné le manager sur tout ce qui est Iso... » C1, l. 33)

dans le domaine de l'automobile. Il est

« autodidacte de la qualité » (C1, l. 5)

et devient expert dans ce domaine par véritable passion.

En tant que manager, il accorde beaucoup d'importance à la reconnaissance, au fait

« d'apprendre à dire merci » (C16, l. 176)

à son équipe, à ses collaborateurs et utilise

« la communication » (C15, l. 158)

pour parvenir à cela qui, pour lui, est une des compétences primordiales d'un manager.

Sa transition professionnelle vers le métier de la formation se fait en même temps

naturellement » (C4, l. 53)

et il forme des étudiants ingénieurs dans le domaine de la qualité et des méthodes.

(« j'en forme encore dans les écoles d'ingénieurs, je forme tous les ans des auditeurs » C10, l. 124-125)

L'activité de Charles dans le domaine de la formation est une transition continue entre le manager dans le domaine technique de la qualité et des méthodes dans lequel il a opéré par le passé et les domaines techniques de formation qu'il anime maintenant.

Charles travaille sur l'ingénierie de formation des modules qu'il anime et pour lui,

« c'est très naturel, je suis très communicatif, je n'ai pas de problème pour causer » (C16, l. 168-169).

Il utilise ses savoirs expérientiels de manager pour illustrer ses modules de formation

(« des cas pratiques ! » C21, l. 238)

ainsi que les outils principaux du manager comme, par exemple,

« un outil qu'on appelle le 5S pourquoi quand on descend, qu'on gratte jusqu'au fond, c'est là qu'on s'aperçoit qu'on tombe des fois sur des trucs » (C19, l. 230-231)

ou

« l'outil de brainstorming » (C25, l. 285).

Il communique beaucoup avec son public afin de l'intéresser davantage

(« ils ne prennent pas 100% hein ! » C26, l. 292)

et fait beaucoup d'humour pour se trouver au plus près de ses apprenants et leur faire paraître une certaine autorité

(« je ne suis pas à la maternelle (...) vous êtes passés au CP ! » C40, l. 397-402).

Après avoir énoncé le parcours de Charles à travers l'entretien qu'il a bien voulu nous accorder, nous dégageons les éléments essentiels qui nous intéressent dans notre travail de recherche et que nous réutiliserons de manière plus détaillée dans la partie interprétation de nos entretiens, plus loin dans notre travail.

Ces thématiques concernent : son parcours jusqu'à avoir été manager et le profil de manager qu'il était ; la transition professionnelle qu'il a vécu, suite à une continuité de sa passion pour le domaine de la qualité ; le métier de formateur et de son ingénierie qu'il pratique de manière communicative et reconnaissante. Tous ces éléments sont entremêlés autour d'un thème récurrent dans l'entretien de Charles, celui du management et des outils utilisés afin d'accroître la motivation de son équipe.

Nous analyserons maintenant le discours de Cécile, de la même façon que nous venons de faire pour celui de Sabine et ensuite pour celui de Charles.

3.5.3. Discours de Cécile

Notre travail d'analyse nous conduit à identifier 48 séquences et 250 unités de sens dans l'entretien de Cécile.

La répartition des séquences est relativement équilibrée. Chronologiquement, Cécile nous parle brièvement de son parcours personnel, professionnel et de formation (4 séquences), puis, elle aborde la transition professionnelle qu'elle a vécue (8 séquences), l'ingénierie de formation qu'elle met en place dans son métier de formatrice (15 séquences) et de sa formation expérientielle passée de manager (8 séquences) qui l'a aidée dans cette réorientation professionnelle.

Les éléments qui ressortent le plus fréquemment dans les unités de sens de son entretien sont relativement équilibrés également. En effet, la motivation est énoncée dans 27 unités de sens, la communication, dans 17, et le management et la transformation de savoirs, tous deux, dans 12 unités de sens.

Nous illustrerons ce découpage dans un tableau que nous présentons ci-après.

Nombre de séquences (Chronologie)		Nombre d'unité de sens	
Thèmes	Réurrence	Thèmes	Fréquence
Parcours	4	Motivation	27
Transition professionnelle	8	Communication	17
Ingénierie de formation	15	Management	12
Formation expérientielle	8	Transformation de savoirs	12

Tableau 10 : Fréquence des thèmes de Cécile (D.Lévêque)

Cécile a

« un parcours un peu atypique » (C1, l. 3)

et commence à travailler très jeune en tant que secrétaire commerciale et de direction

(« retrouvé un poste de secrétaire de direction » C1, l. 5-6),

après

« avoir raté son bac » (C1, l. 4).

Elle se voit

« proposer un poste de manager » (C1, l. 47)

dans lequel elle forme un stagiaire qui aura finalement le poste qu'elle convoite.

(« j'ai refait colère et suis partie définitivement » C1, l. 56-57)

Elle est manager commercial dans le domaine de la santé, des mutuelles et facilite la coopération au sein de son équipe

(« avec mon équipe, ça se passait super bien, on était soudé, on faisait nos chiffres » C4, l.

100-101)

en communiquant et ainsi, en augmentant leur motivation.

A ce moment, la transition professionnelle de Cécile s'opère et elle entame

« un BTS force de vente en VAE » (C2, l. 60)

afin de réorienter son parcours professionnel. Une rencontre de vie facilite cette transition et la réoriente vers le métier de formateur qu'elle n'a jamais fait par le passé.

(« tu manages ton équipe, tu la manages bien, je t'ai vue en formation, pour moi, tu vas être une excellente formatrice, t'as la maîtrise technique de tout ce sur quoi on forme » C6, l. 132-134)

La transition professionnelle de Cécile ne s'est pas vécue de manière anticipée et elle trouve sa continuité dans le domaine technique qu'elle connaît du manager terrain et le domaine de formation qu'elle va animer, celui des prestations de mutuelle santé.

L'ingénierie de formation sur laquelle elle travaille est basée sur l'animation qu'elle compare tout au long de l'entretien à une scène de théâtre.

(« tel un acteur de théâtre (...) je le connaissais par cœur, j'ai la chance d'avoir une excellente mémoire » C18, l. 226-227)

Elle utilise, dans ses formations, les compétences qu'elle a développées en tant que manager afin de les transformer à son public stagiaire. Pour cela, il faut

« être tourné vers l'autre, écouter, savoir écouter, savoir reformuler, faire preuve d'empathie, savoir recadrer... » (C27, l. 313-314)

et

« mettre en place des choses qui vont permettre à la personne d'être motivée » (C29, l. 332-333).

Elle utilise sa propre implication afin de la transmettre à son public.

(« tout était bordé » C25, l. 284)

Après avoir énoncé le parcours de Cécile à travers l'entretien qu'elle a bien voulu nous accorder, nous dégagons les éléments essentiels qui nous intéressent dans notre travail de recherche et que nous réutiliserons de manière plus détaillée dans la partie interprétation de nos entretiens, plus loin dans notre travail.

Ces thématiques concernent : son parcours jusqu'à avoir été manager et le profil de manager qu'elle était ; la transition professionnelle qu'elle a vécue, suite à une rencontre de vie qu'elle a utilisée en opportunité de réorientation professionnelle ; le métier de formatrice et de son ingénierie qu'elle pratique de manière animée et engagée. Tous ces éléments sont entremêlés autour d'un thème récurrent dans l'entretien de Charles, celui de la motivation.

Après avoir analysé et présenté les discours successifs de Sabine, Charles et Cécile, nous reprendrons ces éléments de manière plus détaillée en les croisant tous les trois autour des différents thèmes dégagés dans notre travail. Nous les développerons dans la partie qui va suivre, celle de l'interprétation de nos entretiens.

3.6. INTERPRETATIONS DES ENTRETIENS ET CROISEMENTS AVEC LES CONCEPTS

Nous choisissons de travailler cette partie en développant tout d'abord les éléments extraits des discours à l'aide de la grille que nous avons créée (cf. Tableau 7) en les croisant avec les concepts que nous avons explorés théoriquement. Puis, dans un second temps, nous interpréterons ces éléments en fonction des trois hypothèses que nous avons émises afin de vérifier leur pertinence.

3.6.1. Eléments extraits des discours

Les principaux thèmes que nous avons relevés dans nos trois entretiens sont, comme énoncés précédemment, nos trois concepts, la formation et les savoirs expérientiels, la transition professionnelle, l'ingénierie de formation auxquels se rajoutent de manière fréquente la communication, la confiance et la motivation.

3.6.1.1. Formation expérientielle

Nous avons extrait certaines séquences concernant la formation expérientielle du manager, le parcours personnel, professionnel et de formation, les compétences du manager, ses savoirs expérientiels tacites et leur transformation et le retour réflexif du manager.

3.6.1.1.1. Parcours personnel

Nos trois managers devenus formateurs nous parlent de leur parcours personnel en accord avec notre grille d'entretien. Ils font référence à leur scolarité, des événements et des rencontres de vie, leurs qualités et leur situation, parfois ajoutée à des contraintes personnelles ou matérielles.

Charles évoque sa scolarité initiale et l'obtention

« d'un diplôme de la qualité en 1970 » (C1),
--

Cécile nous parle d'un évènement de vie important

(« j'ai fait un bébé » C1)

et Sabine nous fait le récit des contraintes personnelles qu'elle y a rencontrées.

(« je ne pouvais pas être sur tous les plans » S2)

Dans leur parcours, nos interviewés évoquent également leurs propres qualités. En effet, Charles nous dit être

« un autodidacte de la qualité » (C1)

et Sabine être une personne dynamique qui

« bouge tout le temps » (S29).

Les rencontres qu'ils ont faites durant leur parcours jouent un rôle dans ce qu'ils sont aujourd'hui. Cécile nous fait part d'un manager sur lequel elle a pris exemple

(« j'avais beaucoup aimé dans les managers que j'avais pu rencontrer (...) un super manager qui m'a beaucoup aidé » C3).

Enfin, dans leur parcours, ils font souvent référence à une situation personnelle qui les amène à faire des choix à un moment de leur vie. En effet, Charles évoque sa situation familiale,

« marié, deux enfants » (C3).

Tous les éléments extraits dans le parcours personnel de nos interviewés font partie de l'expérience de vie de notre concept de formation expérientielle. En effet, l'interprétation de notre thématique sur le parcours personnel renvoie à Boutinet¹⁴⁷ et sa théorie sur l'expérience de vie qui alterne « entre vie adulte et souci de soi-même »¹⁴⁸ et à Mezirow, introduit par Brougère et Bézille¹⁴⁹, et sa théorie des expériences de vie comme « situations perturbatrices et porteuses de dilemmes qui mettent en question les cadres de référence du sujet »¹⁵⁰. Chaque expérience que nous vivons dans notre parcours nous enrichit personnellement de manière formative, même si parfois, elle peut nous perturber, nous et notre quotidien.

¹⁴⁷ Boutinet (J.P), 2004/1, op.cit.

¹⁴⁸ Ibid., p. 43

¹⁴⁹ Brougère (G), Bézille (H), 2007/1, op.cit.

¹⁵⁰ Ibid., p. 149

3.6.1.1.2. Parcours professionnel

Nos managers nous font également état de leur parcours professionnel de manager en prenant en compte les ruptures, les opportunités, les emplois qu'ils ont occupés et leurs missions associées et les évolutions qu'ils ont vécues.

Sabine évoque la rupture qu'elle a connue dans le domaine professionnel commercial en expliquant que

« *le commerce, ça ne devenait plus possible* » (S5).

Charles nous parle de l'opportunité professionnelle qu'il a eu dans sa carrière de manager où il a

« *eu la chance de rentrer dans une filiale M.* » (C1).

Nos interviewés évoquent les postes et emplois qu'ils ont occupés. Charles était manager,

« *animateur qualité, animateur organisationnel* » (C1)

et avait pour mission d'être

« *l'interlocuteur informatique* » (C1)

auprès de son équipe.

Enfin, Sabine nous fait part d'une évolution où elle a

« *pris le poste de responsable X.* » (S3)

et Cécile d'une ambition, qui est d'ordre financière

(« *pas question que je tire la langue financièrement* » C10).

Tous les éléments extraits dans le parcours professionnel de nos managers font partie de l'expérience professionnelle de notre concept de formation expérientielle. En effet, l'interprétation de notre thématique du parcours professionnel renvoie à Ollagnier¹⁵¹ et à sa démarche sur l'expérience professionnelle « donnant au personnel la possibilité d'échanger et d'approfondir les différents aspects qui constituent leur savoir professionnel »¹⁵².

3.6.1.1.3. Parcours de formation

Nos trois interviewés nous relatent dans les entretiens des formations qu'ils ont faites durant leur parcours en y expliquant les domaines et les choix de formation ainsi que les diplômes qu'ils ont obtenus.

¹⁵¹ Ollagnier (E.), 1991, in Courtois (B), Pineau (G), op.cit.

¹⁵² Ibid., p. 142

Sabine a

« fait un an de médecine » (S2)

et Charles a fait une IUT

« Institut du Génie Chimique » (C1).

Cécile s'est orienté vers une VAE afin d'obtenir

« un BTS Force De Vente » (C2).

Les éléments extraits du parcours de formation des managers correspondent à l'expérience de formation énoncée dans notre concept de formation expérientielle. En effet, l'interprétation de notre thématique du parcours de formation renvoie aux trois maîtres de l'éducation de Pineau¹⁵³ et à l'autoformation dont il est question, en expérience de formation. Chaque expérience de formation que nous vivons dans notre parcours nous enrichit davantage sur nous-mêmes, notre rapport avec autrui et notre environnement.

3.6.1.1.4. Compétences de manager et management

Nos entretiens nous amènent à découvrir les compétences que nos managers ont développées tout au long de leur parcours respectifs. Ils font référence à la coopération d'équipe, le sens des initiatives, la disponibilité, l'organisation, le fait de donner du sens à leur équipe ou encore à des outils utilisés dans le domaine managérial.

Cécile nous parle du sens qu'elle donne à ses collaborateurs

(« je l'expliquais, je prenais la parole » C17)

et de l'esprit de coopération qui l'anime puisque pour elle,

« reformuler, écouter, reformuler, c'est des compétences de manager, de commercial »
(C26).

Sabine évoque sa disponibilité en tant que manager

(« quand t'es manager, t'es à l'écoute de ton équipe » S10)

et de ses prises d'initiative auprès de ses collaborateurs afin de

« pouvoir les responsabiliser et développer l'autonomie » (S10).

Enfin, Charles nous fait part de quelques outils de management, comme le

« 5S » (C9)

¹⁵³ Pineau (G), 2004, in Carré (P), Caspar (P), op. cit.

qui illustre la capacité d'organisation d'un manager puisqu'il permet de

« *nettoyer, ranger, débarrasser, ordonner, mettre de la rigueur* » (C10)

au sein de l'équipe managée.

Tous les éléments extraits dans les compétences de manager font appel à notre réflexion conceptuelle de la formation expérientielle de manager. En effet, l'interprétation de notre thématique des compétences de manager renvoie à Testa¹⁵⁴ et les sept compétences de manager que nous avons choisi de traiter dans notre concept de formation expérientielle du manager : clarifier son rôle de manager, donner du sens, s'organiser pour se rendre disponible, développer la coopération d'équipe, encourager les initiatives et idées, capitaliser l'expérience acquise et se rendre visible.

3.6.1.1.5. Savoirs expérientiels tacites

Nos interviewés nous font part de leurs savoirs développés lors de leurs expériences professionnelles. Charles nous évoque sa spécialité en qualité puisqu'il est

« *accesseur de l'EFQM, association européenne qui côtoie les entreprises sur tous les prix qualité, les prix d'organisation* » (C4).

Sabine nous parle de sa spécialité en management commercial

(« *le management, j'ai tellement l'expérience du passé* » S9).

Quant à Cécile, elle nous fait part de ses savoirs acquis sur le terrain.

(« *j'ai été à leur place sur le terrain, j'ai managé des gens comme eux, je suis vraiment dans le cœur de mon métier* » C31)

Les éléments que nous avons extraits concernant les savoirs expérientiels de nos managers nous renvoient à notre concept de formation expérientielle, et plus particulièrement aux savoirs tacites, puisque les savoirs évoqués par nos managers ne sont, la plupart du temps, pas conscientisés mais systématiques et automatisés. En effet, l'interprétation de notre thématique des savoirs expérientiels renvoie à Pineau¹⁵⁵ et sa carte reprenant la distinction entre savoirs tacites et savoirs explicites.

¹⁵⁴ Testa (J.P), Selles (M), 1999, op. cit.

¹⁵⁵ Pineau (G), 2004, in Carré (P), Caspar (P), op. cit.

3.6.1.1.6. Transformation de savoirs

Nos managers évoquent la transformation de leurs savoirs expérientiels sur un autre terrain, celui de la formation. Sabine nous explique qu'elle a transformé ses compétences de manager dans son métier de formateur.

(« tout ce que j'ai retranscrit là, c'est des choses que j'ai apprises quand j'étais responsable de magasin » S19)

Cécile compare les deux métiers et explique, en cela, qu'elle peut transformer ses savoirs de manager vers le métier de formateur.

(« commercial, manager ou formateur sont des métiers différents, cependant, ils mobilisent un certain nombre de compétences communes » C 27)

Ces éléments extraits du discours de nos managers sur la transformation de leurs savoirs expérientiels de manager vers le métier de formateur concerne le concept de formation expérientielle et du cycle de Kolb¹⁵⁶ que nous avons traité précédemment prenant en compte les dimensions structurelles du processus d'apprentissage expérientiel (cf. Figure 2).

3.6.1.1.7. Retour d'expérience et réflexivité

Nos interviewés reviennent sur leurs expériences, de manière réflexive tout au long de leur entretien. Charles utilise ses propres anecdotes en formation.

(« des anecdotes qui ont eu lieu dans ma vie professionnelle, dans ma vie familiale ou dans ma vie associative et dans ma vie d' élu » C18)

Sabine revient sur son expérience en vente

(« la vente, j'ai aimé, j'ai adoré » S4)

et explique qu'en cela, elle a

« plus de recul qu'eux » (S18).

Les éléments extraits sur le retour d'expérience de nos managers font référence à la réflexivité traitée dans le concept de formation expérientielle. Ainsi, ils prennent conscience de leurs savoirs et peuvent les utiliser et les transformer en formation. En effet, l'interprétation de notre thématique de réflexivité renvoie à Dominice¹⁵⁷ et sa théorie de biographie comme « centralisation du parcours ». Revenir sur nous-mêmes et nos

¹⁵⁶ Kolb (D), 1984, op. cit.

¹⁵⁷ Dominice (P), 2002, op.cit.

expériences en nous plaçant au centre de notre propre parcours favorise la formalisation de nos savoirs expérientiels.

Après avoir extrait les éléments concernant la thématique de la formation expérientielle, nous procéderons de la même façon pour extraire les éléments du deuxième thème de notre grille, celui de la transition professionnelle.

3.6.1.2. Transition professionnelle

Nous avons extrait certaines séquences mettant en exergue la transition professionnelle du manager vers le métier de formateur. La notion de confiance y est omniprésente ainsi que les notions de trajet, de projet, d'orientation ou réorientation, de remise en question ou de crise, de continuité, d'anticipation ou de temporalité et enfin de changement ou de nouveauté.

3.6.1.2.1. Confiance

Nos trois managers, lorsqu'ils évoquent leur transition professionnelle vers le métier de formateur, font souvent référence à la notion de confiance, que nous n'avons pas traitée dans notre approche conceptuelle. Ils y impliquent l'estime, l'échec et la réussite, la crédibilité, le défi et la satisfaction personnels ou encore la notion de remerciement ou de reconnaissance. Sabine nous parle de la première formation dans laquelle elle est intervenue qu'elle a vécue comme un défi

(« j'ai accepté la formation, avec un gros stress, parce que j'avais jamais fait de ma vie ! »

S3)

et de la réussite de ses stagiaires qui passe par

« créer un climat de confiance » (S17).

Charles évoque sa satisfaction personnelle et explique que ce qui le satisfait,

« c'est que les gens arrivent à s'en servir après coup » (C24),

ce qui lui provoque une certaine reconnaissance puisqu'il

« faut que ça marche » (C33).

Cécile nous fait part de sa peur de l'inconnu, du manque de confiance en elle au moment de réaliser sa première formation

(« je n'ai jamais été formatrice » C6)

et fait référence à l'estime d'elle-même

(« l'orgueil du formateur se place à un autre niveau » C35)

et de sa crédibilité face au public.

(« il ne faut pas qu'ils se rendent compte que c'est la première fois » C25)

Enfin, la notion de remerciement aide les managers à vivre leur transition professionnelle de manière plus douce. En effet, Sabine nous relate la réussite d'un de ses premiers stagiaires

« qui avait juste besoin qu'on soit là, lui redonner confiance en lui » (S11),

qui

« a été très reconnaissant » (S11)

et qui lui a attribué sa réussite.

(« c'est grâce à toi ! » S11)

Les éléments que nous avons extraits sur la notion de confiance n'apparaissent pas dans notre concept de transition professionnelle mais nous avons décidé de la mettre en avant vu la fréquence à laquelle elle est utilisée dans nos entretiens. Elle se raccroche au vécu de la transition professionnelle entre les deux métiers par nos interviewés et à l'ingénierie de formation dont nous parlerons plus loin dans ce travail d'interprétation.

3.6.1.2.2. Projet

La notion de projet est énoncée dans nos entretiens en ce qui concerne la transition professionnelle de nos managers. Ils y évoquent des projets personnels, professionnels, vocationnels ou de formation au sein même de leur transition professionnelle.

Sabine nous parle de son projet personnel

« de revenir dans la région » (S3)

et de son projet professionnel d'être dans le milieu de la formation.

(« ça faisait très longtemps que je rêvais d'être formatrice » S3)

Ces deux éléments ont accompagné sa transition professionnelle.

Charles évoque son projet vocationnel en nous expliquant que sa transition professionnelle vers le métier de formateur.

« s'est faite naturellement » (C4)

Enfin, Sabine fait référence à son projet de formation qu'elle entreprend lors de sa transition professionnelle, celui de faire

« une VAE pour pouvoir exercer le métier de formateur » S3.

Les éléments que nous avons extraits renvoient à la notion de projet travaillée dans notre concept de transition professionnelle. En effet, l'interprétation de notre thématique du projet

renvoie à Boutinet¹⁵⁸ et sa théorie de la transition comme « figure anticipatrice du projet »¹⁵⁹. Réussir à nous projeter, de manière anticipée, dans un autre domaine professionnel que le nôtre favorise la transition professionnelle entre les deux métiers, celui de manager à celui de formateur.

3.6.1.2.3. Trajet

Nos managers ont souvent fait référence, dans leur entretien, à la notion de trajet. En effet, lorsqu'ils évoquent leurs expériences de manière réflexive, ils mettent en avant cette thématique de trajet ou de trajectoire. Tout comme le projet, il peut s'agir de trajet personnel ou professionnel.

Sabine fait référence à ses expériences passées comme une généralité de son trajet professionnel.

(« c'est pour ça peut-être que je ne suis pas la même que d'autres qui sont blasés aujourd'hui » S19)

Cécile nous évoque son trajet personnel en nous expliquant sa situation personnelle au moment de sa transition professionnelle.

(« d'avoir ma famille, il a son papa... et je crois que ça, c'est important d'être entourée quand on veut évoluer professionnellement » C1)

Les éléments extraits renvoient à la notion de trajet et trajectoire traitée dans notre concept de transition professionnelle. En effet, l'interprétation de notre thématique du trajet renvoie à Boutinet¹⁶⁰ et sa théorie de la transition comme visant à « aménager une expérience de discontinuité du trajet ».

3.6.1.2.4. Orientation et réorientation

Les managers nous ont souvent parlé de la notion d'orientation ou de réorientation lorsqu'ils ont évoqué leur transition professionnelle.

Cécile évoque directement l'orientation vers le métier de formatrice.

(« j'en avais ras la casquette, j'ai dit non, je vais chercher un job de formatrice » C4)

Charles décide rapidement de changer de domaine professionnel.

¹⁵⁸ Boutinet (J.P), 2004, in Carré (P), Caspar (P), op.cit.

¹⁵⁹ Ibid., p. 208

¹⁶⁰ Ibid.

(« j'ai décidé de complètement changer d'orientation (...) je me suis lancé vers tout ce qui était organisation » C1)

En cela, il s'oriente et se réoriente afin de vivre sa transition professionnelle.

Les éléments extraits dans les discours de nos managers renvoient directement à la notion d'orientation théorisée dans notre concept de transition professionnelle. En effet, l'interprétation de notre thématique de l'orientation renvoie à Dupuy et Le Blanc¹⁶¹ et leur vision de la transition possible « par la réorientation des objectifs de vie et par la superposition des rôles contradictoires ». Nous choisissons, lors de notre transition professionnelle, de nous réorienter vers un autre domaine professionnel, en fonction de nos buts personnels ou de nos défis intérieurs.

3.6.1.2.5. Remise en question et crise

Lorsqu'ils évoquent leur transition professionnelle, nos interviewés nous parlent souvent de crise ou de remise en question sur leur propre trajet.

Sabine, après sa rupture professionnelle, s'interroge

(« c'était difficile de se dire, qu'est-ce que je suis capable de faire ? » S6)

et doute d'elle-même et de ses capacités.

(« je me sentais inférieure » S42)

Cécile commence à s'interroger quelque temps avant sa réelle transition professionnelle.

(« j'ai fait des jobs qui ne m'ont pas particulièrement plu » C3)

Quant à Charles, il se remet en question par l'intermédiaire d'une rencontre de vie.

(« le recruteur m'a posée (...) pourquoi vous venez là ? » C6)

Les quelques éléments extraits des discours évoquent notre concept de transition professionnelle et de la remise en cause de la personne qui la vit sous forme de crise dans son trajet personnel et professionnel. En effet, l'interprétation de notre thématique de remise en question renvoie à Boutinet¹⁶² où il décrit, dans la théorie du projet, l'adulte en transition comme quelqu'un qui « doit avancer à travers un subtil mélange de choix et de crises ».

¹⁶¹ Dupuy (R), Le Blanc (A), 2001/2, op. cit.

¹⁶² Boutinet (J.P), 2004, in Carré (P), Caspar (P), op.cit.

3.6.1.2.6. Temporalité : anticipation ou continuité

Nos managers nous expliquent comment ils ont vécu leur transition professionnelle. Elle peut être anticipée par un événement ou juste vécue de manière continue, comme une logique de leur trajectoire.

Sabine évoque la temporalité de sa transition qui

« s'est faite en deux temps » (S3)

puisqu'elle a subi une rupture professionnelle qui lui a permis de l'anticiper.

Charles aborde sa transition et sa première expérience de formateur comme une continuité qui

« n'a pas été dure » (C6)

puisqu'il éprouve une réelle passion pour la qualité, domaine dans lequel il forme.

Les éléments extraits nous renvoient à notre réflexion théorique sur la transition socio-professionnelle et sa stratégie d'anticipation et celle sur la continuité du trajet.

3.6.1.2.7. Nouveauté et changement

Nos managers ont souvent évoqué les notions de changement et de nouveauté lors de leur récit de leur transition professionnelle, que nous n'avons pas traitées dans notre approche conceptuelle.

Sabine nous fait le récit de ses premières expériences de formatrice et y évoque la nouveauté qui l'a parfois dérangée.

(« il y avait pas mal de choses qui étaient aussi nouvelles pour moi » S3)

Charles nous parle de sa transition professionnelle et nous dit :

« j'ai eu une augmentation morale, j'ai plus les emmerdes d'un manager ! » (C31).

Les notions de changement et de nouveauté n'apparaissent pas dans notre travail conceptuel mais il semblait intéressant de le mettre en exergue puisqu'une transition professionnelle est avant tout quelque chose de nouveau, quelque chose qui change dans le trajet de la personne qui la vit. C'est en tout cas comme cela qu'elle est vécue par nos managers interviewés.

Après avoir extrait les éléments concernant la thématique de la transition professionnelle, nous procéderons de la même façon pour extraire les éléments du troisième thème de notre grille, celui de l'ingénierie de formation.

3.6.1.3. Ingénierie de formation

Nous avons extrait certaines séquences où l'ingénierie de formation apparaît à travers plusieurs notions : celle des dispositifs de formation, du public, de l'alternance théorie/pratique, de la pédagogie, de la professionnalisation, des principes par l'action, mise en situation et jeu et par l'adaptation, l'accommodation, l'assimilation et l'appropriation.

3.6.1.3.1. Dispositif de formation

Nos managers que nous appellerons maintenant formateurs, puisqu'ils ont vécu leur transition professionnelle, mettent en avant les dispositifs de formation. Ils y évoquent, entre autre, l'évaluation, l'autorité, la potentialité ou le suivi d'après-formation.

Charles nous parle d'un dispositif de formation,

« un atelier mémoire » (C33)

où il

« lance des idées » (C35)

afin de les

« accompagner en entreprise » (C35)

pour assurer

« un suivi » (C35).

Il évoque l'autorité en formation.

(« votre présence est obligatoire (...) si cela ne vous intéresse pas, je peux rentrer chez moi, je n'aurai aucun scrupule » C40)

Sabine nous fait le récit d'une situation de formation et nous parle d'un de ses stagiaires qui

« avait du potentiel » (S11)

et dans laquelle elle a dû faire preuve d'autorité pour qu'il mette en avant cette potentialité.

(« je n'ai pas toujours été tendre avec eux » S33)

Quant à Cécile, elle nous raconte une de ses premières formations qu'elle a voulue évaluer grâce aux stagiaires

(« tour de table à la fin de la formation et j'ai eu des questions » C18)

afin de mettre en place de nouvelles choses.

Les éléments extraits concernant les dispositifs de formation renvoient à notre approche conceptuelle sur l'ingénierie de formation et plus précisément sur l'ingénierie des dispositifs de formation, qui en est à l'origine. En effet, l'interprétation de notre thématique de

dispositif de formation renvoie à Le Boterf¹⁶³ qui définit l'ingénierie de formation comme « un ensemble coordonné des activités de conception d'un dispositif de formation (cursus ou cycle de formation, centre de formation, plan de formation, centre de ressources éducatives, session ou stage...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité ».

3.6.1.3.2. Public

Nos formateurs nous parlent souvent du public qu'ils ont en formation qui peut être divers et varié.

Cécile aborde le public en formation au sein de la mutuelle santé.

(« je n'ai pas toujours en formation que des conseillers commerciaux, j'ai des managers aussi quelquefois ! » C33)

Sabine évoque le public adulte qu'elle forme qui sont souvent

« des personnes plus âgées que moi » (S8).

Quant à Charles, il nous fait le récit de ses formations et évoque

« un proviseur adjoint » (C47)

ou encore

« un futur recteur d'académie » (C48).

Les éléments extraits nous montrent que le public adulte est très varié et qu'il faut savoir s'adapter dans l'ingénierie de formation, comme nous l'avons vu dans notre approche conceptuelle. En effet, l'interprétation de notre thématique de public renvoie à Piaget¹⁶⁴ qui explique que « l'intelligence est adaptation » en ingénierie de formation.

3.6.1.3.3. Théorie et pratique

Les formateurs nous font entendre que le contenu de leurs formations alterne entre théorie et pratique.

Sabine parle de sa formation management en expliquant qu'il ne faut pas que de la théorie

(« t'essaies d'aller trop dans le théorique et le problème, c'est qu'ils ne retiennent pas tout » S9)

mais aussi de la pratique.

¹⁶³ Le Boterf (G), 2004, in Carré (P), Caspar (P), op. cit.

¹⁶⁴ Piaget (J), 1974, op. cit.

(« il fallait que ce soit pratique » S9)

Elle utilise ses savoirs expérimentiels afin d'illustrer la pratique du terrain.

(« je ne vais pas partir du théorique, je vais partir de la pratique pour pouvoir l'organiser et les amener à... » S9)

Charles nous fait part

« des cas concrets » (C18)

qu'il utilise en formation pour favoriser la compréhension de son public et de sa manière de modéliser une théorie.

(« je prends comme premier dessin un engrenage, et chaque roue de l'engrenage a un nom, pour les fabricants, les ressources humaines, la formation » C19)

Les éléments extraits concernant l'alternance entre théorie et pratique reprennent les principes de l'ingénierie de formation que nous avons développés dans notre approche conceptuelle. En effet, le principe par l'action en ingénierie de formation se base sur cette alternance et renvoie à Bellier¹⁶⁵ et du principe par action alternée qui « est le passage de l'articulation entre connaissance et savoir-faire ».

3.6.1.3.4. Pédagogie

Nos interviewés nous font part de l'esprit pédagogique qu'il faut réussir à développer lorsque l'on est formateur.

Sabine évoque la pédagogie comme essentielle dans l'ingénierie de formation.

(« je pense que la pédagogie, c'est une grosse partie de notre métier » S40)

Cécile parle de ses propres savoirs pédagogiques.

(« ingénierie pédagogique, construire une formation avec l'organisation pédagogique, les différentes méthodes (...) j'utilisais les méthodes pédagogiques, je faisais déjà la préparation de ma formation » C24)

Les éléments extraits dans les discours nous renvoient à l'ingénierie pédagogique dont nous avons parlé dans notre concept d'ingénierie de formation et de son origine. En effet, l'interprétation de notre thématique de pédagogie renvoie à Le Boterf¹⁶⁶ et sa définition de l'ingénierie pédagogique comme processus qui « s'attache à réunir les conditions de réussite des processus d'apprentissage ».

¹⁶⁵ Bellier (S), 2002, op.cit.

¹⁶⁶ Le Boterf (G), 2004, in Carré (P), Caspar (P), op. cit.

3.6.1.3.5. Professionalisation

Nos formateurs abordent la notion de professionnalisation lorsqu'ils nous parlent de leur expérience en formation.

Sabine évoque son rôle à professionnaliser le public qu'elle forme.

(« je suis là pour leur enseigner, leur apprendre, les faire progresser, développer leur autonomie, les responsabiliser dans leur projet » S14)

Cet élément extrait du discours de Sabine renvoie à l'ingénierie des parcours de professionnalisation et celle des organisations professionnalisantes, évoquées au sein de l'ingénierie du développement des compétences. Nos formateurs ont avant tout un rôle d'accompagnateur dans l'évolution professionnalisante de leurs stagiaires. En effet, l'interprétation de notre thématique de professionnalisation renvoie à Le Boterf¹⁶⁷ et la triangularité « Agir avec compétence », prenant en compte le Savoir-Agir, le Pouvoir-Agir et le Vouloir-Agir.

3.6.1.3.6. Action, mise en situation et jeu

Les trois formateurs nous énoncent les principes qu'ils utilisent en formation. Il peut s'agir d'une mise en situation ou d'un jeu qui permet à leurs stagiaires une meilleure mémorisation, une manière de formaliser ou conscientiser leurs acquis ou encore une plus grande implication ou un engagement plus important en formation. Ainsi, les stagiaires ressentent une certaine reconnaissance de leurs savoirs et les formateurs, celle de leur utilité à la réussite des stagiaires.

Charles nous explique qu'il fait dans ses cours

« un jeu avec ses élèves » (C24)

parce que, selon lui,

« c'est comme ça qu'on y arrive » (C29).

Ainsi, il ressent une plus forte implication et mémorisation de ses stagiaires

(« il était pris au jeu » C40)

puisque

« ça accroche » (C42).

Sabine nous parle d'une mise en situation où elle utilise sa propre expérience professionnelle passée

¹⁶⁷ Ibid.

(« c'est se mettre en situation comme moi quand j'étais vendeuse » S10)

afin de développer l'engagement de ses stagiaires dans la formation.

(« les faire avancer, atteindre les objectifs » S10)

De plus, cela lui permet de ressentir la reconnaissance de son public

(« c'est me prouver à moi que je leur ai apporté des choses » S15)

et la conscientisation de leurs savoirs pour

« pouvoir développer par la suite leur autonomie » (S17).

Les éléments extraits dans cette partie reflètent les principes d'ingénierie de formation que nous avons dégagés dans notre approche théorique. La mise en situation, sous forme de jeu ou autre, permet à la personne formée de s'impliquer davantage dans la formation et par conséquent, lui donne plus de chance de réussite. En effet, l'interprétation de notre thématique de mise en situation renvoie à Bellier¹⁶⁸ et aux pratiques de formateurs qui permettent aux « apprenants de se comporter comme s'ils étaient en situation réelle ce qui leur laisse une large place à l'interprétation, l'imagination et donc, à l'action ».

3.6.1.3.7. Assimilation, appropriation, accommodation et adaptation

Nos formateurs, lorsqu'ils évoquent l'ingénierie de formation, nous font part de l'adaptation dont ils doivent avoir recours lors de leurs sessions de formations. Ils utilisent différents termes qui peuvent être l'accommodation, l'appropriation ou l'assimilation.

Sabine nous parle de son intervention de jeux de rôle en management et de l'adaptation dont elle a dû faire preuve sur un public démotivé.

(« je sais qu'ils ont assimilé » S9).

Elle nous dit qu'elle

« commence à les connaître » (S11)

et que les brusquer

« ça ne sert à rien » (S11).

Cécile nous fait part de l'accommodation de ses stagiaires

(« ce qui est surtout important pour moi, c'est que, eux, soient sereins » C35)

¹⁶⁸ Bellier (S), 2002, op.cit.

et de son adaptation à eux.

(« j’essaie de me positionner du point de vue du stagiaire et comment, moi, je suis en tant que stagiaire » C38)

Quant à Charles, il nous fait le récit d’une formation où le public savait déjà ce qu’il disait et nous explique comment il s’est adapté à cette situation.

(« je n’ai fait que transformer mes transparents (...) j’ai repris tout (...) j’ai reconduit tout mon support de formation » C9)

Il évoque également que chaque formation doit être adaptée au public concerné

(« ça dépend des formations » C14)

afin que chaque stagiaire puisse se l’approprier.

(« il avait été embarqué » C40)

Selon lui,

« il faut s’adapter aux gens, et le timing et la vitesse aussi » (C42)

afin de favoriser la compréhension du public. Il évoque enfin, la modélisation, la schématisation, importantes, selon lui, en ingénierie de formation. En effet,

« si vous ne l’affichez pas, les gens ne peuvent pas se l’approprier » (C52).

Les éléments extraits dans les discours de nos formateurs nous renvoient directement au modèle piagétien théorisé plus haut dans notre travail de recherche. En effet, Piaget¹⁶⁹ énonce que l’ingénierie de formation passe d’abord par l’adaptation, l’assimilation et l’accommodation pour qu’elle soit pertinente et réussie.

Après avoir extrait les éléments concernant la thématique de l’ingénierie de formation, nous procéderons de la même façon pour extraire les éléments du quatrième thème de notre grille, celui de la communication.

3.6.1.4. Communication

Nous avons extrait de nombreuses séquences traitant de la communication du manager et du formateur, au sein de son travail. Elle apparaît à travers le relationnel entre manager/équipe et entre formateur/public, l’animation de groupe, l’écoute, l’interactivité, l’humour et certains sentiments comme l’empathie, la sympathie, l’affection ou le respect.

¹⁶⁹ Piaget (J), 1974, op. cit.

3.6.1.4.1. Relationnel

Nos trois formateurs nous font part du relationnel important en management mais aussi en ingénierie de formation. Ils y évoquent la relation manager/équipe et celle formateur/public ainsi que les sentiments de sympathie et d'affection et d'empathie et de respect.

Sabine compare la relation manager/équipe et celle formateur/public en les mettant toutes les deux sur le niveau de confiance dont nous parlions plus haut dans les éléments extraits dans le thème de la transition professionnelle. En effet, elle nous dit que

« pour les amener à réussir, il faut déjà créer un climat de confiance » (S17)

quand elle évoque la relation qu'elle entretient avec ses stagiaires et qu'il faut

*« déjà instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe pour pouvoir les faire grandir »
(S18)*

lorsqu'elle évoque la relation qu'elle avait avec ses collaborateurs lors de ses expériences professionnelles de manager commercial. Elle explique également que la communication passe par les sentiments

(« moi, mes sentiments, ils les connaissent mes stagiaires, ça, c'est clair ! » S19)

et qu'elle crée des liens particuliers avec eux

(« je me rends compte que je m'attache bien » S33)

pouvant aller jusqu'à l'affection. Pour Sabine, le métier de formateur se résume aux relations humaines

(« j'aime l'humain avant tout (...) ça passe déjà par du relationnel » S39)

sans lesquelles l'ingénierie de formation n'est pas envisageable. C'est ainsi qu'il est possible de les faire évoluer vers la maturité.

(« si tu fais confiance, si tu les responsabilises, si tu les fais parler, ils te disent plein de choses » S42)

Pour Charles, le relationnel passe par la communication entre le manager et son équipe et le formateur et son public.

(« c'est très naturel, je suis très communicatif, je n'ai pas de problème pour causer » C16)

La communication qu'il instaure en formation passe par une devise qu'il utilise au début de toutes ses sessions et qu'il prend comme une loi universelle qu'il suit dans son métier de formateur :

« dis-moi, j'oublie, montre-moi, je peux me souvenir, inclus-moi, je comprendrai, ma devise interne de formation et d'apprentissage quel que soit le domaine » (C31).

Cette devise illustre l'implication et la motivation, que nous verrons dans la dernière thématique de notre grille d'analyse de nos entretiens, qui sert à Charles de

« principes qu'il essaie d'inculquer dans ses formations » (C62).

Cécile compare la relation manager/équipe avec celle formateur/public en évoquant son rôle de soutien dans les deux métiers.

(« j'étais plutôt un soutien pour mes collègues » C3)

Elle nous parle de la communication qu'elle instaure dans les deux rôles où elle utilise l'empathie

(« l'attention à l'autre, l'empathie » C26)

et la sympathie

(« la sympathie, je pense être sympathique ! » C26)

qui ne sont possibles que grâce à l'écoute dont nous parlerons plus loin dans cette partie. La comparaison s'illustre totalement dans ce que Cécile nous évoque lorsqu'elle nous parle d'une situation de formation.

(« quand je suis avec l'équipe que je forme, j'ai un peu tendance à me positionner comme un manager ! » C28)

Peut-être est-ce la déformation professionnelle passée ou simplement la complémentarité de ces deux métiers ?

Comme Sabine, Cécile nous fait part également de la relation de confiance qu'elle instaure à son public

« pour les rassurer » (C33)

à laquelle elle ajoute le respect

(« la moindre des politesses, c'est déjà de se présenter » C33)

et la justesse et l'équité

(« je ne suis pas la formatrice qui se positionne, on fait le même job » c36).

Les éléments extraits concernant le relationnel apparaissent de manière fréquente dans nos entretiens. Nous n'avons pas, dans notre approche conceptuelle, théoriser le relationnel, mais il nous a paru pertinent de le traiter dans notre grille thématique puisque nos interviewés l'utilisent aussi bien lorsqu'ils évoquent le manager face à son équipe que lorsqu'ils évoquent le formateur face à son public.

3.6.1.4.2. Animation

Nos interviewés parlent de la notion de l'animation lorsqu'ils parlent leur activité de formateur et celle de manager. Ils y évoquent l'animation comme essentielle dans une bonne communication et dans l'interactivité d'une formation et de la motivation des stagiaires qui la suivent.

Dans son système communicatif, Cécile fait référence à l'alternance de l'action, dont nous parlions plus haut dans les principes de l'ingénierie de formation, qu'elle aborde de manière interactive puisqu'elle

*« ne supporte pas les formations où juste le formateur parle et nous passe un PowerPoint »
(C38).*

Elle aborde son entrée dans le monde de la formation en y intégrant ses savoirs expérientiels de manager

(« j'avais déjà pris la parole en public, j'avais déjà fait des formations informelles, j'avais déjà fait des réunions » C16)

qui l'ont beaucoup aidée.

Charles nous parle de son aisance à animer un groupe qu'il possède en lui de façon naturelle et qu'il a développée dans son expérience de manager.

(« je n'ai pas de problème pour parler en public » C7)

Lorsque nous lui demandons quel élément il utilise en formation qu'il utilisait en management, il nous répond :

« la communication ! » (C15).

Il évoque également l'animation sur le terrain en expliquant que

« le manager est là pour animer » C55),

pour

« communiquer en transmettant les informations » (C56)

et qu'elle

« est la clé de l'implication du personnel » (C56)

dont nous parlerons plus loin dans notre thématique de la motivation. Il résume cette idée dans cette phrase :

« par votre animation, vous donnez vie au système » (C56)

illustrant ainsi que l'animation est un élément essentiel à la survie d'une équipe managée ou d'un groupe formé.

Sabine, lorsqu'elle évoque son métier de formateur, fait référence à ce qu'elle a puisé dans ses savoirs expérientiels de manager pour y parvenir :

« tout ce côté animation, je dis merci » (S40).

Les éléments extraits concernant l'animation apparaissent de manière fréquente dans nos entretiens, de la même manière que le relationnel, traité précédemment. Elle évoque la communication dynamique au sein d'un groupe que le manager pratique auprès de son équipe, tout comme le formateur auprès de son public.

3.6.1.4.3. Ecoute

Nos formateurs comparent les rôles qu'ils jouent en management et en formation et y associent, lorsqu'ils évoquent la communication, l'écoute, l'écoute de leur équipe lorsqu'ils sont managers et l'écoute de leur public lorsqu'ils sont formateurs.

Cécile explique qu'en formation, il faut savoir

« être tourné vers l'autre, écouter, savoir écouter, savoir reformuler, faire preuve d'empathie, savoir recadrer » (C27)

afin de favoriser la relation entre formateur et public et ainsi sa réussite en formation.

Sabine nous fait part d'une situation de formation où elle a dû pousser son stagiaire afin qu'il parvienne à se surpasser.

(« il a fallu que je sois en position d'écoute pour arriver à le captiver et qu'il arrive à travailler et qu'il obtienne son BTS » S11)

Les éléments extraits des discours nous prouvent que l'écoute est essentielle pour une bonne communication. Elle s'ajoute souvent à la notion de confiance qui favorise l'évolution d'un collaborateur d'une équipe ou la réussite d'un membre du groupe en formation.

3.6.1.4.4. Humour

Nos formateurs évoquent aussi dans le relationnel qu'ils instaurent avec leur public l'utilisation de l'humour.

Charles utilise, dans ses formations, l'humour comme mécanisme de communication dans le but de se rapprocher de ses stagiaires

(« me fais toujours rire » C37)

et fait parfois des remarques humoristiques afin de les responsabiliser.

(« je ne suis pas à la maternelle (...) vous êtes passés au CP » C40)

Tout comme Charles, Cécile nous parle de son sens de l'humour qu'elle utilise également en formation, ce qui favorise sa relation avec son public.

(« en général, en formation, on se marre bien, moi, j'adore, je suis très joueuse » C38)

Sabine communique beaucoup avec ses stagiaires, comme elle communiquait avec ses collaborateurs. Elle s'intéresse à eux et aime

« déconner avec eux » (S12).

Les éléments extraits montrent que communiquer par l'écoute, l'animation, le relationnel est pertinent en formation. Cependant, afin de pouvoir parfois lâcher la pression, nos formateurs utilisent une arme imparable qui favorise la motivation de tout public, celle de l'humour.

Après avoir extrait les éléments concernant la thématique de la communication, que nous n'avons pas traitée dans notre partie conceptuelle, nous procéderons de la même façon pour extraire les éléments du cinquième et dernier thème de notre grille, celui de la motivation.

3.6.1.5. Motivation

Nous avons extrait certaines séquences où la motivation prend une place importante par sa fréquence dans nos trois entretiens. Les notions de plaisir de transmettre et d'apprendre apparaissent ainsi que celles de la passion ou de la vocation, ajoutées à celles des encouragements et des soutiens de l'entourage lors de la transition professionnelle qu'ils ont vécue. Les notions de besoin et de volonté sont souvent associées à la thématique de la motivation.

3.6.1.5.1. Plaisir d'apprendre et de transmettre

Nos formateurs font référence dans leur entretien, à leur propre motivation de transmettre et à celles d'apprendre de leurs stagiaires.

Sabine évoque la transmission à son public de l'envie d'apprendre

(« t'arrives à les amener là où t'as envie, t'arrives à les intéresser, à les motiver » S10)

qui favorise leur motivation en formation.

Cécile nous évoque sa motivation personnelle à devenir formatrice et son plaisir de transmettre

(« quand on est formateur, on n'est plus manager, mais, sur un temps très court, on doit motiver les gens à ce qu'ils apprennent, du point de vue pédagogique, je pense que de devenir formateur ensuite, ça a été une évolution normale pour moi » C4)

qu'elle transforme à ses stagiaires en plaisir d'apprendre. Elle a

« envie de leur apporter quelque chose, que la formation soit fructueuse » (C36).

Cependant, elle-même développe ce plaisir d'apprendre en permanence puisqu'elle apprécie de se former toujours plus sur de nouvelles choses.

(« j'avais un certain nombre d'heures de formation à l'école de vente à suivre, et je me suis éclaté en formation » C13) afin de « se nourrir intellectuellement » (C10)

Les éléments extraits concernant le plaisir de transmettre et d'apprendre soulignent la thématique de la motivation en formation qu'il nous a paraît pertinent de mettre en exergue dans notre travail d'analyse.

3.6.1.5.2. Passion et vocation

Nos formateurs renvoient parfois leur métier à une vocation ou à une passion, comme une évidence pour eux depuis leur transition professionnelle et leur nouveau poste dans le domaine de la formation.

Sabine nous dit clairement :

« je suis faite pour ça » (S15)

et associe ses savoirs expérientiels passés de manager à son discours qu'elle tient maintenant dans ses sessions de formation

(« c'est mes tripes qui parlent » S21)

comme une passion qu'elle prend plaisir à transmettre.

(« ça se voit par rapport à mes mimiques, j'en parle avec cœur » S21)

Elle ne conçoit pas de transmettre des savoirs dans un domaine qu'elle n'affectionne pas

(« tu peux retranscrire quelque chose dès l'instant où tu aimes » S27)

et de faire un métier qu'elle n'apprécie pas.

(« mon métier de formateur (...) je l'aime » S39)

Charles évoque sa passion pour la qualité

(« c'est une passion (...) je suis passionné par ce sujet » C50)

et c'est en cela qu'il aime la transmettre en formation.

Les éléments extraits dans les discours de nos interviewés concernent leur passion et leur vocation pour le domaine qu'ils transmettent en formation et pour leur métier de formateur.

3.6.1.5.3. Encouragement et soutien

Nos formateurs évoquent dans la thématique de la motivation les notions de soutien et d'encouragement qu'ils ont connues par leur entourage ou par des personnes qu'ils ont rencontrées lors de leur transition professionnelle. Ce sont ces éléments qui ont favorisé leur motivation à réorienter leur parcours de manager vers celui de formateur.

Sabine nous parle de ses premières expériences de formatrice où elle a subi des périodes de doutes dues au manque de confiance en elle vécue par la transition professionnelle. Grâce à son entourage, elle a pu rester motivée pour mener de front sa réorientation.

(« j'ai eu des personnes autour de moi qui m'ont encouragé (...) c'est ces personnes-là qui m'ont aussi remonté le moral » S6)

Elle évoque également le soutien d'une de ses collègues lorsqu'elle a commencé dans la formation :

« m'a beaucoup appuyé (...) m'a beaucoup aidé » (S42).

Cécile évoque également le soutien de son entourage lors de sa transition professionnelle

(« et je crois que ça, c'est important d'être entourée quand on veut évoluer professionnellement » C1)

qui lui a permis de la mener à bien jusqu'à sa réorientation dans le métier de formatrice.

Les éléments extraits concernant l'encouragement et le soutien prouvent que la motivation personnelle est souvent aidée par la présence de personnes qui nous aident à ne pas nous décourager.

3.6.1.5.4. Besoin et volonté

Nos formateurs font référence à leurs propres besoins qui les motivent dans leur métier et à ceux de leur public ou de leur ancienne équipe. Ils évoquent également leur volonté de réussir lors de leur transition professionnelle et celle de leur public dans l'obtention du diplôme visé.

Charles nous parle de la motivation de son équipe lorsqu'il était manager qui lui semble être la clé de la réussite d'une organisation

(« la motivation passe par les facteurs mais tout cela restera inutile si l'on ne commence pas par améliorer les conditions de travail, l'environnement matériel et la facilité de la tâche » C54)

et qui passe d'abord par les besoins des collaborateurs. Cela nous ramène à la théorie de Maslow et de sa pyramide des besoins

(« implication, motivation, Maslow » C52)

et de celle de Herzberg.

(« motivation, définition personnelle, la théorie de Herzberg, l'environnement de la tâche » C54)

Pour Charles, manager une équipe est comme former un public et il nous dit :

« à défaut d'agir sur la motivation, agissons sur les sources de démotivation » (C56),

ce qui permet d'impliquer toujours plus les personnes concernées puisque, de cette façon, elles se sentent écoutées.

Cécile évoque ses besoins personnels qui sont les leviers de sa motivation dans son travail de formatrice.

(« il faut que ça m'intéresse, moi, je vais être hyper motivée si je m'éclate dans ce que je fais, si je ne m'éclate pas dans ce que je fais, je ne suis plus du tout motivée » C10)

Elle évoque son besoin même de motivation pour elle et pour ceux qu'elle manage ou qu'elle forme.

(« je suis très attachée à la motivation, je trouve qu'on ne peut pas travailler correctement sans apporter de la motivation, enfin, sans aider l'autre à être motivé » C29)

Elle nous fait part du manager qui

« est là pour faciliter l'émergence de la motivation » (C29)

et qui

« peut mettre en place des choses qui vont permettre à la personne d'être motivée » (C29).

Sabine nous parle de son besoin d'être face à des stagiaires en formation professionnelle

(« j'ai besoin de ce public (...) c'est un public qui m'intéresse, je suis là pour enseigner du professionnel » S41)

et de leur retour.

(« j'en ai besoin pour avancer professionnellement » S41)

Elle évoque également, lorsqu'elle nous parle de ses premières expériences de formatrice, sa volonté

« d'apprendre par cœur alors que ça sert à rien » (S8)

le contenu de ses cours préparés, par

« peur de louper quelque chose » (S8).

Cette notion de motivation n'a pas été traitée dans son intégralité dans notre partie conceptuelle mais elle apparaît assez fréquemment dans nos entretiens. C'est pourquoi nous avons décidé d'en faire une thématique dans notre grille d'analyse. Cependant, elle est mise en relief dans notre concept d'ingénierie de formation et de ses principes qui mettent en avant l'implication et l'engagement avec Bellier¹⁷⁰. Nous la retrouvons également dans notre concept de transition professionnelle à travers les notions de volonté et de besoin que nous venons de traiter dans notre analyse. En effet, lors de notre approche théorique, nous évoquons le projet et l'orientation de projet qui prennent en compte ces deux notions qui illustrent l'autodétermination de nos interviewés à réorienter leur trajet et leur parcours avec Boutinet¹⁷¹.

Après avoir interprété nos entretiens en croisant les discours de nos trois interviewés avec nos concepts, nous avons pu dégager les éléments qui composent notre grille thématique d'analyse (cf. Tableau 7). Nous allons à présent pouvoir croiser ces éléments extraits dans cette partie avec nos hypothèses émises lors de notre réflexion conceptuelle et vérifier leur pertinence.

3.6.2. Croisement des données extraites avec nos hypothèses

Dans cette partie, nous rappellerons nos trois hypothèses et nous les croiserons avec les éléments extraits dans les thématiques dégagées de nos entretiens que nous venons d'interpréter dans la partie précédente. Ainsi, nous pourrions vérifier si notre réflexion sur nos hypothèses paraît proche de la réalité du terrain de nos managers maintenant formateurs ou les infirmer en fonction des discours de nos interviewés.

3.6.2.1. Interprétation de l'hypothèse 1

Nous rappellerons la première hypothèse que nous faisons dans notre conclusion sur notre approche conceptuelle :

La formation expérientielle du manager joue un rôle important dans la prise de conscience de ses savoirs afin de les transformer sur un autre terrain professionnel, celui de la formation.

¹⁷⁰ Bellier (S), 2002, op.cit.

¹⁷¹ Boutinet (J.P), 2004, in Carré (P), Caspar (P), op.cit.

Cette hypothèse est vérifiée dans nos trois entretiens. En effet, Sabine, Charles et Cécile parlent de leurs savoirs expérientiels, acquis dans leurs diverses expériences de managers, comme des savoirs de base qu'ils peuvent utiliser dans le domaine de la formation.

Sabine utilise ses savoirs expérientiels de manager commercial en vente de prêt-à-porter dans les cas pratiques qu'elle enseigne dans les sessions de formation management pour ses stagiaires en BTS MUC et NRC.

En effet, elle a

« la chance d'avoir une expérience en entreprise que nous, on n'a pas » (S6),

lui disent ses collègues formateurs, lorsqu'elle arrive sur le terrain de la formation. Elle nous parle également de sa chance de connaître le terrain

(« le management, j'ai tellement l'expérience du passé » S9),

qui lui apporte une valeur ajoutée

(« t'as une valeur ajoutée parce que t'as connu autre chose » S19)

et qui lui permet de faire des mises en situation avec ses stagiaires, au plus proche de la réalité vécue en pratiquant le métier.

(« qui dit vente, qui dit la phase de négociation, la phase de vente, je dirai que, forcément, c'est des jeux de rôle, c'est forcément de mon expérience pure » S10)

Elle ressent cette expérience comme un avantage par rapport à d'autres formateurs, qui n'ont pas connu le terrain.

(« c'est les avantages qu'on a en professionnel, oui ! » S23)

Pour elle, son expérience passée lui permet aussi

« d'avoir plus de recul qu'eux » (S18)

et elle nous explique clairement que sans celle-ci, elle n'aurait pu être la formatrice qu'elle est aujourd'hui.

(« si je n'avais pas eu cette expérience auparavant... débiter comme ça, en tant que formatrice, je ne serais pas la même personne ! » S19 - « si je suis la personne que je suis en tant que formatrice, c'est merci à mon expérience d'avant, à mon métier en tant que manager » S39 – « passer par autre chose, je n'en serai pas là aujourd'hui » S44)

Sabine conclut même son entretien en donnant des conseils aux futurs formateurs, à ceux qui ont une expérience professionnelle et qui ont acquis des savoirs expérientiels, comme elle :

« c'est bien le choix que t'as fait, d'arrêter les études, de travailler, et de reprendre après (...) tu vas vivre ton métier différemment et tu ne seras pas la même personne ! » (S45).

Charles, quant à lui, utilise ses savoirs expérimentiels de manager technique dans les anecdotes qu'il raconte en formation de ses stagiaires ingénieurs ainsi que dans les outils, qu'il a lui-même utilisés pour animer son équipe, et qu'il transmet à ces jeunes étudiants, futurs managers.

En effet, il est spécialiste de la qualité, ce qui en fait de lui un expert

(« je connaissais très très bien, on l'a fait en direct » C11),

ce qui lui permet d'improviser des situations pratiques dans ses sessions de formation.

Concernant les outils de management dont nous parlions plus haut, il les a acquis de manière théorique mais aussi et surtout de manière pratique, ce qui lui permet de les illustrer également dans les pratiques du terrain :

« j'ai fait beaucoup de formations sur des chantiers, des outils 5 S (...) nettoyer, ranger, débarrasser, ordonner, mettre de la rigueur » (C9 et 10).

Il fait appel à des anecdotes et

« cas concrets » (C18)

vécus dans son expérience professionnelle pour donner du sens à ses stagiaires.

(« je racontes des histoires, des anecdotes (...) qui ont eu lieu dans ma vie professionnelle » C17 et C18)

Pour Charles, c'est grâce à cela que les stagiaires en formation acquièrent et mémorisent les connaissances proposées

(« l'expérience professionnelle fait que vous amenez des faits réels et les gens s'accrochent à ça ! » C18)

puisqu'ils

« se voient dans une situation » (C22).

Enfin, Cécile utilise ses savoirs expérimentiels de manager commercial en mutuelle santé lorsqu'elle forme les futurs intervenants ou les managers dans ce même domaine. Elle fait part de ses propres expériences, dans les sessions de formation, afin de pouvoir illustrer les situations qu'ils pourront connaître dans leur métier, de manière pratique.

En effet, elle nous dit :

« on est sur des techniques de vente, de management, de développement personne, et donc, on est en lien avec le manager (...) opérationnel, celui qui est sur le terrain » (C29).

Elle évoque donc son expérience professionnelle comme aide à la transmission de savoirs, qu'elle a elle-même acquis auparavant.

Elle traite également les situations difficiles qu'elle a pu rencontrer, dans ses sessions de formation, de façon à préparer ses stagiaires à les résoudre plus sereinement.

(« j'ai été à leur place sur le terrain (...) j'ai managé des gens comme eux, je suis vraiment dans le cœur de métier (...) j'ai eu les problématiques de conseiller commercial, j'ai eu la problématique du manager, j'ai vu les deux côtés du décor » C31 – « auparavant, j'ai été conseillère commerciale dans l'assurance des personnes (...) donc je connais bien leurs problématiques » C33)

Elle aime pouvoir dire qu'elle a vécu telle ou telle situation, de manière à motiver ses stagiaires et les rassurer.

(« je leur dis simplement que je connais et que j'espère que mon expérience va leur être utile » C33)

Elle nous dit même à la fin de notre entretien :

« je pense que le fait d'avoir été manager aide dans les négociations et les discours avec les managers parce qu'ils savent que je connais leur métier, leurs problématiques et leurs attentes » (C44) ; « je reviendrai un jour vers le métier de manager et le métier de formateur m'aura beaucoup aidé » (C44) ; « le métier de manager m'a aidé à devenir formatrice (...) j'ai appris beaucoup de choses » (C44),

ce qui prouve que la transformation existe entre les deux métiers, et qu'elle se produit grâce aux savoirs expérientiels.

Ainsi, nous voyons que la première hypothèse de notre recherche, sur l'importance des savoirs expérientiels de nos managers qu'ils transforment vers le métier de formateur, est vérifiée. Cécile, Charles et Sabine évoquent de manière claire leur expérience passée en management d'équipe comme chance, aide ou avantage pour entrer dans le monde professionnel de la formation d'adultes.

3.6.2.2. Interprétation de l'hypothèse 2

Nous rappellerons la deuxième hypothèse que nous élaborions dans notre conclusion sur notre partie théorique :

La transition professionnelle du manager est une temporalité, qui, à ce titre, projette dans le futur son trajet passé vers le métier présent de formateur.

Cette hypothèse est vérifiée dans nos trois entretiens. En effet, Sabine, Charles et Cécile nous parlent de leur transition professionnelle en y intégrant cette notion de temporalité, en nous parlant de l'avant, du pendant, vécu différemment par les trois personnes et de l'après, des projets dont ils nous font part. La transition professionnelle de chacun est donc un fil conducteur, un élément important de leur parcours, une sorte de moment inévitable à un instant de leur parcours.

Cécile réussit sa transition professionnelle, de par son envie d'apprendre et de transmettre qu'elle véhicule à ses stagiaires. La principale source de sa réussite reste la motivation, qu'elle garde toujours et qu'elle transmet également à son équipe et à son public.

En effet, l'orientation de Cécile change suite à une remise en question sur son métier de manager

(« commerciale, j'en avais ras la casquette, j'ai dit non, je vais chercher un job de formatrice » C4).

Elle a su saisir

« la super opportunité » (C6)

afin de vivre cette réorientation comme une revanche sur son parcours personnel passé.

(« une revanche vu que j'ai rien foutu en cours » C10)

Jamais elle ne s'est démotivée

(« c'était un grand bonheur » C12)

et a toujours été

« volontaire » (C13)

pour parvenir à devenir formatrice professionnelle.

D'ailleurs, pour elle :

« c'est la plus belle promotion de ma vie » (C16). Elle « ne regrette pas la transition » (C44)

et nous explique à la fin de l'entretien, comme une conclusion générale sur la thématique, que son employeur lui a proposé de la positionner comme

« responsable pédagogique » (C47)

puisque, pour lui, elle

« peut encore monter en puissance sur les aspects de la formation » (C45).

En cela, la transition lui a permis d'utiliser son passé et son expérience de manager, de vivre pleinement le présent et son métier de formateur comme une révélation et de se projeter dans le futur, sur un poste évolutif de l'ingénierie de formation.

Charles, lui, voit sa transition professionnelle comme une suite logique due à la véritable passion pour le domaine de la qualité qu'il éprouve et que nous voyons, tout comme lui, comme une vocation.

En effet, son orientation vers le métier de formateur

« s'est faite naturellement » (C4)

et

« ça n'a pas été dur » (C6).

Le domaine dans lequel il forme est une évidence.

(« c'est une passion (...) je suis passionné par ce sujet » C50)

La transition de Charles est la plus révélatrice de la logique du trajet professionnel. Il utilise son expérience passée experte et passionnée de la qualité pour la transmettre dans son métier présent de formateur et ainsi vivre sa retraite future, sans regret sur son parcours.

Sabine, quant à elle, vit sa transition professionnelle comme une continuité dans son trajet personnel et professionnel, une trajectoire qui prend du sens lorsque nous connaissons son parcours.

En effet, elle a toujours été intéressée par les éléments de formation

(« c'est plutôt par la formation que j'étais intéressée (...) j'ai toujours rêvé d'être formatrice » S3)

et de management

(« c'était le management avant la vente » S4)

plus que par la vente, dans ses expériences professionnelles. La motivation principale de Sabine dans sa réorientation professionnelle réside dans le domaine qu'elle connaît et dont elle est parfois nostalgique.

(« c'est mes tripes qui parlent (...) ça se ressent après dans ma prestation (...) parce que le management, c'est moi ! (...) j'en parle avec cœur » S21)

C'est en cela qu'elle utilise son expérience passée de manager pour transmettre à ses stagiaires le management dans son métier présent de formateur pour continuer, dans le futur et former dans d'autres filières, toujours orientée dans l'animation d'équipe, la vente, le commerce, chose qu'elle aime et qu'elle maîtrise.

Ainsi, nous voyons que la deuxième hypothèse de notre recherche, sur la transition professionnelle et sa temporalité, est vérifiée. Sabine, Charles et Cécile évoquent de manière claire leur expérience passée de manager et leur métier présent de formateur comme

éléments essentiels à leurs futurs projets personnels et professionnels, favorisés par le vécu de leur transition professionnelle entre ces deux métiers.

3.6.2.3. Interprétation de l'hypothèse 3

Nous rappellerons la troisième et dernière hypothèse que nous émettions dans notre conclusion sur notre partie de réflexion sur nos concepts :

L'ingénierie de formation et la pratique de formateur comportent des savoirs à appliquer que le métier de manager mobilise également.

Cette hypothèse est vérifiée dans nos trois entretiens. En effet, Sabine, Charles et Cécile nous parlent de leurs compétences de manager et de leurs compétences de formateur et y intègrent des similitudes.

Charles évoque, dans son entretien, les concordances entre les deux métiers en y intégrant les notions de communication, d'animation, de motivation et surtout de reconnaissance.

Lorsqu'il nous parle de la similarité entre les deux métiers, il évoque en premier lieu

« la communication » (C15)

et sa manière naturelle d'animer un groupe.

(« c'est très naturel, je suis très communicatif, j' n'ai pas de problème pour causer » C16)

Pour lui, manager et former passent tous deux par l'animation, notion essentielle de la communication entre êtres humains.

Il compare également les deux fonctions par le biais de la motivation, qui lui paraît déterminante dans la réussite de l'équipe ou du public :

« il faut savoir ce que les gens veulent, s'ils ne se plaisent pas chez vous, il faut savoir pourquoi » (C56).

Enfin, pour Charles, l'élément primordial qu'il faut utiliser en management et en formation est la reconnaissance. En effet, pour lui,

« dans ce type de méthode, il y a neuf étapes et la neuvième, c'est la reconnaissance » (C16).

On ne peut manager ou former sans savoir dire merci.

(« apprends à dire merci » C16)

Au final de notre entretien, il nous dit :

« il existe un plan de communication, il y a aussi un plan de reconnaissance » (C56)

et il conclut même son entretien par

« alors, pensez à la reconnaissance, hein ! » (C65).

Charles compare donc les deux métiers de manager et de formateur en nous expliquant quels sont pour lui, les éléments similaires entre ces deux fonctions. Il compare également les métiers avec un entraîneur sportif et de son rôle de

« communiquer en transmettant des informations » (C56).

La comparaison est intéressante, c'est pourquoi nous en faisons référence dans ce travail. En effet, un entraîneur anime un ensemble de sportifs physiquement mais surtout moralement afin de les motiver à se surpasser à gagner, tout comme un manager anime une équipe de collaborateurs afin de les motiver à atteindre leurs objectifs, tout comme un formateur anime un groupe de stagiaires afin de les motiver à réussir dans leur formation et leur diplôme préparés.

Sabine nous fait part des éléments concordants entre les deux métiers, qui sont, pour elle, la motivation, l'animation et surtout le relationnel de confiance.

Elle évoque la motivation, comme élément similaire entre les deux métiers :

« t'arrives à les amener là où t'as envie, t'arrives à les intéresser, à les motiver » (S10).

Elle nous dit que quand elle forme son public, elle s'y prend de la même manière que quand elle manageait son équipe

(« je fais comme quand j'animais mon équipe sur le terrain quoi » S10)

et qu'en cela, elle remercie son expérience passée.

(« tout ce côté animation, je dis merci » S39)

Sabine nous parle surtout de la communication entre elle, manager et son équipe et elle, formateur et son public. Pour elle,

« quand t'es manager, t'es à l'écoute de ton équipe » (S10)

et en tant que formatrice, tu agis de la même façon. Il faut

« déjà instaurer un climat de confiance (...) pour pouvoir les faire grandir ! » (S18).

Sabine compare donc les deux métiers et nous explique que le relationnel y est primordial. Elle y intègre la notion de confiance qui lui paraît inévitable pour la réussite de l'équipe et du public, pour l'animation du groupe et pour sa motivation.

Enfin, Cécile traite des complémentarités entre les deux métiers et nous évoque les notions d'animation, d'engagement et surtout de motivation.

L'animation est l'élément qui unit les deux métiers.

(« j'avais déjà pris la parole en public, j'avais déjà fait des formations informelles, j'avais déjà animé des réunions » C16)

Elle nous apporte la notion d'engagement

(« il fallait que je les forme, non seulement, mais aussi que je leur donne envie » C18)

qui illustre son intérêt pour la motivation dans les deux métiers.

(« je suis très attachée à la motivation, je trouve qu'on ne peut pas travailler correctement sans apporter de la motivation, enfin, sans aider l'autre à, être motivé » C29)

Outre le fait que Cécile nous apporte des éléments similaires entre les deux métiers dans son entretien, qui valident notre troisième hypothèse, elle utilise également de nombreuses phrases qui illustrent clairement cette idée. En effet, pour elle,

« commercial, manager ou formateur sont des métiers différents, cependant, ils mobilisent un certain nombre de compétences communes » (C27)

et

« manager, formateur, c'est très lié et on peut passer de manager à formateur et de formateur à manager » (C29).

Elle appuie cette réflexion en insistant sur la similitude des deux métiers

(« je ne pense pas faire un métier très différent » C29)

et

« il y a plein plein de points communs entre le management et la formation » C29)

et sur leur complémentarité.

(« un bon manager doit être formateur et un bon formateur doit avoir un côté manager ; ce sont des métiers complémentaires » C29)

A cela, elle ajoute une comparaison intéressante dans notre travail, celui des métiers de manager et formateur avec celui d'acteur de théâtre :

« si on peut comparer, faire une analogie avec une scène de théâtre, voilà, il y a la première partie où j'étais sur un coin de la scène, la deuxième partie, j'étais sur un autre coin de la scène, il y avait la première partie en tant que conseillère, ensuite, j'étais manager sur l'autre coin de la scène, et en devenant formatrice, je passais au back stage. Parce qu'en même temps, en devenant formatrice, j'ai pu côtoyer les mêmes managers, moi, j'étais manager » (C31).

Elle compare donc la manager et le formateur avec un acteur de théâtre, tous trois sont sur le même terrain, celui de la scène, et ils jouent un rôle identique, celui de satisfaire leurs destinataires respectifs (collaborateurs, stagiaires et spectateurs).

Cécile illustre notre hypothèse par la communication, l'engagement et la motivation, éléments qui apparaissent dans le management et dans l'ingénierie de formation. Elle nous fait partager sa réflexion sur les deux métiers, qui sont pour elle, plus que présentant quelques similitudes, puisqu'ils sont complémentaires, voire même, selon certains de ses termes, identiques.

Après avoir vérifié et confirmé nos trois hypothèses grâce à l'analyse de nos entretiens, nous tenterons de répondre brièvement aux questions et à la problématique de notre travail de recherche avant de préconiser des propositions d'actions à mettre en place pour y répondre.

3.7. REPONSES A NOS QUESTIONS

Rappelons notre problématique, énoncée à la suite de notre réflexion conceptuelle, qui s'est élaborée à la suite de plusieurs questions que nous avons posées lors de l'étude des différentes notions et concepts :

« En quoi l'expérience de manager favorise-t-elle la transition vers l'ingénierie de formation et l'exercice du métier de formateur ? »

Sabine, Charles et Cécile nous ont aidés à répondre à ces questions, grâce à l'analyse et l'interprétation de leurs entretiens que nous avons croisés avec les thématiques conceptuels et nos hypothèses de départ.

L'entretien de Cécile répond à cette question par la motivation, la communication et l'animation de groupe et la pratique expérientielle de manager.

L'entretien de Charles donne une réponse à cette interrogation par la communication entre les acteurs, la motivation et la reconnaissance.

L'entretien de Sabine rejoint cette problématique par les savoirs expérientiels de manager, la motivation et le relationnel humain de confiance entre les différents acteurs.

Nous reviendrons rapidement sur les différentes questions qui nous ont amené à cette problématique et donnerons les réponses que nous pouvons apporter grâce aux analyses des entretiens de nos interviewés.

Revenons sur la première question que nous nous sommes posées aux prémices de notre recherche, notre question de départ :

« Transition professionnelle : du manager au formateur, quelles compétences mobiliser ? »

L'entretien de Sabine répond à cette question par la communication et la motivation.

L'entretien de Charles donne une réponse à cette interrogation par la communication et sa notion principale interne, l'animation.

L'entretien de Cécile rejoint notre question par la motivation et l'engagement.

Revenons sur notre deuxième question, posée à la suite de notre travail de réflexion sur le contexte de notre recherche, le CTP :

« De manager à formateur : comment transférer ses compétences expérientielles lors de la transition professionnelle ? »

L'entretien de Sabine répond à cette question par ses savoirs expérientiels de manager, la réflexivité qu'elle utilise pour les conscientiser et ensuite les transformer sur le terrain de la formation.

L'entretien de Charles donne une réponse à cette interrogation par son expérience en management et les outils qu'il a acquis et utilisés sur le terrain.

L'entretien de Cécile rejoint notre question par l'animation et l'expérience de manager connue du terrain.

Revenons sur notre troisième question, posée à la fin de notre réflexion sur le concept de formation expérientielle :

« Comment transformer ses savoirs expérientiels de manager lors de sa transition professionnelle vers le métier de formateur ? »

L'entretien de Cécile rejoint notre question par la communication et la relation de confiance entre les différents acteurs.

L'entretien de Sabine répond à cette question par l'utilisation de ses savoirs de manager, qui sont pour elle, la coopération et le relationnel qu'elle transforme dans ses sessions de formation. Les destinataires ne sont plus les membres de son équipe mais les membres du public en formation mais la méthode, elle, reste la même.

L'entretien de Charles donne une réponse à cette interrogation par la pratique des théories qu'il illustre en formation et la reconnaissance envers ses collaborateurs qu'il applique envers ses stagiaires.

Revenons à notre quatrième question, posée à la suite de notre travail sur la conceptualisation de la transition professionnelle :

« Quels savoirs expérientiels de manager utiliser pour réussir son projet de transition professionnelle vers le métier de formateur ? »

L'entretien de Charles donne une réponse à cette interrogation par la motivation et l'implication.

L'entretien de Sabine répond à cette question par les savoirs de manager qui sont l'autorité et la responsabilité qu'elle transforme sur le domaine professionnel de la formation.

L'entretien de Cécile rejoint notre question par la coopération, savoir acquis en management d'équipe et transformé en formation de public.

Revenons enfin, à notre cinquième question, dernière et précédent notre problématique finale, posée à la fin de notre approche conceptuelle traitant de l'ingénierie de formation :

« Comment adapter au mieux ses savoirs expérientiels de manager lors de sa transition professionnelle vers l'ingénierie de formation ? »

L'entretien de Cécile rejoint notre question par la relation de respect entre les différents acteurs et la motivation, élément primordial d'un manager et d'un formateur à appliquer sur le groupe qu'il anime.

L'entretien de Charles donne une réponse à cette interrogation par l'utilisation des outils de management d'équipe qui sont en réalité des outils de manager de formation, de formateur.

L'entretien de Sabine répond à cette question par l'alternance entre théorie et pratique, cette dernière qu'elle maîtrise davantage par ses savoirs expérientiels de manager sur le terrain et qu'elle peut essayer d'appliquer lors de mises en situation en sessions de formations.

Cette partie méthodologique sur le recueil de nos données est intéressante. En effet, l'analyse fine et précise de nos entretiens permet de dégager des thématiques qui se croisent avec nos concepts et nos hypothèses de départ, ce qui nous conforte dans notre travail de recherche. Dans les deux métiers, il ressort certains éléments similaires comme par exemple, la reconnaissance, la motivation, la communication et l'animation ou encore la confiance, ce

qui illustre bien que notre expérience de manager nous aide dans la transition orientée vers le métier de formateur et de son ingénierie.

Nous proposerons à présent des actions à mettre en place pour répondre aux questions que nous nous sommes posées et auxquelles nous avons essayé de répondre dans la partie que nous venons d'achever.

Partie 4 - Propositions d'actions

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les savoirs expérientiels de manager aident l'individu à transiter, dans la formation et son ingénierie, vers le métier de formateur.

Notre étude de terrain nous a également permis de constater que la transition professionnelle des managers, bien que présentée comme une continuité du trajet de leur parcours, n'en demeure pas moins parfois source d'interrogations et de doutes. En effet, nous avons analysé cette réflexion à travers les notions de confiance, de remise en question, de crise et de l'appréhension de l'inconnu dû au changement et à la nouveauté que nos interviewés ont évoqués lors de leur entretien.

Nous proposerons donc dans cette quatrième et dernière partie de notre travail de recherche de tenter d'apporter des propositions d'actions, ou tout du moins, dans la mesure qui est la nôtre, des améliorations ou des pistes de réflexions à certains problèmes rencontrés par nos interviewés. Elles concerneront plus globalement l'accompagnement de la transition professionnelle d'un métier à un autre, et tout particulièrement du métier de manager à celui de formateur.

Nous distinguerons trois niveaux de propositions d'actions, le premier concernant la formation expérientielle du manager, le second, leur transition professionnelle et le troisième l'ingénierie de formation.

4.1. NOS PROPOSITIONS D' ACTIONS SUR LA FORMATION EXPERIENTIELLE DU MANAGER

Afin d'améliorer la confiance en lui du manager lors de sa réorientation vers le métier de formateur, il paraît intéressant de lui faire l'accompagner dans la prise de conscience de ses propres savoirs expérientiels.

4.1.1. Sur la formalisation des savoirs expérientiels

Nous proposons **la réalisation d'un portfolio**, d'un portefeuille de compétences, dans sa démarche globale, pour permettre au manager de formaliser ses savoirs et pouvoir plus facilement les mobiliser et les comprendre comme une forme de possible ouverte à d'autres possibles. Il peut ainsi les mobiliser devant le public en formation, puisqu'il les maîtrise davantage, du fait de les avoir listés sur papier et par conséquent, dans son esprit. En effet, il

peut transmettre au mieux à ses stagiaires et ainsi, augmenter leur performance et leur réussite.

4.1.2. Sur la conscientisation et le retour d'expérience

Nous proposons **la réalisation de tests et d'autodiagnostic sur le style de management** utilisé par le passé par le manager sur le terrain, **l'accompagnement sur la compréhension du style** qui était le sien en tant que manager. Ainsi, avec l'aide de différents tests, le manager pourra se positionner en réfléchissant sur ses expériences passées comme manager promouvant, facilitant, contrôlant ou analysant, ce qui lui permet de conscientiser ses actions et ses manières d'agir pour pouvoir les analyser et s'adapter en ingénierie de formation. Il pourra également comprendre qu'il existe d'autres styles que celui qu'il pratiquait par le passé.

4.1.3. Sur la connaissance des rôles du manager

Nous proposons **une formation sur les rôles fondamentaux du manager** afin de connaître les compétences demandées à un manager et les comparer à ses propres savoirs, **un accompagnement à l'explicitation de leurs savoirs d'actions** qui peut permettre de faire émerger ces rôles à partir de leur expérience. La formation présenterait les différents rôles du manager : analyser, créer, décider ; organiser, coordonner ; informer ; animer, former ; évaluer, contrôler ; conduire le changement.

Il pourrait ainsi s'identifier et reconnaître ses points forts ainsi que les points d'amélioration et se servir de cela avant d'intervenir en formation, en travaillant particulièrement sur les axes de progrès. S'autoévaluer, de manière objective, nous paraît intéressant pour pouvoir par la suite, évaluer des stagiaires en formation.

4.1.4. Sur les savoirs expérientiels en formation d'équipe

Nous proposons **un retour réflexif poussé sur son rôle de « manager formateur »**. En effet, le manager va transiter vers le métier de formateur, il nous paraît pertinent qu'il revienne, de manière réflexive, sur ses savoirs développés dans la formation d'un ou plusieurs de ses collaborateurs. La formation est une composante à part entière du management et le manager pourrait ainsi analyser ses actions de management de la

formation, de la préparation des actions de formation, à l'évaluation de ses effets, en passant par l'animation de la formation, l'application des capacités acquises.

De cette manière, le manager analyse une des actions qu'il opérait en management qui sera l'action essentielle de son nouveau métier, la formation et il peut déjà se préparer à ce qu'est l'ingénierie de formation.

Revenir sur son expérience professionnelle de manager faciliterait l'auto-analyse qu'il pourrait en faire et ainsi préparerait en amont ses futures interventions en ingénierie de formation pour les rendre efficaces et performantes.

4.2. NOS PROPOSITIONS D' ACTIONS SUR LA TRANSITION PROFESSIONNELLE

Afin d'améliorer la confiance en lui du manager dans sa réorientation vers le métier de formateur, il paraît intéressant de lui permettre de gérer la temporalité et le doute que la transition professionnelle peut engendrer. Il serait intéressant d'envisager la transition professionnelle comme une continuité, une logique temporelle et non comme une rupture, une crise ou une remise en question, comme l'ont vécu certains de nos interviewés.

4.2.1. Sur la temporalité de la transition professionnelle

Comme nous le disions dans la partie d'interprétation de nos entretiens, la transition professionnelle du manager doit s'appuyer sur l'expérience passée, le métier de formateur présent et le futur projet envisagé par l'individu.

Nous proposons **une formation sur la gestion du temps**, avec les étapes nécessaires pour parvenir à réaliser la totalité des actions, **un accompagnement aux temporalités professionnelles**. En effet, cet accompagnement ou cette formation pourrait faire état d'une partie dédiée à la non-précipitation dans l'action, la conscientisation de ses pilotes internes, c'est-à-dire, ses propres comportements face au temps au travail, et la découverte ou la validation du sens réel de ses envies.

Ainsi, le manager pourrait tenter de gérer la temporalité dans la transition professionnelle et la vivre avec un peu moins d'incertitude et de doute puisqu'étant accompagné.

4.2.2. Sur le doute de la transition professionnelle

Nous proposons **une formation sur la gestion du stress** afin de réduire au maximum les moments de doute et de confiance en soi, **un accompagnement facilitant l'écoute et la parole**, une parole authentique qui permet de respecter les temporalités singulières de chacun et d'avancer dans la construction de son propre parcours et de son projet. Cette formation ou cet accompagnement pourrait contenir des modélisations de la spirale positive du stress afin de prouver qu'elle agit sur le développement de la personne et des techniques de relaxation, expliquées par un professionnel de la réflexologie ou de la sophrologie.

4.2.3. Sur l'amélioration du CTP

Afin de mettre de côté le doute et le manque de confiance vécus par les managers en transition professionnelle, il pourrait être intéressant de **revoir certains points du CTP**, énoncé dans notre contexte de recherche.

Le CTP présente, entre autres, la remise à niveau sur les savoirs de base comme un des objectifs du dispositif. Il serait pertinent d'utiliser, dans la présentation du CTP, en cours d'élaboration, des termes plus positifs. En effet, ici, l'expression « remise à niveau » peut être perçue de manière péjorative et peut engendrer chez l'individu un doute sur ses capacités à se réorienter. Les deux objectifs, énoncés plus haut dans la présentation du CTP (cf. Tableau 2), sont en adéquation avec notre réflexion. En effet, perfectionnement et élargissement de compétences sont des termes plus positifs, qui sous-entendent que l'individu a déjà des acquis, ce qui le positionne sur une meilleure appréhension de la transition professionnelle puisque mis en avant par ses savoirs expérientiels.

Enfin, le CTP présente, dans ses étapes à réaliser dans le processus, l'élaboration de la stratégie de transition et la réalisation du parcours de transition en quatrième et cinquième phase. Il serait pertinent, peut-être, de ne pas proposer une stratégie, puis, un parcours de transition mais plutôt, selon nous, de considérer le parcours de transition comme parcours logique, ce qui serait la stratégie de transition professionnelle. Ainsi, l'individu en transition, ne se voit pas dans une difficulté à élaborer d'abord une stratégie puis réaliser un parcours de transition mais dans la transition professionnelle comme stratégie à mettre en place un projet futur.

De cette manière, la transition professionnelle ne doit pas, selon nous, être appréhendée comme un projet mais comme une façon d'y parvenir, ce qui peut atténuer les doutes des personnes qui la vivent.

4.3. NOS PROPOSITIONS D' ACTIONS SUR L'INGENIERIE DE FORMATION

Comme nous l'avons vu dans la partie interprétation de nos entretiens, il ressort que le management et l'ingénierie de formation comportent des compétences similaires qui sont entre autres, la communication, l'animation et la motivation. Nous essaierons de proposer des actions qui permettront aux managers, d'intervenir en ingénierie de formation de manière plus performante et efficace qui pourrait agir sur les trois éléments que nous venons d'énoncer.

4.3.1. Sur la connaissance des techniques de communication

La communication, jouant un rôle important en ingénierie de formation, est utilisée également en management par nos responsables sur le terrain auprès de leur équipe. Leurs savoirs expérientiels sur le sujet peuvent être suffisants, si nous nous fions à ce que nos interviewés nous ont évoqué dans leur entretien.

Cependant, il est toujours intéressant de maîtriser totalement le domaine en ajoutant à ses savoirs acquis par expérience, des éléments théoriques généraux.

C'est pourquoi nous proposons **une formation sur les techniques de communication**. Cette formation pourrait contenir dans un premier temps la théorie VRP (Voix, Regard, Posture) et les différentes significations de la gestuologie.

Dans un second temps, elle pourrait contenir les principes de l'évaluation de la personne formée (la confiance, le dialogue, l'écoute, le respect ou encore la franchise) comprenant les phases (informer, comprendre, faire comprendre, échanger, changer, formaliser) et les situations de conflits (la domination et la soumission).

Nous proposons également de **créer des « guides »** comprenant les rôles de chacun dans le processus de formation. Il pourrait y avoir **un « guide du formateur » et un « guide du stagiaire »** qui permettrait d'y voir plus clair dans le niveau de responsabilité de chacun, comme **un tutorat dans l'organisation de formation** pour accompagner cette transition. Cette idée nous vient des « guides » déjà existants qui constituent le processus d'évaluation

annuelle des collaborateurs par le manager au sein d'une entreprise, qui sont le « guide du responsable » et le « guide du salarié » et à laquelle nous pensons pouvoir adapter l'ingénierie de formation.

Ainsi, notre manager en transition professionnelle maîtrisera la communication sous tous les angles, grâce à ces propositions d'actions ajoutées à ses savoirs expérimentiels qu'il a déjà acquis en communiquant face à son équipe. Il pourrait peut-être se sentir plus à l'aise sur le terrain de l'ingénierie de formation.

4.3.2. Sur la connaissance des techniques d'animation

Tout comme la communication, l'animation, jouant un rôle important en ingénierie de formation, est utilisée également en management par nos responsables sur le terrain auprès de leur équipe. Leurs savoirs expérimentiels sur le sujet peuvent être suffisants, si nous nous fions à ce que nos interviewés nous ont évoqué dans leur entretien.

Pour les mêmes raisons que nous venons d'évoquer pour la communication, nous proposons **une formation sur les techniques d'animation**. Cette formation pourrait comporter des stratégies sur l'empathie et l'affirmation de soi, qui sont les éléments principaux d'une bonne animation, de notre point de vue.

Ainsi, notre manager en transition professionnelle maîtrisera l'animation sous tous les angles, grâce à ces propositions d'actions ajoutées à ses savoirs expérimentiels qu'il a déjà acquis en animation d'équipe. Il pourrait probablement se sentir plus performant en ingénierie de formation.

4.3.3. Sur la connaissance des réponses aux besoins motivationnels

Tout comme la communication et l'animation, la motivation fait partie de ces éléments similaires aux deux métiers que sont le manager et le formateur. Selon l'analyse des entretiens de nos interviewés faite plus haut dans notre travail, le manager doit motiver son collaborateur pour atteindre ses objectifs et le formateur doit, de la même façon, motiver son stagiaire pour parvenir à sa réussite en formation.

C'est pourquoi nous proposons **une formation sur la théorie de la motivation et de ses besoins** pour que le manager, déjà compétent dans ce domaine grâce à ses savoirs expérimentiels, le soit encore davantage par un ajout théorique du sujet concerné. Cette formation pourrait contenir dans un premier temps, entre autres théories, celle de Maslow et de sa pyramide des besoins, représentant les différents leviers de la motivation des individus.

Dans un second temps, nous pourrions envisager d'y intégrer les réponses qu'un formateur peut donner à chaque besoin (accomplissement, estime des autres, estime de soi, appartenance, sécurité ou autre) sous formes d'actions ou d'attitudes à adopter.

Enfin, nous pourrions mettre en place des autoévaluations des managers sur leur propre motivation, prenant en compte les préférences de différents motifs de satisfaction afin de déterminer leurs propres besoins. Ainsi, ils pourraient prendre du recul sur eux-mêmes dans le but de garder toute objectivité quant à la motivation de leurs stagiaires en formation.

Ainsi, notre manager en transition professionnelle maîtrisera la motivation sous tous les angles, grâce à ces propositions d'actions ajoutées à ses savoirs expérientiels qu'il a déjà acquis en motivant les membres de son équipe. Il pourrait peut-être se sentir plus à l'aise sur le terrain de l'ingénierie de formation.

4.3.4. Sur le développement de la notion de « manager-pédagogue »

Si nous nous référons à notre analyse de nos entretiens et à leur interprétation, nous comprenons que les deux métiers de manager et formateur sont similaires sur certaines notions et peuvent parfois même être définis comme complémentaires, selon certains de nos interviewés.

La notion de « manager-pédagogue » déjà existante pourrait, en cela, être développée plus précisément et faire l'objet d'une nouvelle théorie.

En effet, il semble que « le management de la pédagogie » se détache du management de la formation énoncé plus haut dans nos propositions d'actions sur les savoirs expérientiels en formation d'équipe. Selon Piaget¹⁷², il évoque les différentes méthodes pouvant être utilisées dans une formation donnée et s'adresse au formateur qui doit opérer des choix pour transmettre dans les meilleures conditions, tel ou tel contenu de formation. Cette définition peut être étendue à toute personne détentrice d'un message à transmettre qui, pour cela, doit discriminer entre les techniques disponibles et retenir une pédagogie adaptée à l'objectif à atteindre. Il nous semble que « manager la pédagogie », selon ce qu'en dit Piaget, peut peut-être reposer sur un choix délibéré d'un intervenant à qui incombe la responsabilité de retenir la ou les méthodes adéquates en fonction du groupe ou de son locuteur, du contenu à transmettre et de la relation communicationnelle à établir pour pouvoir s'adapter à la situation pédagogique globale telle qu'elle se présente « ici et maintenant ».

¹⁷² Piaget (J), 1974, op. cit.

Le « manager-pédagogue » reflète l'idée d'un manager qui doit former son équipe et d'un formateur qui doit manager son public. Nous pourrions **envisager une théorie** qui met le manager, à quelque échelon qu'il soit situé, dans l'obligation d'intégrer les aspects relationnels dans sa fonction et prendre en compte les éventuelles difficultés survenues dans les résultats du groupe, de l'équipe dont il a la charge.

Ainsi, si cette théorie pouvait être appliquée de manière générale, le « manager », déjà « pédagogue », pourrait faciliter sa transition vers le métier de « formateur ».

Nos propositions d'actions sur l'ingénierie de formation ne sous-entendent pas que les managers n'ont pas acquis ces différents savoirs, bien au contraire, mais qu'il est intéressant d'en avoir une maîtrise totale. Il se peut également que certains managers n'aient pas eu les mêmes opportunités d'actions que d'autres, dans leur poste, ou que le niveau de responsabilité n'ait pas été le même. Les raisons peuvent en être diverses, comme la grandeur de l'entreprise, de l'équipe ou la délégation donnée par la hiérarchie, par exemple. C'est en cela que nous préconisons ces propositions d'actions d'actions afin que le manager puisse être le plus préparé possible à agir en tant que formateur avec toutes les cartes en main pour parvenir à de bons résultats.

Ces propositions d'actions ne sont que des pistes de réflexion quant à l'amélioration, que nous-mêmes avons appréhendé, sur les difficultés rencontrées par nos interviewés dans notre recherche et peut-être par nous-mêmes. Elles ne font en aucun cas état d'une vérité mais plutôt d'un ensemble d'idées qui nous ont été amenées par la totalité de notre travail de recherche.

Après avoir présenté ces axes de développement, nous concluons notre recherche dans la partie qui va suivre.

Conclusion

La transition professionnelle du manager au métier de formateur s'applique, selon la réflexion de notre travail de recherche, comme une continuité entre le domaine professionnel du manager et le domaine enseigné en ingénierie de formation.

Les trois témoignages de notre enquête de terrain impliquent que la transition entre les deux métiers est favorisée par les savoirs expérientiels du manager, la temporalité de la transition professionnelle et la complémentarité et les similitudes de certaines compétences utilisées au cœur des deux corps de métiers évoqués.

Les problématiques que nos interviewés rencontrent sont pourtant présentes dans l'entretien qu'ils ont accepté de nous accorder. Le manque de confiance en soi, lors de la transition professionnelle, pourrait être amélioré, comme nous le préconisons dans nos propositions d'actions, par une formation sur la gestion de temps ou du stress. Le problème de gérer totalement la pédagogie pourrait s'amenuiser par une formation sur les techniques de communication, d'animation, d'évaluation et de réponses aux besoins motivationnels. Enfin, le souci d'échec des stagiaires en formation pourrait connaître une diminution par la réalisation du portfolio de l'ancien manager, dans une démarche globale, précise et réflexive. Il apparaît clair, dans notre travail, qu'analyser ses savoirs par réflexivité favorise leurs transformations vers le domaine de la formation professionnelle d'adultes. Mais, cela est-il suffisant pour les gérer et les maîtriser dans leur totalité ? Réflexivité est-elle synonyme de gestion et en cela, peut-elle être évaluée et comporter plusieurs niveaux de maîtrise ? Lister ses compétences par retour réflexif peut-il s'apparenter à un CV ?

Nous avons étudié la transition du manager vers le métier de formateur et avons mis en avant les facilités à vivre cette réorientation de manière continue et logique, mais qu'en est-il de la transition inverse ? Peut-elle s'appliquer dans les deux sens ? Le formateur peut-il, avec ses connaissances pédagogiques, s'orienter vers le terrain du manager d'équipe ? Qu'en est-il du « manager-pédagogue » ? Il s'agit là d'interrogations auxquelles nous ne pouvons apporter de réponse et qui nécessiteraient un nouveau travail de recherche.

Ce présent travail de recherche nous aura également permis de réfléchir sur notre propre parcours passé de manager, en trouvant des réponses à des questions restées en suspens, sur notre parcours présent de formateur, et sur notre futur, dans notre projet d'intégrer le cabinet de conseil en ressources humaines dans lequel nous avons effectué notre stage durant cette année universitaire et pendant l'élaboration de ce mémoire.

Nous avons déjà pu mettre en place certaines de nos propositions d'actions lors de l'ingénierie d'une formation management (formation communication, animation), l'accueil de salariés en bilan de compétences (portfolio) et lors de recrutement et de reconnaissance de potentiels (retour d'expérience réflexif). Nous envisageons d'appliquer nos propositions d'actions restantes au sein du cabinet, si la possibilité de l'intégrer voit le jour.

Notre réflexion initiale sur le management comme formation des hommes et sur la formation comme management des savoirs, « management de la pédagogie », nous renvoie à la notion de « manager-pédagogue » que nous aimerions développer de façon pratique sur le terrain professionnel de la formation et des ressources humaines.

En effet, l'analyse des entretiens de ce travail de recherche nous a permis de faire une auto-analyse de notre propre trajet et d'envisager de peut-être accomplir nos capacités en ingénierie de formation et/ou en conseil.

L'expérience, qu'elle soit personnelle, professionnelle, de formation ou associative, fait donc de nous ce que nous sommes aujourd'hui en tant qu'être humain. L'expérience de la rédaction de ce travail va nourrir en nous de nouvelles perspectives et opportunités que nous n'aurions pas envisagées aux prémices de ce projet de recherche.

Références et Index

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

- Bachelart (D), Pineau (G)**, 2009, *Le biographique, la réflexivité et les temporalités*, L'Harmattan,
- Bardin (L)**, 1977, *L'analyse de contenu*, PUF.
- Barkatoolah (A)**, 2000, *Valider les acquis et les compétences en entreprise*, Insep Consulting Editions.
- Bellier (S)**, 2002, *Ingénierie en formation d'adultes*, Editions Liaisons.
- Bertaux (D)**, 1997, *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*, Paris, Nathan Université.
- Bienaimé (D), Paviet-Salomon (O)**, 1997, *Des outils pour un projet de formation. De la représentation au projet*, L'Harmattan.
- Blanchet (A), Gotman (A)**, 2007, *L'enquête et ses méthodes. L'entretien*. 2^e édition, Armand Colin.
- Bourgeois (E), Nizet (J)**, 1997, *Apprentissage et formation des adultes*, PUF.
- Bouvier (A)**, 2004, *Management et sciences cognitives*, PUF (Collection Que sais-je ?).
- Burg (P), Jardillier (P)**, 2001, *Psychologie et management*, PUF (Collection Que sais-je ?).
- Carré (P), Caspar (P)**, 2004, *Traité des sciences et des techniques de la formation*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Chauvet (A)**, 1997, *Méthodes de Management. Le guide*, Editions d'Organisation.
- Chavel (T)**, 2001, *Le coaching démystifié*, Les Editions DEMOS.
- Collignon (G)**, 2010, *Comment leur dire... La Process Communication*, InterEditions, Dunod.
- Courtois (B), Pineau (G)**, 1991, *La Formation Expérientielle des Adultes*, La Documentation Française, Paris.
- De Kerougen (Y), Bouayad (A)**, 2004, *La face cachée du management*, Dunod, Paris.
- Delannoy (C)**, 2005, *La motivation. Désir de savoir, décision d'apprendre*, Hachette Education.
- Del Rey (A)**, 2010, *A l'école des compétences. De l'éducation à la fabrique de l'élève performant*, La Découverte, Paris.
- De Person (J)**, 2001, *Organon, l'outil systémique du Manager*, Celse, Paris, 2001.
- Dolz (J), Edmée (O)**, 2002, *L'énigme de la compétence en éducation*, De Boeck Université.
- Dominice (P)**, 2002, *L'histoire de vie comme processus de formation*, L'Harmattan.

- Dovènel (J), Sédès (L)**, 1996, *Faites votre bilan professionnel. Tests pour construire votre projet*, Editions d'Organisation, Paris.
- Duluc (A)**, 2008, *Leadership et confiance*, Dunod, Paris.
- Durkheim (E)**, 1922, *Education et Sociologie*, PUF.
- Feertchak (H)**, 1996, *Les motivations et les valeurs en psycho-sociologie*, Armand Colin/Masson, Paris.
- Fenouillet (F)**, 2003, *La motivation*, Dunod, Paris.
- Fondaneche (D)**, 1999, *Guide pratique pour rédiger un mémoire de maîtrise, de DEA ou une thèse*, Vuibert.
- Fournier (M)**, 2011, *Eduquer et Former*, Sciences Humaines Editions.
- Fritz (S)**, 1998, *Moi et le Management. Etre l'acteur de son développement personnel*, De Boeck Université.
- Grawitz (M)**, 1996, *Méthodes des sciences sociales, 10^e édition*, Editions Dalloz, Paris.
- Hartmann (H)**, 1968, *La psychologie du moi et le problème de l'adaptation*, PUF, Paris.
- Jonas (H)**, 1992, *Le principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Les Editions du Cerf, Paris.
- Latrobe (D)**, 2004, *Gérer votre temps...pour en gagner !*, ESF Editeur.
- Layec (J)**, 2006, *Auto-orientation tout au long de la vie : Le portfolio réflexif*, L'Harmattan.
- Le Boterf (G)**, 2005, *Construire les compétences individuelles et collectives, 3^e édition*, Editions d'Organisation.
- Le Gall (J.M)**, 1992, *La gestion des ressources humaines*, PUF (Collection Que sais-je ?).
- Lenhardt (V)**, 2010, *Les responsables, porteurs de sens*, Insep Consulting Editions, 3^e édition.
- Michaud (G), Dionne (P), Beaulieu (G)**, 2006, *Le Bilan de Compétences. Regards Croisés entre la théorie et la pratique*, Septembre éditeur.
- Nere (J.J)**, 2001, *Devenir manager*, Les Editions Demos.
- Nere (J.J)**, 2006, *Le management de projet*, PUF (Collection Que sais-je ?).
- Parkes (C.M)**, 1971, *Psychosocial transitions : A field for study. Social Science and Medicine*, 5.
- Peters (R.S)**, 1973, *Le concept de motivation*, ESF.
- Pineau (G), Le Grand (J.L)**, 1993, *Les histoires de vie*, PUF (Collection Que Sais-je ?).
- Plot (B)**, 1986, *Ecrire une thèse ou un mémoire en sciences humaines*, Editions Champion, Paris.
- Porcher (L)**, 2004, *L'enseignement des langues étrangères*, Hachette Education.
- Pouget (M)**, 1998, *Taylor et le taylorisme*, PUF (Collection Que Sais-je ?).
- Queraud (M.H.)** sous la direction de **Arrivé (J.Y.)**, 2006, *Réussir ses changements professionnels*, Editions Retz, Paris.
- Riverin-Simard (D)**, 1993, *Transitions professionnelles*, Sainte Foy, Québec : Les Presses de l'Université Laval.

- Rouveyran (J.C)**, 1999, *Le guide de la thèse, Le guide du mémoire. Du projet à la soutenance*, Maisonneuve et Larose.
- Roy-Lemarchand (G)**, Rodie-Talbere (Y), 2006, *Évaluez vos collaborateurs pour bien manager*, ESF éditeur.
- Schlossberg (N. K.) et al.**, 1995, *Counseling adults in transitions : Linking practice with theory*, New York, Springer
- Seymour (J), Shervington (M)**, 2002, *Comprendre la PNL*, Mango Pratique pour la langue française.
- Tarondeau (J.C)**, 1998, *Le management des savoirs*, PUF (Collection Que sais-je ?).
- Testa (J.P)**, Selles (M), 1999, *Animer, diriger une équipe*, ESF Editeur.
- Thiétart (R.A)**, 1980, *Le management*, PUF (Collection Que sais-je ?).
- Turner (J), Hévin (B)**, 2005, *Comment construire sa vie adulte... et devenir son propre coach*, Dunod Interéditions, Paris.
- Van Campenhoudt (L), Quivy (R), Marquet (J)**, 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^{ème} édition, Dunod.
- Vermersch (P)**, 1994, *L'entretien d'explicitation*, ESF Editeur.
- Viargues (J.L)**, 2001, *Le guide du manager d'équipe*, Editions d'Organisation.

Articles

- Boutinet (J.P)**, *Que savons-nous sur cet adulte qui part en formation*, Savoirs, 2004/1, n°4.
- Brogère (G), Bézille (H)**, *De l'usage de la notion d'informel dans le champ de l'éducation*, Revue Française de pédagogie, 2007/1, n°158.
- Brousse (C), Perez (C), Pommier (P)**, Mai 2009, *Se former en cours de vie active. L'environnement professionnel est décisif*, INSEE Première, n°1234.
- Dupuy (R), Le Blanc (A)**, *Enjeux anxio-lytiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles*, Connexions, 2001/2, n°76.
- Faingold (N)**, *Formation de formateurs à l'analyse des pratiques*, Recherche et formation, 2006/1, n°51.
- Gingras (M), Sylvain (S)**, 1998, *Le modèle de Schlossberg pour expliquer les transitions personnelles et professionnelles*, Vol. 27.
- Heppner (M.J.) et al.**, 1994, *Assessing psychological resources during career change : development of the career transitions inventory*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 44.
- Pineau (G)**, *Réponse à Jean-Pierre Boutinet : Les sciences de la formation, entre discipline, disciplinarités et transdisciplinarité*, Savoirs, 2007/1, n°13.
- Slocum (J. Jr.) et al.**, 1985, *Business strategy and the Management of Plateaued Employees*, Academy of Management Journal, Vol. 28.
- Zaouani-Denoux (S)**, *La transition professionnelle par l'alternance. Projets et stratégies du formé*, Carrefours de l'éducation, 2005/2, n°20.

Ressources en ligne

<http://www.insee.fr>

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr>

<http://www.futuribles.com>

Références cours

Fouquereau (E), 2011-2012, Extrait de cours de Master 2 (SIFA, UE : *Transitions Professionnelles et anthropoformation*), Université François Rabelais, Tours.

Nal (E), 2011-2012, Extrait de cours de Master 2 (SIFA, UE : *Initiation au stage. Accompagnement aux pratiques réflexives*, Université François Rabelais, Tours.

Mémoires

Brouaux (K), 2009, *Le projet de reprise d'études chez les adultes en activité professionnelle : Contribution à l'étude de la motivation en formation diplômante de niveau Bac +4 / Bac +5*, Master Professionnel, 1ère année, Ingénierie de la Formation, Université François Rabelais, Tours.

Brouaux (K), 2010, *Savoirs expérientiels et reconnaissance des acquis. Etude des pratiques d'ingénierie en V.A.E. par entretiens semi-directifs menés auprès de trois candidats*, Master Professionnel, 2^{ème} année, Ingénierie de la Formation, Université François Rabelais, Tours.

Lebreton (S), 2011, *Expériences, transitions professionnelles et trajectoires. Ce que disent les seniors de leur maintien dans l'emploi*, Master Professionnel, 1^{ère} année, Ingénierie de la Formation, Université François Rabelais, Tours.

Vesque (C), 2011, *En quoi le manager facilite l'émergence de la motivation du salarié qui se forme ?*, Master Professionnel, 2^{ème} année, Ingénierie de la Formation, Université François Rabelais, Tours.

Dictionnaires

Raynal (F), Rieunier (A), 2009, *Pédagogie, Dictionnaire des concepts clés*, ESF.

GLOSSAIRE DES SIGLES

ADR	: A nimateur D e R égion
AFPA	: A ssociation N ationale pour la F ormation P rofessionnelle des A dultes
ANI	: A ccord N ational I nterprofessionnel
BEP	: B revet d' E tudes P rofessionnelles
BTS	: B revet de T echnicien S upérieur
CAD	: C onseiller A D istance
CAPES	: C ertificat d' A ptitude P rofessionnelle à l' E nseignement S econdaire
CEE	: C entre d' E tudes pour l' E mloi
COE	: C onseil d' O rientation pour l' E mloi
CP	: C ours P réparatoires
CQP	: C ertificat de Q ualification P rofessionnelle
CRP	: C ontrat de R eclassement P ersonnalisé
CSP	: C ontrat de S écurisation P rofessionnelle
CTP	: C ontrat de T ransition P rofessionnelle
CV	: C urriculum V itae
DRH	: D irecteur des R essources H umaines
DOM	: D épartement d' O utre- M er
EFQM	: E uropean F oundation for Q uality M anagement (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité)
ERASMUS	: E uropean R egion A ction S cheme for the M obility of U niversity S tudents
FA	: F rance A ctive
FAC	: F onction d' A ccompagnement en formation
FLE	: F rançais L angue E trangère
GPEC	: G estion P révisionnelle des E mlois et des C ompétences
GRETA	: G roupement d' E t A blissement
HSE	: H ygiène S écurité E nvironnement
IFC	: I nstitut de F ormation C ontinue
INSEE	: I nstitut N ational de la S tatistique et des E tudes E conomiques
ISO	: I nternational O rganisation for S tandardization (Organisation Internationale de Normalisation)
M1	: M aster 1 ^{ère} année
M2	: M aster 2 ^{ème} année

MEDEF	: Mouvement des E ntreprises D E France
MSCI	: Management des S ervices C ommerciaux I nternationaux
MTM	: Method T ime M easurement (Temps Prédéterminés)
MUC	: Management des U nités C ommerciales
NRC	: Négociation R elation C lientèle
PME	: Petite ou M oyenne E ntreprise
PNL	: Programmation N euro- L inguistique
PSE	: Plan S ocial E conomique
QCM	: Questionnaire à C hoix M ultiples
QSE	: Q ualité S écurité E nvironnement
SIFA	: S tratégie et I ngénierie en F ormation d' A dultes
TRE	: T echnique de R echerche d' E mploi
VAM	: V ente A ction M archande
VAE	: V alidation des A cquis de l' E xpérience
VAP	: V alidation des A cquis P rofessionnels
VRP	: V oix, R egard, P osture

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figures

Figure 1 : Les trois maîtres de l'éducation (G.Pineau, p. 37).....	30
Figure 2 : Dimensions structurelles du processus d'apprentissage expérientiel (D. Kolb)...	42
Figure 3 : Agir avec compétence (G. Le Boterf, p. 376).....	67
Figure 4 : Cycle conceptuel de notre recherche (D. Lévêque)	79

Tableaux

Tableau 1 : Formalisation des formations	16
Tableau 2 : Objectifs du CTP (D. Lévêque).....	24
Tableau 3 : Etapes du CTP (D. Lévêque).....	25
Tableau 4 : Ressources d'adaptation : le système 4S (N.K. Schlossberg)	50
Tableau 5 : Principes d'ingénierie de formation (D. Lévêque).....	75
Tableau 6 : Analyse des entretiens (D. Lévêque).....	96
Tableau 7 : Grille thématique d'interprétation des entretiens (D.Lévêque).....	99
Tableau 8 : Fréquence des thèmes de Sabine (D.Lévêque).....	101
Tableau 9 : Fréquence des thèmes de Charles (D.Lévêque)	104
Tableau 10 : Fréquence des thèmes de Cécile (D.Lévêque)	106

TABLE DES MATIERES

Sommaire	2
Dédicace	3
Remerciements	4
Introduction	5
Préambule : du parcours de vie à l'émergence de la question de départ	8
Parcours : expérience de manager à la formation SIFA.....	8
Retour réflexif	9
Itinéraire de formation étudiant.....	9
<i>D'un baccalauréat scientifique à une licence d'espagnol</i>	<i>9</i>
<i>Détour par l'Andalousie.....</i>	<i>10</i>
Itinéraire professionnel de manager	11
<i>Construction du projet professionnel.....</i>	<i>12</i>
<i>Faire de son expérience un levier de développement professionnel continu</i>	<i>12</i>
<i>Tensions entre projet et investissement professionnel.....</i>	<i>13</i>
SIFA : aventure transitionnelle vers la formation.....	13
Transition professionnelle : formatrice	13
Enjeux, limites et tensions	14
Transition accompagnée : formation et conseil en ressources humaines.....	15
Institut de Formation Continue	15
Cabinet de Conseil en Ressources Humaines.....	15
Projet de recherche.....	17
Question de départ.....	17
Motivations	17
Objectifs	18
Méthodes	18
Réflexion préalable à la recherche	19
Partie 1 - Formation professionnelle aujourd'hui en France	20
1.1. Formation Professionnelle Continue en France	20
1.1.1. Textes fondateurs	20
1.1.2. Vers la sécurisation des parcours professionnels.....	21
1.2. Contrat de transition professionnelle	21
1.2.1. Présentation.....	22
1.2.2. Objectifs.....	23
1.2.3. Etapes du processus d'accompagnement.....	24
Partie 2 - De l'expérience professionnelle à l'ingénierie de formation	27
2.1. Formation et savoirs expérientiels du manager	27
2.1.1. Expérience et réflexivité	27
2.1.1.1. Expérience de vie	28
2.1.1.2. Expérience de formation	29
2.1.1.3. Expérience professionnelle	30
2.1.1.3.1. Définition générale	31
2.1.1.3.2. Compétences de manager	32
2.1.1.3.2.1. Clarifier son rôle de manager.....	32
2.1.1.3.2.2. Donner du sens	33
2.1.1.3.2.3. S'organiser pour se rendre disponible	33
2.1.1.3.2.4. Développer la coopération en équipe.....	34
2.1.1.3.2.5. Encourager initiative et confrontation d'idées.....	35

2.1.1.3.2.6.	Capitaliser sur l'expérience acquise	36
2.1.1.3.2.7.	Se rendre visible	36
2.1.1.4.	Retours d'expérience : réflexivité	37
2.1.2.	Savoirs et apprentissages expérientiels	38
2.1.2.1.	Savoirs tacites ou agis	38
2.1.2.2.	Savoirs explicites ou formalisés	39
2.1.3.	Transformation d'expériences et de savoirs	39
2.1.3.1.	Préhension	40
2.1.3.1.1.	<i>Compréhension</i>	40
2.1.3.1.2.	<i>Appréhension</i>	40
2.1.3.2.	Transformation	41
2.1.3.2.1.	<i>Intention</i>	41
2.1.3.2.2.	<i>Extension</i>	41
2.2.	Transition professionnelle : temps et espace	43
2.2.1.	Transition psychosociale	44
2.2.1.1.	Types de transitions psychosociales	45
2.2.1.1.1.	<i>Evènement anticipé</i>	45
2.2.1.1.2.	<i>Evènement non anticipé</i>	46
2.2.1.1.3.	<i>Absence d'évènement</i>	47
2.2.1.2.	Natures des transitions psychosociales	47
2.2.1.2.1.	<i>Transition socio-affective</i>	47
2.2.1.2.2.	<i>Transition interculturelle ou territoriale</i>	47
2.2.1.2.3.	<i>Transition professionnelle ou de carrière</i>	48
2.2.2.	Transition de vie	49
2.2.3.	Transition socio-professionnelle	51
2.2.3.1.	Théorie de la transition socio-professionnelle	51
2.2.3.2.	Principes de la transition socio-professionnelle	52
2.2.3.2.1.	<i>Cycle intertransitionnel</i>	52
2.2.3.2.2.	<i>Rapport au monde</i>	52
2.2.3.2.3.	<i>Interaction multidimensionnelle</i>	53
2.2.3.2.4.	<i>Hiérarchie des dimensions</i>	54
2.2.3.2.5.	<i>Cycle intratransitionnel</i>	54
2.2.3.2.6.	<i>Stratégies éducatives</i>	54
2.2.3.2.6.1.	<i>Stratégie d'appariement</i>	54
2.2.3.2.6.2.	<i>Stratégie de l'interrelation</i>	55
2.2.3.2.6.3.	<i>Stratégie de l'anticipation</i>	55
2.2.3.2.6.4.	<i>Stratégie de la globalisation</i>	56
2.2.3.2.7.	<i>Groupe de participants</i>	56
2.2.4.	Trajet	57
2.2.5.	Projet	58
2.2.5.1.	Projet projeté	59
2.2.5.2.	Projet agi	59
2.2.5.3.	Orientation	60
2.3.	Ingénierie de formation	62
2.3.1.	Définition	62
2.3.1.1.	Origine	63
2.3.1.2.	Ingénierie des dispositifs de formation	64
2.3.1.3.	Ingénierie pédagogique	64
2.3.1.4.	Ingénierie du développement des compétences	65
2.3.1.4.1.	<i>Ingénierie des parcours de professionnalisation</i>	65
2.3.1.4.2.	<i>Ingénierie d'organisations professionnalisantes</i>	66
2.3.2.	Modèle piagétien	68
2.3.2.1.	Adaptation	68
2.3.2.2.	Assimilation	68

2.3.2.3. Accommodation	69
2.3.3. Principes d'ingénierie de formation : pratiques de formateurs	69
2.3.3.1. Par l'action	70
2.3.3.1.1. Action alternée	70
2.3.3.1.2. Mise en situation	71
2.3.3.1.3. Jeu	71
2.3.3.2. Par la compréhension de l'action	71
2.3.3.2.1. Sens	72
2.3.3.2.2. Synthèse	72
2.3.3.2.3. Formalisation	72
2.3.3.2.4. Métacognition	73
2.3.3.3. Par la temporalité	73
2.3.3.3.1. Engagement	73
2.3.3.3.2. Plan d'action	73
2.3.3.3.3. Retour d'expérience	74
2.3.4. De l'ingénierie de formation à l'ingénierie de transition	75
2.3.4.1. Ingénierie séquentielle	76
2.3.4.2. Ingénierie concourante	76
2.4. Problématisation de notre recherche	78
2.4.1. Construction de la problématique	78
2.4.2. Elaboration des hypothèses	80
2.4.2.1. Hypothèse 1	80
2.4.2.2. Hypothèse 2	80
2.4.2.3. Hypothèse 3	80
Partie 3 - Terrain : parole donnée aux managers-formateurs	82
3.1. Phase exploratoire : entre implication et distanciation	82
3.1.1. Premier entretien : exploration distancée	82
3.1.1.1. Un entretien exploratoire bien singulier	83
3.1.2. Première grille d'entretien exploratoire	84
3.2. Choix du terrain de recherche : de manager à formateur	85
3.2.1. Choix du public de manager	85
3.2.2. Choix des interviewés managers-formateurs	85
3.2.2.1. Sabine : ancienne manager, formatrice en BTS	86
3.2.2.2. Charles : ancien manager, formateur consultant	86
3.2.2.3. Cécile : ancienne manager, formatrice en mutuelle	87
3.3. Choix de la méthodologie de recueil de données : rigueur	87
3.3.1. Entretien semi-directif : liberté aux interviewés	87
3.3.1.1. Définition et objectifs	87
3.3.1.2. Notre rôle de chercheur	89
3.3.2. Construction de la grille d'entretien : réflexion hiérarchisée	89
3.3.3. Conduite des entretiens : échanger	91
3.3.4. Transcription des entretiens : authenticité des discours	91
3.4. Choix de méthodologie d'analyse des entretiens	92
3.4.1. Définition et objectifs	93
3.4.2. Analyse qualitative : séquençement	94
3.4.3. Construction du tableau d'analyse : thématiques	95
3.5. Analyses des entretiens	100
3.5.1. Discours de Sabine	100
3.5.2. Discours de Charles	103
3.5.3. Discours de Cécile	105
3.6. Interprétations des entretiens et croisements avec les concepts	108
3.6.1. Eléments extraits des discours	108

3.6.1.1.	Formation expérientielle	108
3.6.1.1.1.	<i>Parcours personnel</i>	108
3.6.1.1.2.	<i>Parcours professionnel</i>	110
3.6.1.1.3.	<i>Parcours de formation</i>	110
3.6.1.1.4.	<i>Compétences de manager et management</i>	111
3.6.1.1.5.	<i>Savoirs expérientiels tacites</i>	112
3.6.1.1.6.	<i>Transformation de savoirs</i>	113
3.6.1.1.7.	<i>Retour d'expérience et réflexivité</i>	113
3.6.1.2.	Transition professionnelle.....	114
3.6.1.2.1.	<i>Confiance</i>	114
3.6.1.2.2.	<i>Projet</i>	115
3.6.1.2.3.	<i>Trajet</i>	116
3.6.1.2.4.	<i>Orientation et réorientation</i>	116
3.6.1.2.5.	<i>Remise en question et crise</i>	117
3.6.1.2.6.	<i>Temporalité : anticipation ou continuité</i>	118
3.6.1.2.7.	<i>Nouveauté et changement</i>	118
3.6.1.3.	Ingénierie de formation.....	119
3.6.1.3.1.	<i>Dispositif de formation</i>	119
3.6.1.3.2.	<i>Public</i>	120
3.6.1.3.3.	<i>Théorie et pratique</i>	120
3.6.1.3.4.	<i>Pédagogie</i>	121
3.6.1.3.5.	<i>Professionnalisation</i>	122
3.6.1.3.6.	<i>Action, mise en situation et jeu</i>	122
3.6.1.3.7.	<i>Assimilation, appropriation, accommodation et adaptation</i>	123
3.6.1.4.	Communication.....	124
3.6.1.4.1.	<i>Relationnel</i>	125
3.6.1.4.2.	<i>Animation</i>	127
3.6.1.4.3.	<i>Ecoute</i>	128
3.6.1.4.4.	<i>Humour</i>	128
3.6.1.5.	Motivation.....	129
3.6.1.5.1.	<i>Plaisir d'apprendre et de transmettre</i>	129
3.6.1.5.2.	<i>Passion et vocation</i>	130
3.6.1.5.3.	<i>Encouragement et soutien</i>	131
3.6.1.5.4.	<i>Besoin et volonté</i>	131
3.6.2.	Croisement des données extraites avec nos hypothèses	133
3.6.2.1.	Interprétation de l'hypothèse 1.....	133
3.6.2.2.	Interprétation de l'hypothèse 2.....	136
3.6.2.3.	Interprétation de l'hypothèse 3.....	139
3.7.	Réponses à nos questions.....	142
Partie 4 - Propositions d'actions		146
4.1.	Nos propositions d'actions sur la formation expérientielle du manager.....	146
4.1.1.	Sur la formalisation des savoirs expérientiels.....	146
4.1.2.	Sur la conscientisation et le retour d'expérience	147
4.1.3.	Sur la connaissance des rôles du manager.....	147
4.1.4.	Sur les savoirs expérientiels en formation d'équipe	147
4.2.	Nos propositions d'actions sur la transition professionnelle	148
4.2.1.	Sur la temporalité de la transition professionnelle.....	148
4.2.2.	Sur le doute de la transition professionnelle	149
4.2.3.	Sur l'amélioration du CTP.....	149
4.3.	Nos propositions d'actions sur l'ingénierie de formation.....	150
4.3.1.	Sur la connaissance des techniques de communication.....	150
4.3.2.	Sur la connaissance des techniques d'animation	151
4.3.3.	Sur la connaissance des réponses aux besoins motivationnels	151

4.3.4. Sur le développement de la notion de « manager-pédagogue »	152
Conclusion	154
Références et Index.....	156
Références Bibliographiques	156
Ouvrages	156
Articles	158
Ressources en ligne	159
Références cours	159
Mémoires	159
Dictionnaires	159
Glossaire des sigles	160
Table des illustrations	162
Figures.....	162
Tableaux.....	162
Table des matières.....	163
Annexes.....	168
Annexe 1 : Grille d’entretien exploratoire (1 ^{ère} grille).....	168
Annexe 2 : Entretien exploratoire Dorothée	170
Annexe 3 : Grille d’entretien (2 ^{ème} grille)	193
Annexe 4 : Grille d’entretien (3 ^{ème} grille).....	194
Annexe 5 : Grille d’entretien finale (4 ^{ème} grille).....	195
Annexe 6 : Transcription de l’entretien de Sabine.....	196
Annexe 7 : Tableau d’analyse de l’entretien de Sabine	218
Annexe 8 : Transcription de l’entretien de Charles	257
Annexe 9 : Tableau d’analyse de l’entretien de Charles.....	277
Annexe 10 : Transcription de l’entretien de Cécile	314
Annexe 11 : Tableau d’analyse de l’entretien de Cécile.....	331

Annexes

Annexe 1 : Grille d'entretien exploratoire (1^{ère} grille)

1. Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel de manager antérieur à votre métier actuel de formateur ? Pourquoi avez-vous fait le choix de changer d'orientation professionnelle et comment avez-vous vécu cette transition ? Cela a-t-il été difficile et comment avez-vous géré cette réussite de reconversion ?
2. Pouvez-vous me décrire votre métier actuel de formateur et les pratiques que vous utilisez ? Avez-vous choisi cette discipline par intérêt ou par expérience ?
3. Avez-vous développé des compétences au cours de votre expérience de manager et de formateur, que vous n'aviez pas avant d'exercer ces métiers ? Lesquelles ? Comment ? Avez-vous appris sur vos compétences personnelles ou professionnelles lorsque vous avez vécu votre transition ?
4. Estimez-vous avoir transféré ces compétences entre ces deux métiers ? Toutes ou quelques-unes ? De quelle manière ?
5. Vous servez-vous de votre expérience passée de manager dans vos méthodes d'apprentissage en formation ou pour en développer de nouvelles ? Pouvez-vous me décrire un événement quotidien de votre pratique de formateur qui fait écho à vos compétences acquises par expérience en entreprise ?
6. Votre expérience professionnelle de manager vous permet-elle de faciliter la compréhension des stagiaires en formation ? Pouvez-vous me raconter un moment où vos savoirs expérientiels se sont ressentis plus efficaces par rapport au contenu de la formation prévue ?
7. Avez-vous connu des difficultés à intéresser vos stagiaires, à identifier leurs besoins ? Lesquelles ? Comment avez-vous géré cette situation ? Quelles solutions avez-vous apporté ?
8. Pouvez-vous me décrire une situation où vous avez dû vous adapter au niveau et au mode d'apprentissage de vos stagiaires ? Cela a-t-il été difficile et comment avez-vous pallié à cette situation ?

9. Laissez-vous de l'autonomie à vos stagiaires ? Pourquoi ? De quelle manière ? Avez-vous un exemple à me raconter ?
10. Vous sentez-vous responsable de vos stagiaires ? En quoi et comment cela se fait-il sentir ? Pouvez-vous me faire le récit d'une expérience qui illustre ce cas ?
11. Ressentez-vous le besoin de reconnaissance ou d'estime de la part de vos stagiaires ? Pourquoi ? Avez-vous connu une telle situation dans votre carrière ?
12. Avez-vous dû appliquer des sanctions à vos stagiaires ? Etait-ce difficile d'agir avec justesse et de manière neutre même si vos points de vue différaient ? Avez-vous un récit à me faire partager ?
13. Votre expérience de manager vous rend-elle plus crédible dans une session de formation ? Pourquoi et en quoi ? Vous donne-t-elle plus confiance en vous, vos savoirs et la manière de les transmettre ?
14. Avez-vous une anecdote qui vous a marqué davantage dans votre expérience de manager ou/et de formateur ?

Annexe 2 : Entretien exploratoire Dorothée

d1 : Donc, aujourd'hui, on va se voir pour un entretien ... d'explicitation dans un premier temps. Je vais te poser quelques questions, je vais te laisser... euh... raconter, notamment, bah... comment... enfin comment t'étais en tant que manager et ce qui a fait ta transition... enfin, comment tu t'es positionnée pour changer ton... de métier.

D1 : Hum hum...

d2 : Comment tu l'as vécu ? Et puis, bah... j'essaierai de voir sur certains points, d'appuyer sur certains points, d'accord ?

D2 : D'accord...

d3 : Si tu sens que ne t'as pas envie de répondre ou que ne t'as pas envie de faire, tu me dis stop, on arrête et on passera à autre chose sans souci.

D3 : D'accord.

d4 : T'as le droit de mettre fin à l'entretien à tout moment.

D4 : D'accord.

d5 : Ok, ça te va ?

D5 : Oui.

d6 : Le cadre te convient ?

D6 : C'est parfait.

d7 : Alors, on y va. Alors, tu me parles un petit peu de ton parcours en tant que manager ?

D7 : Ok, alors, euh...

d8 : Qu'est-ce qui fait que... bah, ce que tu ressentais... Ton parcours de manager, mais plus sur la fin. Qu'est-ce qui a fait, que d'un seul coup... et à partir de quand, tu as commencé à t'interroger sur ton parcours ? D'accord ?

D8 : Alors... Euh... Donc, j'ai été manager dans le prêt-à-porter, responsable de magasin...euh... donc, j'avais une petite équipe de cinq, six personnes, ça dépendait si c'était une basse saison ou une forte activité. Euh... donc, j'ai très bien vécu le fait d'être manager, euh... je... je me sentais très bien dans mon travail...euh... je m'étais déjà...enfin... je m'étais interrogée, après, c'était plus en terme d'évolution, donc ce n'était plus possible après d'évoluer, en tous les cas, au sein de cette entreprise-là, en tout cas, géographiquement, dans la région où j'étais. Euh... j'aurai voulu, peut-être, évoluer en tant que...euh... à l'époque, euh... ADR. M'occuper de plusieurs magasins. Ce n'était pas possible...euh...

d9 : Tu peux expliquer ce que c'est ADR ?

D9 : Alors...euh... Animateur de Région. Voilà ! (Rires) Donc, des personnes qui manageaient plusieurs responsables de magasin de la région. Voilà. Donc, qui étaient amenées à se déplacer, à être plus mobiles et à rencontrer plus de personnes et à avoir plus de responsabilités. Euh...ce n'était pas possible à l'époque et puis, euh... après, de toute façon, on a été licencié. Donc, ce qui fait que la transition professionnelle, enfin... la remise en question, elle a été un petit peu, comment dire... aidée par ce licenciement économique. Euh... et donc, à partir du moment où j'ai été licenciée, euh... j'ai été en reclassement et j'ai réfléchi sur un projet professionnel. C'est là que je me suis dit que, comme j'avais déjà réfléchi une fois et que j'avais envie de faire autre chose, je ne savais pas quoi, mais j'avais envie de changer. Je me suis dit, bon bah... allez, là, c'est le moment de peut-être de bien se poser, t'as le temps de bien réfléchir à ce que tu veux faire. Donc, j'étais en reclassement et il y a une dame qui s'occupait de moi et on a travaillé ensemble pendant six mois. Et puis, il s'est avéré qu'entre temps, j'ai eu l'opportunité d'être formatrice dans la langue espagnole, puisque, à côté de tout ça, j'avais donc ma licence d'espagnol que j'avais validée en 2003. Donc, il s'est avéré qu'il y a eu une opportunité et je me suis lancée là-dedans et puis, à côté de ça, j'avais le projet effectivement de... euh... rentrer dans le domaine de la formation mais je ne savais pas comment, je ne savais pas quoi. Et, du coup, bah, j'ai donné des cours, qui m'ont bien conforté dans cette idée-là d'être dans le monde de la formation d'un côté, et puis, de l'autre, j'ai voulu...euh... je m'en suis bien sortie...enfin... on va dire que je m'en suis bien dépatouillée pendant ces six mois en tant que formatrice... par rapport au fait que je n'avais jamais été formée dans ça. A côté de ça, j'avais envie justement de... euh... une formation dans la formation. Donc, je me suis inscrite au Master 2 SIFA, que je réalise aujourd'hui en un an. Donc voilà ! Euh... c'est à peu près tout...

d10 : Hum hum...(Silence) En fait, donc, t'as...enfin, si je résume bien, t'as commencé à te questionner par rapport au problème d'évolution ?

D10 : Oui, c'est ça !

d11 : A ce moment-là, tu le vivais comment, en fait, ce manque d'évolution ?

D11 : Bah...en fait, au niveau du travail en lui-même, je l'aime...euh, j'étais très dynamique, ça me plaisait, le côté relationnel etc. mais j'avais l'impression de ne plus apprendre de choses nouvelles. C'est-à-dire que toutes les choses quotidiennes que je faisais me plaisaient mais cela commençait à s'épuiser puisqu'il n'y avait plus de nouveauté, chose dont j'ai besoin, je pense. Avec le recul, je me dis que j'ai sûrement besoin de tout ça. Et il n'y avait plus de possibilité de faire des choses nouvelles.

d12 : Et quand t'es venue, en fait, à penser à la formation ?

D12 : Je ne sais pas, je pense que je me suis dit que... euh... tous les moments que j'avais justement moi, quand il y avait des stagiaires ou des saisonnières pour les soldes, des choses comme ça, le moment où je leur expliquais un petit peu tout, où je leur expliquais le travail, un comportement à avoir ou l'accueil à faire ou je ne sais quoi ou même quelque chose de la caisse ou de plus concret...euh... j'aimais bien ces moments-là en fait. J'aimais bien transmettre ce que je savais et puis, de... je ne sais pas... d'expliquer à ma manière puisque, moi, je l'avais vécu avant, quand je suis arrivée en tant que vendeuse, je trouvais ça...euh... ça me motivait bien quoi.

d13 : A ta manière ?

D13 : Ouais, c'est-à-dire, j'aimais bien expliquer aux personnes ce que moi, j'avais vécu en faisant cette même action que j'étais en train de leur expliquer. J'aimais bien prendre mon exemple, c'est-à-dire, tu vois, ça te paraît compliqué, mais, moi aussi, ça me paraissait compliqué et puis, tu vois, j'y suis arrivée au bout d'un moment, voilà. Dans cet esprit-là quoi. C'était vraiment des moments qui étaient dynamiques, pour moi, vraiment, une espèce de...euh... ça me plaisait. Voilà, donc j'en suis arrivée là, après, je ne savais pas du tout comment, si je voulais rester dans ce domaine-là ou... voilà... donc, je l'ai pris en large, on va dire, formation, et puis, bah depuis que je suis en formation, moi, j'ai l'impression d'apprendre beaucoup de choses sur ça, sur la formation justement, et puis, le fait que je sois en stage aussi dans un cabinet de conseil. Enfin, j'ai l'impression que tout me plaît, que toute cette nouveauté autour de moi, ça me plaît bien quoi. Donc voilà. Je pense que c'est pour ça, le côté formation, après euh...

d14 : D'accord. Quand tu as dit, je me souviens et si je ne me trompe pas, il me semble que tu as dit que tu étais entrée dans le domaine de la formation, que tu y avais travaillé, qu'est-ce qui te semble en lien... Est-ce que tu as fait des liens maintenant que tu as eu justement ce rôle de formatrice ? Comment tu arrives à faire des liens entre ton rôle de manager et ton rôle de formatrice ?

D14 : Bah c'est là où... Déjà...euh... je pense que le côté communication, c'est-à-dire, relationnel, ça, c'est un lien qui est très important. C'est-à-dire, quand j'étais manager, je communiquais beaucoup aussi bien dans la valorisation que quand il fallait recadrer, donc, il y avait beaucoup de communication. Dans la formation, également.

d15 : Recadrer ?

D15 : Oui, c'est-à-dire, si une action était réalisée bien, il y avait, moi, de ma part, une valorisation de la vendeuse et si l'action était moins bien réalisée, il y avait une espèce de

recadrage, oui, ce qu'on appelle le recadrage ou une reformulation peut-être, ou un plan d'action ou voilà... pour justement pouvoir réaliser l'action correctement. Donc tout ça, c'est de la communication, même en formation, pour expliquer quelque chose, donc tout ça, c'est quand même de l'échange et ça, je l'ai beaucoup ressenti en formation quand il y avait des choses qu'elles ne comprenaient pas, tout de suite, hop, je leur disais bien qu'il fallait qu'elles me le disent, si elles n'avaient pas compris quelque chose, et c'est comme ça je pense qu'il y a eu des moments où elles ont pu tout de suite me dire qu'elles n'avaient pas compris, ça peut être des verbes ou quelque chose que je leur apprenais et du coup, hop, tout de suite, on réactivait et cela permettait, du coup, de se dire, ça c'est bon, elles ont acquis, on peut arriver sur autre chose. Il y a ce côté-là sûrement, communication. Euh... quoi d'autre... Je ne sais pas trop... euh... le fait de s'adapter moi et le public, moi, la formatrice et le public formé. Je pense qu'il y a... tout comme un manager avec son équipe, en tant que manager, je devais m'adapter aux membres de mon équipe, aux personnalités, aux manières qu'ils avaient de travailler, et eux, il fallait qu'ils s'adaptent à moi, en tant qu'individu, à comment j'étais, au niveau de mon style managérial, sûrement. Et, en formation, j'ai l'impression que c'est un peu pareil aussi. Eux, il faut qu'ils s'adaptent à moi dans comment je parle, ma gestuelle, les connaissances que j'aie dans cette discipline-là ou voilà, comment je l'amène. Et moi, il fallait que je m'adapte à leur niveau de langue parce que j'avais des gens qui n'avaient pas du tout le même niveau donc, il fallait que j'essaie de trouver des cours qui pouvaient aller à tout le monde et il fallait que je m'adapte aussi à leur mode d'apprentissage, comment ils apprenaient... facilement, plus vite, moins vite... si certains avaient besoin de plus d'exemples pour comprendre les choses alors qu'il y en a qui comprenaient plus vite avec un seul... Je ne sais pas, il y a peut-être ce côté-là aussi.

d16 : Quand tu fais le geste comme cela si je suis bien, moi/les stagiaires ou moi/les employés, c'est ?

D16 : En fait, en tant que manager... c'est marrant que tu poses la question parce que, j'avais peut-être pas vu, c'est rigolo... En tant que manager, j'avais plus l'impression, avant mon premier cours, j'entends hein, parce que, après, ça a évolué avec les autres cours mais... j'avais plus l'impression de former un groupe soudé, un collectif, une équipe, et quand je suis arrivée à mon premier cours, j'ai eu cette espèce de... ce qui m'a fait un peu peur le premier cours, c'était ça justement, c'était le fait que je sois d'un côté comme ça, au niveau de l'espace, que je sois derrière un bureau et les étudiants là. Alors que, en magasin, quand j'étais manager, on était tous... on n'était pas du tout... il n'y avait pas d'espace pour les uns ou pour les autres. C'était tout le monde a le même espace de travail. Voilà. Et ça, ça m'a, au

début, j'ai eu du mal, et puis après, j'ai plus bougé en cours. Je bougeais plus pour, je ne sais pas, peut-être pour dynamiser ou pour donner un ...euh... je ne sais pas...

d17 : Tu expliquais comment ta position alors ?

D17 : Quand j'étais formatrice ?

d18 : Oui, quand tu fais ce geste, tu l'expliquais comment ? Tu te positionnais comment toi alors ?

D18 : Euh... Bah, j'avais l'impression, dans ce cas-là, dans le monde de l'éducation, de l'enseignement, voilà, qu'il y avait vraiment un espace pour eux et un espace pour moi, alors que moi, je voulais un espace commun pour tout le monde. Et, du coup, au fur et à mesure, j'essayais d'être jamais trop longtemps au bureau, mais plus debout ou même à leur niveau, quand je passais dans les rayons... dans les rayons, déformation professionnelle, entre les tables pour aller voir un petit peu ce qu'elles faisaient comme exercice, et j'essayais tout le temps de trouver des choses où justement, ça dynamisait aussi bien l'intellect mais aussi ce côté espace en fait. Je ne sais pas pourquoi ça me gênait mais... euh... peut-être de par l'expérience où je te dis, j'avais vraiment plus l'habitude où... euh... personne n'a sa place attribuée quoi, c'est tout le monde est au même endroit. Voilà. Et ça, c'est vrai que ça m'a... au début je me disais, comme une espèce de... euh ... ouais, chacun a sa place et moi, ça me dérange un peu ça. J'aime bien quand tout le monde est un peu au même niveau, même s'il y a de la hiérarchie, entre guillemets, que tout le monde soit... communique de la même façon pour s'apprendre les uns et les autres.

d19 : Hiérarchie où ? Dans quel domaine ?

D19 : Bah, la hiérarchie, elle est vraiment vraie, on va dire, sur le terrain, en entreprise, mais en formation, elle n'y est pas. C'est pour ça que... enfin... pour moi. Voilà. (Rires). Voilà, oui, ce côté espace au début qui me gênait. Après, j'ai appris à... et je vais continuer à ...

d20 : D'accord. Et donc, les liens alors, les autres liens entre ton poste de manager et ...?

D20 : La motivation ! Je trouve qui est importante, c'est-à-dire, quand j'étais manager et qu'il fallait des résultats, des chiffres, il fallait toujours essayer de dynamiser la manière dont on amenait les choses, essayer de changer les missions des vendeuses pour qu'elles puissent connaître le plus de choses possibles, qu'elles apprennent toujours plus, et à côté de ça, il fallait que tout ça engendre une conséquence sur le chiffre, pour l'entreprise, quoi. Tout ça, c'était quelque chose qui me plaisait d'ailleurs beaucoup, essayer de trouver des choses à amener pour chacune, des choses qu'en général, elles aimaient bien, une technique qui marchait bien, c'était de dire, plus tu mets cette personne-là à tel poste, plus peut-être tes

chiffres sont meilleurs parce que cette personne-là est vraiment douée dans ce domaine-là, voilà. Et la motivation, donc, moi, la mienne. C'est-à-dire, si je voulais qu'elles soient motivées, il fallait que moi, je leur montre que je l'étais aussi à mon niveau. Donc, ça je pense que c'est quelque chose qui a été... j'ai toujours été très dynamique même en présentiel et tout. Je pense que ça a toujours été plus ou moins perçu de l'équipe. Et puis, alors, en formation, j'ai l'impression, après, je me trompe peut-être, qu'il faut ...euh... de toute façon, c'est une discipline, tout le monde n'a pas le même intérêt pour cette discipline, donc, c'est pareil, il faut essayer de s'adapter aux intérêts de chacun, découvrir un peu les besoins, ce qu'ils veulent apprendre, ce qu'ils savent déjà et euh... j'ai essayé durant l'année de... en formation, en tout cas, de savoir ce qu'elles avaient envie d'apprendre, ce qu'elles savaient déjà, ce qu'elles ne savaient pas du tout, ce qui les intéressait plus, moins... J'ai fait un petit mix de tout cela et du coup, je pense que je m'en suis pas mal sorti. Après, en terme de réussite, elles ont eu des notes correctes, donc, je me dis que... euh... voilà. Et j'ai essayé de varier... ce que je variaais sur le terrain, je suis en train de me rendre compte en parlant, je le variaais aussi en cours pour elles, c'est-à-dire... euh... j'avais quatre heures de cours à la suite par jour, à chaque fois que j'avais cours, c'était jamais quatre heures que d'exercices de conjugaison, je dis n'importe quoi, c'était toujours structuré... enfin ... de manière à ce que ce soit... euh ... un petit peu dans les quatre heures des choses différentes... ça pouvait être des sketches, des jeux de rôle, à l'oral, des exercices à l'écrit, mais c'était toujours un peu pour ne pas qu'elles s'ennuient en fait... qu'elles soient toujours à l'écoute... et donc, motivées pour apprendre ce que je leur racontais. Voilà. Euh... quoi d'autre... euh ...

d21 : Hum Hum... Sur ces séances-là, quand tu... euh... tu te souviens de la dernière séance d'animation en formation ?

D21 : Oui...

d22 : Tu veux bien me la raconter ?

D22 : Euh... ouais ... Donc, j'avais prévenu à la séance d'avant que ce serait la dernière vu que je savais pas si elles avaient bien compté, on avait prévu un petit goûter pour le côté un peu ... voilà...

d23 : Un peu ?

D23 : Ce n'est pas le côté pédagogique du truc mais ... euh ... on avait prévu un petit goûter donc la semaine d'avant, j'avais dit la semaine prochaine, c'est le dernier cours, c'est la dernière fois qu'on se voit avant que vous partiez en stage, si vous voulez, on peut faire un petit goûter, en travaillant, quoi. Donc, elles m'avaient dit oui et elles avaient emmené des petites choses. Et puis, j'avais fait que des jeux de rôle en espagnol, donc hein, sur presque

toutes les quatre heures. A part le fait qu'on avait mangé un petit peu avant et après, mais au milieu, on avait fait que des jeux de rôle mais que sur des domaines moins... Toute l'année, les jeux de rôle qu'on avait faits, c'était très orienté monde entreprise, c'est pour ça que je donne cours, on faisait des simulations d'entretien d'embauche, des conversations téléphoniques, des simulations aussi pour trouver un appartement, pour communiquer avec une propriétaire, enfin, toutes ces choses-là... Et là, c'était plus... euh ... J'ai fait des sketches de vente, en fait, c'est-à-dire, je pense, je ne sais pas pourquoi, c'est une idée qui m'est venue, peut-être parce que j'ai été dans la vente, j'en sais rien, dans le commerce... On a fait que des sketches sur... euh... j'avais choisi la vente de prêt-à-porter, j'avais ramené des vêtements de chez moi, et chacune devait vendre... voilà... chacune à leur tour... euh... c'était que des filles aussi hein... voilà... Après, j'avais fait la même chose sur des produits de beauté, donc voilà, il y en a une, elle était debout, vêtements, c'était en magasin, produits de beauté, j'avais dit que ce serait à domicile comme des réunions... voilà... elles étaient plutôt assises et j'avais emmené pareil des produits. Et après, j'avais fait vente dans un salon, un forum ou je ne sais quoi sur plutôt la déco. Donc, j'avais emmené un catalogue I. et elles avaient fait un petit peu ça, bah, je veux refaire ma cuisine, voilà... Donc, on avait fait ça sur toute la journée en espagnol. Et enfin, c'était sympa quoi. Je pense que ça leur a plu, après...

d24 : ça leur a plu ?

D24 : Je pense que oui, ouais, ouais. On a pris des photos, elles ont voulu prendre des photos. Voilà...(Silence) (Rires) J'avais voulu faire ça pour un peu changer de l'ordinaire quoi. Voilà.

d25 : Et donc, t'avais ce comportement-là en tant que manager aussi de temps en temps ?

D25 : Ah oui oui... Euh... Alors, c'était pour... en fait, j'ai l'impression d'être comme ça aussi, j'aime bien être proche des gens, en général, et donc là, en tous cas, proche de mes formés et de mon équipe, pour les deux exemples. C'est-à-dire, parler avec eux, d'autre chose... Par contre, je suis très exigeante en terme de travail. J'ai ces deux côtés-là. Donc, j'estime que là, bah, pour le coup, comme toute l'année, j'avais très bien travaillé, enfin, je leur avais fait travailler quand même... Il y avait très peu de temps morts, on va dire, où elles ne travaillaient pas, où elles n'avaient pas de choses à faire chez elles, j'estimais que, comme elles avaient bien reçu cela, je pouvais faire quelque chose d'un peu excentrique sur la fin. Et quand j'étais manager, ça pouvait être, je ne sais pas, si c'était l'anniversaire d'une des filles, je pouvais lui dire, emmène quelque chose à manger, voilà. Mais, c'était différent parce que, en magasin, bon, c'est moins évident...

237 **d26 : Excentrique ?**

238 D26 : Euh... original, ou qui sorte un peu de ce que j'avais fait dans l'année quoi... Même si
239 ça reste dans la manière d'être je pense mais c'était un peu plus... euh ... moins cadré dans
240 les cours que j'étais censée faire. Je pense. Et en magasin, oui, on faisait ça aussi, c'était
241 différent parce que, en magasin, même si on fait ça, je ne sais pas, un petit quart d'heure, il y
242 a toujours une cliente en magasin, donc bon, on peut peut-être moins se permettre aussi quoi.

243 **d27 : T'as souvent utilisé le mot adapter. Comment tu fais ?**

244 D27 : Pour m'adapter ?

245 **d28 : Ou pour qu'ils s'adaptent ? Tu crois, je crois, utiliser, sur les deux hein, en tant**
246 **que manager ou en tant que formatrice, le fait que tu devais t'adapter à eux et qu'ils**
247 **devaient s'adapter à toi ou qu'ils devaient s'adapter au programme de formation...**
248 **enfin... ou aux méthodologies ou voilà... euh ... que ce soit, si je me trompe pas, peut-**
249 **être que c'est mal rendu... le terme adapter revient souvent. Comment tu fais ?**

250 D28 : Euh... je ne sais pas trop. Je crois que j'essaie de savoir qui j'ai en face. Enfin, j'essaie
251 de hein...

252 **d29 : Que ce soit dans le rôle de manager ou dans le rôle de formateur ?**

253 D29 : Ouais, je crois... Sans être dans la curiosité de la vie personnelle et tout, c'est plus
254 essayer de... j'analyse un peu peut-être des comportements, des manières d'être, des
255 manières de parler et du coup, peut-être que j'essaie de connaître un peu la personne de par
256 ce qu'elle veut bien me montrer, en, tous les cas, et, quand j'ai compris un peu son
257 fonctionnement, peut-être que c'est comme cela que je m'adapte, c'est-à-dire, bah peut-être
258 que, je ne sais pas... euh... peut-être que cette personne-là, quand j'étais manager, il fallait
259 peut-être lui parler... elle avait peut-être un fort caractère, donc, même sûrement, donc, il
260 fallait que je lui parle de telle manière si je voulais arriver à quelque chose de communicatif
261 et non pas de... voilà... Et puis, je sais pas, en formation, si je me rendais compte qu'elle
262 avait vraiment du mal et qu'elle se braquait, et que, du coup, elle ne voulait peut-être pas
263 justement parler à l'oral, et que moi, j'avais envie justement qu'elle fasse des progrès dans la
264 langue et qu'elle se lâche un petit peu et même si elle faisait des fautes, c'était pas grave au
265 début, eh bah, je sais pas, j'essayais peut-être de commencer par faire parler les autres... du
266 coup, elle, après, je sais pas... euh... c'est plus... j'essaie de connaître les personnes en face
267 en fait.

268 **d30 : Et comment tu fais pour les connaître ?**

269 D30 : Euh ... Soit je peux poser des questions, sans que ce soit leur vie personnelle, mais
270 sur...euh... je crois que... euh ... par exemple, en formation, je sais que celle qui avait le

plus de mal, souvent, je lui disais, c'est bon, t'as compris ? Ça va ? ou je lui demandais à elle de venir au tableau, peut-être plus souvent que les autres, je sais pas... et puis, pour une personne, je sais pas moi, quelqu'un qui avait plus de mal à comprendre ou qui était peut-être timide pour l'accueil en magasin et qui n'arrivait pas à aller voir une cliente qui ne venait pas la voir, le côté, viens voir ta cliente même si elle ne vient pas te voir parce que tu pourras peut-être vendre quelque chose... sur des gens timides ou sur des gens qui n'ont pas envie, ce n'est pas forcément évident, donc, je faisais des fois des jeux de rôle à des réunions que je prévoyais le soir et j'essayais avec cette personne justement qu'elle participe plus... je ne sais pas.

d31 : Tu ne te souviens pas ? Tu n'as pas un exemple ?

D31 : Euh... Je sais qu'il y avait une vendeuse à l'époque qui était très douée dans le conseil à partir du moment où on venait la chercher, c'est-à-dire, si la cliente lui disait, bah voilà, moi, j'ai un mariage, j'aime ça, ça, ça, j'aime bien cette couleur, j'aime bien cette forme, j'aime bien ceci, cela, elle arrivait à poser les questions, à savoir ce qu'il fallait lui proposer, du coup, elle arrivait à lui vendre une tenue complète et la cliente partait satisfaite et tout... Mais, par contre, elle n'arrivait pas à amorcer un rapport avec une personne qui regardait et qui ne parlait pas en fait, qui ne demandait pas d'aide. Et du coup, j'avais organisé une réunion, donc c'était pour tout le monde hein parce que tout le monde a plus ou moins ce problème-là, c'est vrai que ce n'est pas forcément évident... on entend quand même souvent, non merci, non merci, je regarde, je regarde, quoi... et j'avais justement réalisé des sketches comme ça où moi, je faisais la cliente par exemple, ou inversement, et du coup, on avait essayé de dégager, après cette réunion-là, avec tous ces sketches qu'on avait fait entre nous, des phrases type... ce qui marche, ce qui marche pas... et du coup, après, ça allait un petit mieux, elle se sentait un petit peu mieux et plus elle le faisait, mieux ça allait. Après, là, c'est vraiment un cas où j'ai dû justement... et en fait, je me suis servie de ce cas où elle avait du mal, pour améliorer le reste de l'équipe. Voilà. Je ne sais pas si c'est de l'adaptation ou pas, je pense que si parce que là, c'était vraiment son cas à elle, elle avait vraiment du mal, donc, du coup, j'organisais des réunions, parce que, en magasin, c'est jamais évident de le faire sur place. Il fallait que ce soit hors temps d'ouverture.

d32 : Et donc, en formation, comment t'as fait avec cette personne qui avait du mal ?

D32 : Euh... Comment j'ai fait ? Je crois que, ce n'est même pas une question de favoritisme ou quoi hein, c'est que je me suis vraiment focalisée sur sa progression. Elle partait vraiment de loin, par rapport aux autres, donc les autres, je voulais aussi qu'elles évoluent hein, c'est pas... euh ... mais il y avait moins de travail, on va dire, et je crois que vraiment, et ça m'a

produit une satisfaction, d'ailleurs, de voir qu'elle avait envie, et que, au début du cours, c'était plutôt, bah moi, je préfère l'anglais et l'espagnol, je m'en fous un petit peu...

d33 : Alors, comment tu faisais ?

D33 : Eh bah... j'essayais de dégager... aussi, quand j'avais posé la question pour savoir si elles avaient envie de travailler des choses, des thèmes, en tout cas, de temps en temps, je faisais des petits thèmes, des choses un peu... euh... style le sport, le cinéma, des choses pour un peu les changer de l'entreprise, du monde du travail, du stage et tout, et elle m'avait parlé qu'elle aimait bien voyager, qu'elle aimait bien les pays du nord, Norvège, tout ça, et du coup, on avait commencé par ça et puis, je lui avais demandé de me... à tout le monde hein, pas qu'à elle, j'avais dit qu'on allait faire une séance sur le tourisme, qu'on allait passer cette séance-là, plusieurs heures à faire des choses sur le tourisme, donc, j'avais commencé par ce qu'elles me rédigent un endroit où elles étaient allées, un voyage qu'elle avaient fait... et après, je leur avais demandé d'organiser un circuit touristique, en fait, et du coup, elle a adoré, donc, elle s'est un peu lâchée, parce que, c'est quelque chose qu'elle aurait bien aimé faire, elle, donc, un circuit dans les pays...

d34 : Tu te souviens de cette séance ?

D34 : Euh ... Je m'en rappelle... oui, un petit peu, oui, oui, je m'en rappelle oui ! Ouais, ouais, ouais...

d35 : Tu me racontes ?

D35 : Alors, en fait, elles avaient... euh... voilà ! Donc, il y avait cet écrit que j'avais corrigé chez moi et après, j'avais dit, bah voilà, vous partez à tel endroit... non ! J'avais fait un... genre l'entreprise doit faire un séminaire pour tant de salariés, de telle date à telle date, dans ces pays-là, organisez-moi le circuit et dites-moi où on loge... donc, elles avaient été sur internet, elles avaient regardé tout ça et tout, mais chacune sur des postes différents...

d36 : Elles étaient donc installées comment ? Chacune devant un ordi ?

D36 : Ouais...

d37 : Et elle, elle était où ? Tu te souviens ?

D37 : Je crois qu'elle était à gauche mais ça, je ne me rappelle plus très bien... C'est-à-dire, le plus vers le mur... Je crois, je crois, je ne suis pas sûre... Et elles étaient donc toutes les trois et je disais, si vous avez besoin, je passais à chaque fois voir un petit peu où elles en étaient et puis, du coup, voilà, elles cherchaient leurs hôtels... euh... et puis après, je leur demandais de me faire une présentation orale de ça, et de m'envoyer un mail comme si moi, j'étais la DRH de l'entreprise et que je faisais partir les salariés. Et c'était pas mal, je me rappelle que c'était même plutôt bien.

339 **d38 : Et alors ? Tu te souviens de ce qu'elle avait fait ?**

340 D38 : Euh... bah, je me souviens que c'était, en terme de... alors, à l'oral, elle s'en était pas
341 mal sortie, bon, l'accent, par contre, c'est toujours un peu compliqué mais, en tout cas, elle
342 s'en était pas mal sortie, elle m'avait fait un truc assez structuré. Et puis, à l'écrit, les phrases
343 de politesse et tout, on voyait que le cours que j'avais donné avant, quelques semaines avant,
344 elle l'avait vu ou elle s'en rappelait, c'était pas mal fait, c'était vraiment toutes les formules
345 de politesse qu'on avait vues dans les cours sur la correspondance, c'était bien.

346 **d39 : Et elle était à l'aise quand elle te parlait ?**

347 D39 : Bah, en fait je crois que, oui, elle savait que son accent n'était pas forcément...
348 voilà... mais elle parlait quand même, plus qu'au début. Elle savait, elle le sait, mais elle en
349 faisait moins attention, disons qu'elle se permettait de faire plus de phrases, des phrases plus
350 longues...

351 **d40 : Elle était plus à l'aise ?**

352 D40 : Ouais... Plus à l'aise... Je pense qu'elle était plus à l'aise avec les personnes en tout
353 cas, après, je ne sais pas... Je pense que dans la langue, un petit peu aussi, même si l'accent,
354 il n'y a jamais vraiment eu d'évolution parce que, bon, on n'a pas beaucoup de temps non
355 plus mais, je crois que... ouais... je crois qu'elle a appris aussi les choses qui lui ont peut-
356 être permis de faire ces phrases plus longues et... les temps qui étaient bien conjugués, donc
357 voilà.

358 **d41 : Hum, hum, donc, t'as dit le terme évolution ?**

359 D41 : Euh... j'ai dit quoi ?

360 **d42 : Evolution. Tu as dit, il y a eu une évolution.**

361 D42 : Ah oui. Euh... bah je pense entre le moment où je l'ai rencontrée, la première fois où
362 elle m'a causé en espagnol et la fin, oui, je pense. Alors, une évolution peut-être dans sa
363 personne, j'en sais rien, peut-être qu'elle se sentait à l'aise dans ce groupe-là. Peut-être
364 qu'elle a aimé ce qu'elle a fait et que ça l'a un petit peu... voilà... mais évolution dans son
365 niveau hein, de langue aussi. Ouais... Et puis, voilà !

366 **d43 : C'est un lien que tu fais aussi avec le manager ou pas ?**

367 D43 : L'évolution ?

368 **d44 : Oui.**

369 D44 : Ah oui ! Ah bah oui, oui ! Bah complètement parce que... ah oui, oui ! Les vendeuses,
370 si elles ont envie, elles évoluent, si elles n'ont pas envie, elles n'évoluent pas.

371 **d45 : Pas envie ?**

D45 : Bah, si elles ont toujours envie d'apprendre autre chose, dans ce domaine-là, ce qui est important, enfin, pour moi, l'évolution, c'est la polyvalence, c'est-à-dire, plus tu sais faire de choses, plus tu peux évoluer en terme de poste mais aussi pour toi, enfin , je veux dire, plus tu sais de choses et voilà ! Et c'est vrai que nous, dans nos métiers, quand t'es responsable ou manager, t'es aussi une très bonne vendeuse, t'es aussi une très bonne accrocheuse, c'est aussi une très bonne gestion de stock... voilà ! Enfin, une bonne manut... tout ça et je pense que si elles n'ont pas envie de tout ça, de cette polyvalence-là, y'a pas d'évolution possible quoi.

d46 : Hum, hum, et en formation, c'est pareil ?

D46 : Ah oui, je pense ! Moi, j'ai très peu d'expérience et puis, c'est vrai que la langue, c'est peut-être pas comparable avec une autre discipline mais euh... Ah bah oui, oui, oui, je pense que si on n'a pas envie, on n'évolue pas ou peu. Et puis, même sans parler de... là, je parle d'évolution au sein du magasin, je pense que... et l'évolution au sein de l'apprentissage d'une langue pour le coup, euh... je pense que c'est aussi une évolution personnelle dans notre vie aussi hein, en plus de nos compétences commerciales ou linguistiques. Je pense que plus en sait de choses en tant qu'individu, et plus c'est épanouissant aussi pour nous, je pense.

d47 : La compétence ?

D47 : Compétence ! (Rires)

d48 : Oui, tu disais le mot compétence ?

D48 : Ouais... bah tout ce qu'on apprend en formation et qu'on... je ne sais pas... tout ce qu'elles ont appris sur les temps... je dis n'importe quoi hein, ou sur la correspondance en espagnol, pour moi, elles ont acquis des compétences dans la correspondance en espagnol. Et puis, donc, c'était théorique, d'une part, et puis, après, comme on a fait des simulations, des jeux de rôle, moi, j'étais souvent en interaction avec elles, voilà ! Je pense qu'elles ont aussi vu ce que ça faisait dans la réalité, je suppose que c'est des compétences acquises en formation. Et là, sur le terrain, je ne sais pas moi, je dis n'importe quoi, je prends un encaissement, si elle sait encaisser, elle a acquis des compétences dans l'encaissement. Je ne sais pas...

d49 : Et donc, la compétence, c'est une évolution ?

D49 : Non.

d50 : Non ?

D50 : La pluralité des compétences peut-être, c'est une évolution. La compétence en soi, c'est quelque chose qu'on a appris à un instant soit sur le terrain, dans son expérience

professionnelle, soit, en classe, sous forme d'enseignement, éducation... Mais, la compétence n'est pas une évolution et l'évolution n'est pas une compétence. Mais la pluralité des choses, en général, oui.

d51 : D'accord. Comment tu vis ta transition alors ? Du passage de l'un à l'autre ?

D51 : Alors ! Euh... aujourd'hui, je suis en formation, donc, c'est un peu différent, je me dis que c'est un temps un peu plus long. Par contre, quand je suis passée du licenciement pour aller dans mon premier cours, je me suis demandé si j'allais être capable de le faire, vraiment, sincèrement. Et même... et donc déjà, avant ça, y'a la transition, tu te dis que tu vas faire autre chose. Est-ce que tu vas être capable ? Puisque t'as toujours fait la même chose, je suis arrivée dans ce magasin, j'avais 18 ans hein ! Donc, j'ai évolué, oui, mais, j'ai toujours fait ça, dans le même magasin, et j'ai connu rien d'autre en terme d'expérience professionnelle. Donc, tu te dis, est-ce que tu vas être capable, déjà, t'as tout ce questionnement-là ! Après, t'as une opportunité dans un truc qui est bien parce que t'as une licence d'espagnol, donc, c'est bien, c'est dans une formation commerce international, donc, ça relie un petit peu tes deux seules compétences que t'as, le commerce et l'expérience en espagnol que t'as eus, vite fait, en licence il y a plusieurs années, et t'as jamais été formée pour ça, tu vas faire avec ce que tu sais. Donc, là, moi, j'ai eu une période où je me disais est-ce que tu vas y arriver, est-ce que tu vas être capable de faire ça, est-ce que tu ne vas pas être complètement débordée par les événements... Enfin, j'avais une espèce de remise en question de ce que j'étais quoi, de ce que je pouvais produire, enfin, je sais pas, de ce que je pouvais faire, et après mon premier cours, je me suis sentie satisfaite. Je savais que ça pouvait s'améliorer, il y a peut-être eu des gauches, des choses que j'ai faites qui auraient pu être améliorées... Par contre, ça n'a pas été pour moi la ramasse totale, j'avais l'impression d'être crédible face à elles, en fait.

d52 : Crédible ?

D52 : Ouais... J'avais l'impression d'avoir une connaissance suffisante de la discipline, en espagnol, et un relationnel suffisant pour avoir été crédible dans mon rôle de formatrice ce jour-là en fait. Pour les accueillir et tout, c'était important pour moi la première... euh... le premier cours, la première impression qu'elles allaient avoir de moi en fait. Et je m'en suis pas mal... enfin, je ne suis pas rentrée chez moi en pleurant en me disant c'est pas possible, comment je vais faire pour y retourner la semaine prochaine, je m'en suis pas du tout sortie, elles m'ont posé trop de questions, je ne savais pas, parce que, ce n'est pas évident déjà de se lancer là-dedans mais, en plus, ce n'est pas ta langue, alors, c'est deux choses à gérer en même temps quoi. Donc, il m'est arrivée plusieurs fois où elles m'ont demandé comment ça

se dit et j'ai dit que je ne savais pas... ou j'ai dit, bah vous cherchez pour la prochaine fois... Mais sinon, je m'en suis pas mal débrouillée de tout ça, enfin, je trouve. Mais il y a eu cette notion de confiance en moi qui est intervenue entre le licenciement et le premier cours, l'entrée en formation et tout ça, tout ce que je suis en train de vivre là aussi... la formation, est-ce que je vais y arriver, tout ça ! Ce qui est souvent apparu. Et puis après, je me dis toujours la même chose, donc là, juste avant mon premier cours, je me le dis hein, j'y arriverai pas, je stresse, j'étais stressée, j'avais mal au ventre et tout, et après, je prends le recul et je me dis mais tu sais très bien que quand t'as décidé quelque chose, en général, tu vas jusqu'au bout, et puis en général, ça va ! Donc, je vois pas pourquoi tu stresses parce qu'en général, tu te dépatouilles et puis t'y arrives quoi. Mais, c'est plus fort que moi, je crois que j'ai toujours été comme ça, même plus jeune hein, même quand c'était des contrôles au lycée ou au collège, j'étais déjà un peu comme ça alors que je révisais bien hein, je me préparais toujours pour les choses, j'ai jamais été à un endroit comme ça... je sais pas, peut-être le côté un peu perfectionniste, le côté toujours faire... me dépasser, je sais pas, je sais pas. Ouais, il y a eu cette phase, cette transition qui a été un peu...

d53 : Un peu ?

D53 : Ouais, un peu... C'est trop bien, t'as trop envie de vivre ça parce que c'est une opportunité, tout, et puis, t'as envie de changer, donc, c'est bien, ça va t'ouvrir des nouveaux horizons, c'est une expérience super pour toi, pour la suite... Et puis ce côté... ah là là... un peu la peur de l'inconnu, comme tout le monde quoi hein... et puis après, je me rends compte que c'est toujours finalement un stress positif parce que, c'est comme ça que je fonctionne et je pense que je fonctionnerai toujours comme ça, quand je vois ma mère... je ne sais pas... Je pense que je fonctionnerai toujours comme ça pendant un bon moment mais bon ! Donc voilà ! (Rires)

d54 : Et quel autre lien alors sur ces deux rôles ?

D54 : Bah... peut-être le côté aussi un peu de responsable des choses, enfin, et des gens. Et puis, l'âge aussi, le fait d'être, soit disant plus mûre, mature, plus âgée, l'expérience... Parce que, du coup, c'est vrai que mes stagiaires avaient une vingtaine d'années et puis, en général, les vendeuses étaient jeunes, enfin, très jeunes. Donc ce côté un peu... toi tu te sens jeune dans ta tête et il faut que tu arrives à te rendre crédible donc, encore une fois de par ton poste, voilà, de par tes compétences, de par... voilà... mais, en même temps, c'est pas évident parce que les publics jeunes, c'est des publics que j'aime bien moi, ces âges-là, je me sens bien dans ce genre de public-là, donc, c'est pas évident de se dire, bon, t'as pas... plus le même âge, et puis voilà, c'est un poste, donc, en tant que manager, bah, j'étais quand

même responsable d'elles sur leur lieu de travail, responsable des résultats qu'elles fournissaient, responsable des résultats pour l'entreprise, responsable de ce que moi, je leur demandais de faire aussi. Et elles, les étudiantes, je me sentais un peu responsable de la réussite dans leur diplôme, enfin, dans leurs études quoi, dans... alors que c'est qu'une matière et que voilà... et puis c'est pas la plus importante parce que, en commerce international, y'a avant tout marketing, anglais, enfin bon, c'est pas du tout l'espagnol qui fait que voilà quoi ... mais...euh... et puis responsable aussi de comment ça va se passer, si les sessions de formation vont bien se passer, enfin tout ça quoi. Donc, peut-être une préparation, en tout cas, pour le côté formatrice, une préparation en amont qui réfléchissait déjà à tout ça et qui disait bon...

d55 : Et alors, comment t'as géré cette réussite en fait ? Parce que t'a réussi cette reconversion ?

D55 : Ouais...

d56 : Comment tu la gères ?

D56 : Euh...bah j'ai réussi, oui et non, parce que j'ai encore mon Master à faire mais je m'y atèle !

d57 : Tu travailles déjà en tant que formatrice !

D57 : Oui, c'est vrai ! Euh... Comment j'ai vécu ça, non ?

d58 : Hum, hum, comment tu gères ça ?

D58 : Alors ! Il y a d'un côté l'excitation du nouveau, de... euh ... et puis bon, le stage, parce que j'en ai pas beaucoup parlé aussi hein mais, je suis donc en stage dans un cabinet de conseil, je prépare une formation, je vais l'animer, donc, tout ce côté-là de partir de rien pour arriver à un but, tout ça, ça me plait bien. Et il y a la satisfaction personnelle, de la question que je me posais, est-ce que tu peux faire autre chose, j'ai l'impression que oui ! Et cette autre chose, est-ce qu'elle te plait ? Oui ! Donc déjà, ça, c'est... voilà ! Et aussi, ce qui me plait dans cette transition que je suis en train de vivre, c'est que tout a un lien, j'ai l'impression.

d59 : Un lien ?

D59 : Ouais ! Tout ce que je fais ici dans le cabinet, le sujet de mon mémoire, les cours que je prépare pour l'autre stage que j'ai, je redonne des cours à la prochaine promotion, tout ça a des liens, ça s'entrecoupe, voilà. Mon sujet de mémoire, du manager au formateur, je prépare une formation management, je continue en formatrice d'espagnol, je trouve que c'est...voilà... enfin... et puis tout ce que j'apprends en formation à la Fac, tous les cours qu'on a, tous les intervenants, plutôt de l'entreprise, plutôt les cours théoriques, tout ça, ça...

et c'est pas évident de pas être perdue, de faire les bons liens au bon moment avec ce qu'il faut quoi !

d60 : Hum, hum, tu fais comment alors ?

D60 : Je fais comment ? En fait, j'essaie de... quand je suis en stage, j'essaie de pas trop... j'essaie de penser à fond, là, par exemple, je suis à fond dans la préparation de ma formation management, j'essaie de pas trop m'égarer sur, ah bah oui, ça me fait penser, faudra que je pense à mon mémoire... J'essaie quand même de... sur les instants où je suis en stage ou sur les instants où je suis en formation à la Fac, j'essaie de rester concentrée sur ces instants-là et après, chez moi, le soir, j'essaie de faire les liens. Je fais comment ? Je note beaucoup de choses, pas trop sur l'ordi, je sais qu'il faudrait que je le fasse mais je suis plus vieille France moi ! Je suis plus papier et crayon moi ! Donc, je note beaucoup de choses. Dès que j'ai un livre entre les mains où il y a quelque chose qui pourrait être intéressant dans tout ça, je le lis, je note des petites choses, je fais pas mal de photocopies sur des choses qui m'intéressent... mais, c'est pas évident, je trouve que c'est pas facile. Ça va, je gère mieux tous ces liens qu'avant. Au début de l'année, je me disais, il y a plein de liens mais j'arriverai jamais à faire tout ou j'oublierai peut-être des choses ou justement, je prendrai tout en gros mais peut-être que je n'irai pas dans le détail. Et puis, j'ai l'impression que c'est en train de mûrir un peu donc, je ne sais pas. Je ne sais pas si c'est la bonne méthode ou pas mais... voilà !

d61 : Tout à l'heure, quand tu parlais de la formation, comme du management, tu utilisais des termes comme responsable... (Silence)

D61 : Hum, hum... Bah oui, parce que j'ai pris très à cœur, enfin, aussi bien l'un que l'autre, c'est des rôles que j'ai pris à cœur... Enfin, responsable, je crois vraiment, en gros, pour pas rentrer dans les détails, c'est le bien-être de tout ce petit monde, en fait, c'est ça l'idée hein !

d62 : Bien-être ?

D62 : C'est-à-dire, je suis un peu comme ça dans la vie aussi cela dit... je ne sais pas, quand j'étais manager, j'aimais bien que les gens se sentent bien, même deux jours après qu'il y ait eu un recadrage de ma part ou de la hiérarchie encore plus élevée, je ne sais pas mais euh...

d63 : Tu te souviens d'un exemple de ça ?

D63 : Euh... oui ! Je me rappelle d'une fois où je me suis un peu énervée contre une vendeuse qui m'avait appelé pour me dire... mais c'est des petites choses hein... qu'elle avait besoin de tel jour parce qu'elle passait son permis, mais sans me demander en fait, en me l'imposant. Sauf que c'était le premier jour des soldes ou je sais plus très bien mais ce n'était juste pas possible qu'elle ne soit pas là en fait... peu importe pour quoi c'était et la

manière dont ça avait été amené, donc, moi, elle me connaît, elle sait que je suis assez cool, donc, elle m'avait dit ça d'une manière, bah, tu peux noter, je ne serai pas là le tant... Sauf que moi, j'avais dit, non mais...tu seras là parce que ce n'est pas possible qu'il y ait des membres de l'équipe qui ne soient pas le premier jour des soldes, c'est juste pas possible quoi ! Et du coup, j'avais été peut-être un peu plus... que d'habitude, sur un truc qui n'est pas très grave en plus...

d64 : Plus ?

D64 : Bah un peu plus, non mais non, non. J'étais peut-être moins... parce que moi, j'étais... je suis toujours dans... j'essaie de tout bien faire pour arranger quoi, voilà, si j'ai un mariage, au niveau des plannings, des problèmes des gens, j'essaie de toujours m'arranger pour que tout le monde soit... un peu, on va dire bien quoi ! Quand je pouvais, bien sûr ! Donc, ce jour-là, elle s'est dit que je ferais parce que je le fais souvent... sauf que ce jour-là, j'ai dit clairement non ! Personne n'est pas là ce jour-là quoi ! J'étais peut-être un peu plus... plus... sèche dans mes paroles et puis aussi dans le fait que, derrière, il n'y avait presque pas possibilité que ce soit autrement qu'elle vienne. Alors que moi, j'étais plus dans le, bah, je ne sais pas franchement, ça va être dur mais je vais essayer. Là, ce n'était même pas je vais essayer, c'était, non, ce n'est pas possible tout de suite. Et je pense qu'elle n'était pas habituée, cela dit, moi non plus, mais c'est vrai que... et du coup, après, elle faisait un peu la tête sur les jours qui suivaient, et là, j'avais essayé de dire, bah écoute voilà, de communiquer tout de suite...

d65 : Tu te souviens ?

D65 : Euh, bah, on était un peu froide toute les deux en fait, sans être voilà... mais on était peut-être pas comme d'habitude, les jours qui ont suivi et puis après, on a fini par se parler en réserve, parce que, sur le lieu, c'est toujours moins évident...

d66 : Vous étiez dans la réserve alors ?

D66 : Ouais, il me semble qu'on était dans la réserve, j'avais dû dire à l'autre collègue, attends, je vais la voir parce que... et on avait discuté et justement, donc moi, je lui avais dit, voilà, je vois bien que t'es un peu plus froide, et moi, il y a juste des moments où je peux pas... enfin, j'ai pas aimé la manière dont tu m'as amené... faut quand même pas inverser les rôles si tu veux... on est quand même... c'est un des moments vraiment où j'ai dû expliquer, me justifier un peu de la hiérarchie, enfin de mon rôle quoi, de mon rôle de responsable, c'est-à-dire, aujourd'hui, c'est moi la responsable, oui, tu peux me demander des choses et souvent, je ferai tout pour, mais là, ce n'est pas possible. Et c'est vrai qu'elle m'a dit, oui, c'est vrai... et je lui ai dit la manière dont tu as amené, ce n'est juste pas

possible. C'est là où j'ai dû remettre un peu les rôles à leur place. Et du coup, elle m'a tout de suite dit, oui, c'est vrai qu'en fait, j'aurai peut-être du te demander en question plutôt qu'en affirmation et du coup, bon, ça s'est très bien passé voilà ! Et ce n'était pas quelque chose de grave encore une fois... J'ai pris cet exemple-là parce que, c'est vrai que j'ai eu le côté crédibilité, le côté ... à recadrer là.

d67 : Crédibilité, c'est souvent un mot que tu... être crédible, crédibilité ...

D67 : Ouais, bah parce que, avant d'avoir ce poste, on me l'a refusé une première fois, avant, parce que j'étais trop jeune et donc, pas crédible, c'est ce qu'on me disait. Et peut-être que c'est vrai !

d68 : Et en formation alors ?

(Le téléphone sonne, elle s'excuse et doit répondre. La conversation dure sept minutes.). Désolée.

D68 : Je t'en prie.

d69 : On reprend...euh... là, on n'a pas le choix... Donc, on en était, oui, sur la notion de responsabilité.

D69 : Euh... Tu me demandais par rapport à la crédibilité. Je crois que le fait d'avoir été... euh... d'avoir eu ce refus, plus jeune, deux ans avant, deux ans, oui ! Je crois que j'ai toujours voulu, justement, peu importe où j'étais, ni avec qui, perso ou... euh... c'est tellement quelque chose que j'ai mal vécu à ce moment-là en fait, parce que j'avais quand même arrêté mes études, même si j'avais validé hein, même si j'avais validé ma licence, je m'étais toujours dit que je reviendrais plus tard, sur ces études-là et voir ce que j'en ferai ! Mais, ça m'avait tellement, j'avais quand même arrêté mes études, je me disais, tu t'investis vachement et puis, on te refuse parce que t'es jeune... euh... pour moi, ce n'était pas une raison suffisante en fait. Et je crois que cette notion-là, de crédibilité, j'ai toujours voulu, justement, donc, l'avoir, face à autrui. Alors, oui, je suis jeune, mais bon bah, j'assume quand même d'être là...enfin, j'assumais et... de comment j'étais, ce que je faisais... et ça a toujours été important. C'est peut-être pour ça que ça ressort.

d70 : Oui, parce que t'en a parlé aussi pour la formation !

D70 : Bah je pense que c'est ce, ce, ce refus-là qui a fait que... euh... voilà ! Et puis, c'est aussi à partir de ce moment-là que j'ai aussi travaillé sur moi-même, sur tout ce qui était impulsivité, mauvais caractère... voilà ! Je le suis toujours tout ça mais beaucoup moins qu'avant.

d71 : Mauvais caractère ?

D71 : Ouais ! Bah mauvais caractère... je sais ce que je veux quoi ! Dans ce sens-là.

610 **d72 : Ah ! Caractère affirmé alors ?**

611 D72 : Voilà !

612 **d73 : D'accord.**

613 D73 : Voilà. Et depuis ce jour-là, je fais attention, plus qu'avant.

614 **d74 : En tant que formatrice aussi ?**

615 D74 : Ouais, en tant que tout, je pense. Donc, c'est-à-dire, peut-être...

616 **d75 : Parce que t'as utilisé ce terme crédibilité ?**

617 D75 : Ouais, je pense que je fais aussi plus attention à la manière dont je dis les choses,
618 comme je suis quelqu'un d'assez franche, honnête... Voilà, tout ce qui est
619 diplomatie...euh... que j'avais peut-être moins avant...

620 **d76 : Hum, hum...**

621 D76 : Pour me crédibiliser justement dans les rôles que j'ai à l'instant T, que ce soit manager
622 à l'époque ou formateur ou à qui je parle ... enfin... Je ne sais pas, ouais, je pense que c'est
623 quelque chose qui est important. Du à ça, je pense ! Je pense. Peut-être.

624 **d77 : Peut-être ?**

625 D77 : Oui, ouais ! Et je pense aussi qu'il y a beaucoup de, c'est ce que je te disais tout à
626 l'heure, je travaille, j'ai une conscience professionnelle, peu importe ce que c'est et, quand
627 j'aime ce que je fais, je le fais à fond, très perfectionniste, voilà, exigeante... A côté de ça, je
628 suis quand même quelqu'un d'assez ouverte, qui communique beaucoup et tout donc, peut-
629 être que je veux aussi toujours dire... bon, je suis peut-être un peu marrante comme ça mais,
630 n'oublions pas pourquoi je suis là et puis, toi, t'es quoi par rapport à moi... enfin... voilà ! Je
631 crois qu'il y a ce côté aussi un peu... de... ce côté-là aussi.

632 **d78 : Quel côté ?**

633 D78 : Ce côté-là de dire...euh... oui, on me voit aussi comme la personne un peu rigolote,
634 souriante, bon voilà... mais qui sait aussi être sérieuse et pro... Tout ce que je t'ai dit avant
635 quoi ! Et tout ça, c'est un peu dans les mêmes idées quoi !

636 **d79 : Hum, hum... Et sur la notion de responsabilité, tu m'as bien parlé de la**
637 **responsabilité que t'as eu en tant que manager ?**

638 D79 : Oui.

639 **d80 : Mais la responsabilité en tant que formatrice ? T'as un exemple ? (Silence)**

640 D80 : Bah... J'ai très peu d'expérience, donc, je te dirai plus l'année dernière, j'aurai été
641 déçue qu'elles n'aient pas leur licence, toutes et qu'elles aient une mauvaise note dans ma
642 matière. Je me sentais responsable de ça en fait.

643 **d81 : Responsable ?**

D81 : De leurs notes. A un niveau... euh... bien sûr, elles sont avant tout responsables d'elles-mêmes mais j'avais un petit... je ressentais une petite responsabilité dans tout ça. Je me...si...

d82 : ça se manifestait comment cette...

D82 : Bah dans la...euh... bah dans la motivation que j'essayais de...euh... dans la motivation que j'aie eue à faire tous mes cours, d'essayer de tout aborder pour qu'elles aient tout en tête...enfin... le plus de choses possibles, en tous les cas et... qu'elles abordent le plus de choses possibles, qu'elles parlent le plus possible... euh... j'ai tout géré mes cours pour qu'elles aient le plus de choses possibles... éparpillées...

d83 : Gérer tes cours ?

D83 : Bah, les organiser, en tout cas, savoir ce qu'il y avait dans chaque cours, de ce que j'allais traiter, de quelle manière, tout ça pour me dire, voilà, plus elles... alors, sans bâcler les choses, je finissais toujours hein, si j'avais un peu plus, bah j'enlevais autre chose, voilà !... mais pour qu'elles aient le plus de variété possible, aussi bien à l'oral qu'à l'écrit, en conjugaison qu'en... voilà ! Et je pense que si elles n'avaient pas eu des bonnes notes...enfin... des notes au-dessus de la moyenne... euh... je, je, je me serais un peu sentie responsable de ça. C'est peut-être qu'elles n'avaient pas assez révisé ou que voilà, mais... ouais, je me serais sentie un peu... bah, tu vois, t'as mal fais tes cours, tu vois, elles ont eu 4, ça va pas du tout... enfin... ce côté-là, un peu, tu vois. Mais, ça n'a pas été le cas, donc... Mais, ça m'a procuré une satisfaction qu'elles aient la moyenne et qu'à la fin du cours, elles me disent, franchement, c'était bien, qu'elles me disent que, des fois, donner des exemples de sketches au prof d'anglais. Ça, c'était bien, avec la prof d'espagnol, on a fait ça, et du coup, qu'il l'a fait aussi et qu'elles étaient contentes de l'avoir fait aussi en anglais. Voilà, une satisfaction de ce que je vaux en tant que ... voilà...

d84 : En tant que ?

D84 : En tant que responsable des choses que j'aie amenées, des idées que j'aie... voilà... dans la réalisation de ce que j'en ai fait et puis, responsable de leur satisfaction à elles, en fait. C'était important qu'elles me disent pas ... mais ... votre cours... ou qu'elles ne faisaient pas une tête bizarre quand je commençais à dire de quoi on allait parler et comment on allait travailler. Ouais, tout ça. Ouais, une satisfaction. Comme tout le monde je pense mais... et puis moi, comme je fais les choses vraiment à cœur, à fond...

d85 : A cœur ?

D85 : A fond et vraiment toujours, je pourrai peut-être en faire moins mais bon, j'en fais quand même plus ! (Rires) Euh... Peut-être que ça procure encore plus une satisfaction, bah,

tu vois, je t'avais dit que si je poussais encore plus, bah... alors, que peut-être pas... mais, au moins, je n'ai pas le regret de me dire que j'en ai moins fais... tu vois, si j'en avais plus bah... Ouais, je n'ai jamais, très peu eu ce sentiment-là. Je l'ai eu mais... ou encore... non, même pas ! Je sais pas trop, je ne suis pas trop le genre à dire je regrette ci, je regrette ça. Non, peut-être à l'époque, quand j'ai arrêté vraiment et que j'ai dit, j'arrête les études à ce moment-là... enfin... j'ai validé ma licence FLE et ma licence d'espagnol, je veux plus passer le Capes, je travaille à fond dans le magasin pour gagner de l'argent et tout, peut-être qu'avec le recul, je peux me dire, je regrette de l'avoir fait mais, en fait, non. Parce que, aujourd'hui, je refais quelque chose et si c'était à refaire... enfin, si je l'ai pas fait il y a plusieurs années, c'est parce que j'en avais pas envie et qu'aujourd'hui, j'ai envie et je pense que ça va pas donner les mêmes résultats... d'investissement, de tout ça, d'apprentissage, donc, même pas tu vois ! (Rires) Donc, euh... non mais...même pas... mais, on pourrait dire que j'aurai pu regretter. Voilà. Non, non... (Rires) Donc voilà. (Silence) Voilà, voilà !

d86 : Est-ce que... euh... est-ce que tu as l'impression de... d'avoir appris quelque chose ?

D86 : Là ?

d87 : Hum, hum...

D87 : Pendant l'entretien, là ?

d88 : Oui.

D88 : Oui, oui, des petites choses. Faudra bien que je le... oui, des petites choses...

d89 : De quel genre ?

D89 : Auxquelles je n'avais pas pensé... Bah, je sais plus là, ça me vient plus mais, euh... tu vois, le côté refus du poste, hop, c'est pour ça que j'ai envie de me rendre crédible à chaque fois... voilà... Il y a eu aussi d'autres choses aussi... euh... des petites choses qui ont une explication, en fait.

d90 : Hum, hum...

D90 : Tu vois !? Et c'est un mot. Et quand tu le dis et que tu te rends compte qu'il y a une raison... à telle ou telle action, tel ou tel choix. Et c'est marrant parce que, dans les synthèses que j'ai rendues là, à la formation, j'ai souvent mis que j'étais venue dans cette formation, donc, pour apprendre, on va dire, sur le domaine professionnel formation que je ne connais peu, voire pas, mais aussi pour apprendre sur moi-même et j'ai même rajouté cette phrase et elle a du sens aujourd'hui, même si je trouvais qu'elle faisait bien dans les synthèses mais elle a du sens en fait ! Et réfléchir donc, sur moi-même et sur les choix que j'ai dus faire jusque-là. Et du coup, tu vois, j'ai l'impression que, chaque choix que j'ai dû faire à tel

moment de ma vie sur, peu importe quoi, il y a une explication. Mais, ça, avant de rentrer dans cette formation, je ne pensais pas que c'était vrai. Si, tout s'explique, tout ceci, tout cela, tout a une explication... et c'est depuis que je suis rentrée dans cette formation où on formalise vraiment beaucoup de choses, où on réfléchit sur toutes les choses et tout, beaucoup plus, que je me rends compte que c'est plus ou moins, voire carrément vrai ! Donc voilà ! Tu vois, le côté aussi... quand je suis partie en Espagne, Erasmus, je n'ai pas fini ma maîtrise à l'époque, le M1 d'aujourd'hui. J'ai fait le premier semestre, le deuxième semestre, je suis partie, pour des raisons personnelles, je n'ai pas validé le.... je n'ai pas réalisé le mémoire, je n'ai donc pas validé la maîtrise. Et ça, peut-être qu'au fond, je me suis jamais dit que c'était un regret... pour revenir au regret, mais, comme aujourd'hui, je suis dans une formation Master, c'est peut-être pas au hasard, je pense que j'ai choisi de faire un Master... c'est pour dire, bah tu vois, je l'ai peut-être pas validé, parce que tout le monde autour de moi, c'était, oh mais pourquoi tu l'as pas validé, j'en passe et des meilleures, moi, je disais, non, non, non, j'avais pas envie à cette époque-là, j'avais d'autres envies... Et je me dis que si aujourd'hui, j'ai choisi le Master, parce que j'aurais pu choisir autre chose hein, il y a plusieurs choses, j'aurais pu choisir une formation courte, une formation pas du tout au sein de la Fac, je me dis qu'il y a peut-être un rapport. Je t'en ai pas parlé dans... mais, peut-être qu'il y a un rapport aussi. Tu vois ? Les choix que t'as fait, hop, tu refais après, je ne sais pas, peut-être... ou pas hein ! Mais ... peut-être qu'au fond... pour dire, bah tu vois, je ne l'ai pas eu mais là, j'en fais un autre ! Du coup, je vais l'avoir ce M2 et na ! (Rires) Enfin voilà, y'a un peu ce côté...

d91 : Et na ?!

D91 : Voilà. Mais, pour moi hein, avant tout mais euh... quand même un peu peut-être une revanche sur aussi ce qu'on a pu me dire... peut-être... même si je fais aussi beaucoup les choses pour moi hein, mais euh... enfin pas dans le sens égoïste mais peu importe... enfin, peu importe, non, parce que ça a quand même une résonnance, mais, on peut me dire des choses que je peux écouter, sans forcément les prendre comme loi universelle ou comme une vérité ou comme forcément des choses à faire. Mais, comme quoi, peut-être un peu quand même que les choses qui ont été dites, surtout de qui ça vient aussi, ça y fait aussi mais je fais avant tout les choses parce que, moi, j'ai envie de les faire, donc... dans ce sens-là quoi ! Donc, ça, ça m'a apporté ça, cet entretien ! Sûrement beaucoup de choses !

d92 : Est-ce que tu penses que cet entretien, je pense que c'est un entretien d'exploration, tu vas l'utiliser comme tel ?

D92 : Oui.

746 **d93 : Il va te permettre de pouvoir mieux construire tes entretiens après ?**
747 D93 : Oui, je pense.
748 **d94 : Oui ?**
749 D94 : Hum, je pense. Bon, tu vois, j'avais mis une trame-là, et puis, je vais la retravailler du
750 coup.
751 **d95 : Hum, hum...**
752 D95 : Je pense. (Silence)
753 **d96 : Je n'ai pas beaucoup de choses à rajouter, je pense qu'on a passé un bon moment**
754 **d'entretien, je te sens un peu fatiguée, et je suis désolée pour l'interruption...**
755 D96 : Je t'en prie !
756 **d97 : Ce n'est vraiment pas... Enfin, j'aurais préféré que ça ne se fasse pas mais je n'ai**
757 **vraiment pas eu le choix et euh... bah, je te remercie, en tout cas...**
758 D97 : Bah, merci à toi !
759 **d98 : Du partage que tu viens de me faire, avec moi, en tout cas, et puis, bah, j'espère**
760 **qu'au moins, ça te sera utile.**
761 D98 : Oui ! Je suis sûre que oui !
762 **d99 : Je vais te rendre ta feuille.**
763 D99 : Merci !
764 **d100 : Elle m'a servi quand même un petit peu de trame et voilà.**
765 D100 : Merci.
766 **d101 : Je t'en prie.**

Annexe 3 : Grille d'entretien (2^{ème} grille)

1. Pouvez-vous me parler de votre parcours de manager et de votre premier questionnement sur ce parcours ?
2. Comment vous est venue l'envie de changer de métier et de construire cette transition vers le métier de formateur ?
3. Quels liens faites-vous entre ces deux rôles : celui de manager et celui de formateur ?
4. Comment vous positionnez-vous et vous adaptez-vous ?
5. Pouvez-vous me raconter votre première séance de formation ?
6. Vous comportiez-vous de la même façon en tant que manager ?
7. Comment procédez-vous pour connaître votre équipe ou votre public ?
8. Quelles responsabilités ressentez-vous dans ces deux rôles ?
9. Comment avez-vous vécu votre transition professionnelle entre ces deux métiers et la réussite de votre reconversion ?
10. Voulez-vous ajouter quelque chose ou me faire le récit d'une situation qui vous a marqué ?

Annexe 4 : Grille d'entretien (3^{ème} grille)

1. Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel de Manager jusqu'à votre questionnement sur ce parcours et votre choix de transiter vers la formation ? Comment avez-vous vécu cette transition professionnelle ?
2. Vous rappelez-vous de votre premier cours en tant que Formateur ? Qu'avez-vous fait et pourquoi ? Pouvez-vous me le raconter ?
3. Vous êtes-vous servi de votre expérience passée de Manager pour entrer dans le monde de la Formation ? En quoi ? Quelles compétences avez-vous utilisé et comment ?
4. Avez-vous connu des difficultés à intéresser vos stagiaires, à leur donner de l'autonomie et à identifier leurs besoins ? Lesquelles ? Comment vous êtes-vous adapté à ces situations ?
5. Vous sentez-vous responsable de vos stagiaires ? En quoi et comment cela se fait-il sentir ? Avez-vous dû appliquer des sanctions à vos stagiaires ? Comment l'avez-vous vécu ?
6. Ressentez-vous le besoin de reconnaissance ou d'estime de la part de vos stagiaires ? Est-elle due à votre expérience de Manager passée ? Pourquoi et en quoi ? Vous donne-t-elle plus confiance en vous, vos savoirs et la manière de les transmettre et vous rend-elle plus crédible dans votre rôle de Formateur ?

Annexe 5 : Grille d'entretien finale (4^{ème} grille)

1. Pouvez-vous me décrire chronologiquement votre parcours professionnel (expériences, formations...) ?
2. Quand situez-vous votre premier questionnement sur ce parcours ? Pouvez-vous identifier une situation qui est liée à ce questionnement et la décrire ?
3. Dans quelles circonstances avez-vous pris la décision de réorienter votre parcours ? Comment avez-vous vécu cette transition professionnelle ?
4. Pouvez-vous me décrire votre premier cours en tant que formateur ?
5. Vous êtes-vous servi de votre expérience passée de manager pour exercer en tant que formateur ? Quelles compétences avez-vous mobilisé ? Pouvez-vous me décrire une situation de formation où vous mobilisez ces compétences de manager ?
6. Votre expérience professionnelle de manager vous donne-t-elle plus confiance en vous, en vos savoirs et en la manière de les transmettre ? Vous rend-elle plus crédible dans votre rôle de formateur ?
7. Vos stagiaires reconnaissent-ils votre expérience professionnelle de manager et de formateur ? Est-ce important pour vous ?
8. Pouvez-vous me décrire une situation professionnelle, en tant que formateur, qui vous a particulièrement marquée ? Pourquoi ?
9. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Annexe 6 : Transcription de l'entretien de Sabine

1 **s1 : Alors, merci S. de bien vouloir répondre à mes questions. Euh... Alors, est-ce que,**
2 **pour commencer, tu peux me décrire ton parcours professionnel, les expériences**
3 **professionnelles que tu as eues, les formations, de manière chronologique ? Voilà.**

4 S1 : D'accord. Alors, j'ai eu un Bac... Depuis mon Bac ?

5 **s2 : Ouais !**

6 S2 : Donc, depuis mon bac, j'ai eu un Bac Scientifique, suite à quoi, j'ai fait un an de
7 médecine, ensuite, j'ai arrêté, j'ai travaillé, ensuite, je suis partie à la frontière Suisse, j'ai
8 pris un poste de vendeuse chez P. Euh, suite à ce poste, j'ai évolué rapidement an tant que
9 première vendeuse, et puis, en tant qu'adjointe.

10 **s3 : D'accord.**

11 S3 : A l'époque, on ne pouvait pas évoluer d'adjointe à responsable dans le même magasin,
12 donc, il y a un magasin qui s'est ouvert sur A., à la frontière Suisse, donc P. V., un magasin
13 qui s'est ouvert à A., donc, j'ai pris le poste de responsable sur A. pendant à peu près un an
14 et demi. Suite à quoi, j'ai décidé de revenir dans la région, donc, près de V., parce que j'étais
15 seule avec ma fille et que je voulais me rapprocher de ma famille. Donc, j'ai eu la chance
16 d'avoir l'ouverture de X. Donc, c'est vrai que mon transfert P./X. s'est fait rapidement.
17 J'aurai du rencontrer L.L, je l'ai jamais rencontré, enfin bon, puisqu'au niveau de P., je suis
18 passée par quelqu'un de relativement bien quoi, donc voilà ! J'ai pris le poste de responsable
19 X. ! Les résultats étant très bons très rapidement, on m'a donné le statut de formatrice et j'ai
20 été formatrice X. pendant quatre ans. Donc, en fait, mon expérience P./X., ça a duré dix ans,
21 à peu près. J'ai dû démissionner de X. parce qu'on est parti à l'étranger avec mon mari,
22 parce qu'on a travaillé sur un projet pendant un an. On est allé plusieurs fois en R. D., en
23 fait, on devait faire de la location de jet en R. D. et travailler avec le tourisme. Donc, on s'est
24 installé en R. D., entre-temps, il y a eu un changement de président, donc, changement de
25 ministres, suite à ça, il fallait... ils ont dû installer des... enfin, il fallait installer... comment
26 dire... des nouvelles... enfin, des règlementations justement pour le jet-ski, puisqu'on était
27 parti pour ça. Et, bah, comme c'est des pays corrompus, on n'a pas pu aboutir, donc, on est
28 rentré en France. Donc, entre-temps, j'ai eu K., après, j'ai eu besoin de retravailler, donc, j'ai
29 pris un poste de responsable chez T.C.F., Euh... responsable chez T.C.F. pendant presque
30 trois ans et euh... bah, c'est vrai que la vente, voilà quoi ! Je dirai qu'à aujourd'hui, c'est
31 plus ce qui m'attirait, c'était plus la formation puisque j'ai fait quatre ans de formation chez
32 X., donc, c'est plutôt par la formation que j'étais intéressée. Et c'est vrai que ça faisait très

33 très longtemps que je rêvais d'être formatrice. Donc, au départ, j'avais pensé formatrice pour
34 un groupe comme P., X. et puis, c'était L., dans le Nord, donc, pas de possibilité. Donc, je
35 suis partie de T.C.F. et j'ai décidé... parce qu'en fait, ce qui s'est passé, je recevais
36 régulièrement des stagiaires, donc, des Bac Pro Vente, quand j'étais chez X. et chez TCF., et,
37 par l'intermédiaire de la prof de vente, j'ai fait des jurys de Bac Pro Vente et BEP VAM sur
38 V. et sur S.D ; ça m'a permis de rencontrer, euh... comment elle s'appelait... du Rectorat...
39 j'ai plus son nom... la personne qui venait du Rectorat, enfin bon voilà... et qui m'a orientée
40 vers une VAE pour pouvoir exercer le métier de formateur. Donc, j'ai fait une VAE... alors,
41 ma VAE, en fait, elle s'est faite en deux temps. J'ai voulu commencer une VAE... non,
42 c'était un peu avant que j'avais voulu commencer... mais, comme A. commençait son
43 entreprise, je ne pouvais pas être sur tous les plans, donc, j'ai laissé tomber, j'ai repris un an
44 après. Et euh... donc, j'ai fait une VAE, ma démarche a duré à peu près un an et suite à quoi,
45 j'ai obtenu mon BTS MUC. (Silence)

46 Voilà ! Donc, suite à ma VAE, j'ai contacté l'I. de Tours. Donc, pendant deux ans, je suis
47 allée à des modules de formation, c'est-à-dire, prof dans le privé. Ce qui m'a permis
48 d'exercer, enfin, d'effectuer deux stages sur les deux années. Dans un premier temps, j'étais
49 sur L.M. et dans un deuxième temps, sur M., ça m'a permis d'effectuer mes stages sur L.P.
50 A L.P., en fumant ma clope, j'ai vu qu'ils recherchaient... enfin, j'ai vu qu'il y avait une
51 formation vente. Suite à quoi, j'ai été voir la Directrice M.C., qui m'a dit, bah écoutez,
52 envoyez-moi votre CV, de toute façon, ça passe par moi. Donc, j'ai envoyé mon CV, j'ai été
53 rappelée très très vite par B.D'H, la responsable de l'I., et puis, on était trois, donc, elle m'a
54 prise en entretien, elle m'a rappelée le lendemain en me disant que c'était moi qu'elle
55 prenait. Par contre, ce n'était pas une formation vente mais une formation téléphone ! Pour
56 les conseillers à distance ! Donc, bah, j'ai accepté la formation, avec un gros stress, parce
57 que j'avais jamais fait de téléphone de ma vie ! Mais bon, j'ai un tempérament... euh...
58 voilà... j'ai besoin de réussir, je sais que je donnerai tout pour réussir, donc, c'est ce qui m'a
59 permis, et je me suis dit, de toute façon, j'y arriverai ! Donc, j'ai travaillé très dur, parce que
60 le téléphone, ce n'était pas moi ! Et j'ai commencé en Mars... j'ai plus trop les dates... en
61 Mars y'a deux ans... donc en... 2010... euh 2010... oui, ça doit être ça ! En 2010, j'ai
62 commencé, j'ai fait ma formation de conseiller à distance, donc, je les avais en vente, en
63 téléphone... tout ce qui est T.R.E, ça veut dire CV, lettre de motivation, recherche de stage,
64 les rapports de stage... Donc, cette formation qui m'a amenée à fin Juin. Donc, pour moi,
65 c'était juste un contrat et c'est vrai que je pensais que ça allait s'arrêter là, mais j'ai eu la
66 chance que le prof référent des NRC parte. Suite à quoi, B. m'a sollicité pour prendre les

NRC, donc, stress supplémentaire parce que je me suis dit, ouh la la, BTS, à l'origine, c'est mon niveau... je lui ai dit, bah écoutez, je... donnez-moi les modules, les bouquins, laissez-moi... j'ai pris deux trois semaines, laissez-moi le temps et je vous...voilà... je vous donnerai ma décision. Mais, j'ai besoin de voir ce qui m'attend ! Suite à quoi, j'ai accepté la proposition et en fait, j'ai donc récupéré les BTS 1, les BTS 2, en NRC, tout ce qui est négociation/vente... préparation des dossiers professionnels, donc, tout ce qui est négociation et le dossier projet. Donc, une année qui s'est très bien passée au niveau relationnel, je ne te cache pas que j'ai travaillé énormément parce que, bon, il y avait pas mal de choses qui étaient aussi nouvelles pour moi, donc, j'ai dû apprendre certaines choses avant même de pouvoir les dupliquer à mes élèves ! Donc, formation qui s'est très bien passée, suite à quoi, il y a eu B., donc, référente MUC, qui est partie, enfin, qui a commencé à lâcher des modules. Donc, j'ai récupéré certains modules de management, ce qui permettait, moi, de récupérer les modules MUC/NRC ensemble, en management. Durant l'été, j'ai reçu un mail comme quoi B. partait définitivement, ce qui m'a permis de récupérer en plus les modules de mercatique. Voilà ! Donc, à aujourd'hui, je suis toujours référente des NRC, j'ai récupéré le management MUC/NRC et la mercatique MUC/NRC. Voilà, toujours sur les premières et deuxièmes années. Voilà mon parcours à aujourd'hui ! Ça va ?

s4 : Très bien ! J'ai une question, tu en as déjà parlé un petit peu mais je voulais que tu ailles un peu plus en profondeur... Par rapport à ton premier questionnaire sur ce parcours-là, chez X., P., en tant que manager dans une boutique de prêt-à-porter, est-ce qu'il y a un élément, une situation, qui a été lié(e) à ce questionnaire ? Qu'est-ce qui a fait que tu t'es questionnée, que tu as voulu changer, penser à changer, est-ce qu'il y a vraiment un élément déclencheur qui a fait que t'avais envie d'arrêter et que ...

S4 : Alors, le premier élément déclencheur, ça a été dès l'instant où j'ai fait de la formation. Voilà ! Alors, en fait, même avant. Donc, il y a eu... la vente, j'ai aimé, adoré, pas de problème... suite à quoi, à un moment donné, on prend des responsabilités, y'avait toute la partie management, la partie management, c'est... voilà, c'était le management, avant la vente, et dès l'instant où j'ai fait de la formation, c'est quelque chose que j'ai adoré et c'est ce qui a été le premier élément déclencheur... la formation que j'ai faite chez X. Voilà ! Après, bah, tu connais un peu le clash avec T.C.F., donc, ça a été, je dirai, le deuxième grand élément où, de toute façon, je m'y retrouvais plus... y'a un moment donné, fallait... voilà... le but, ce n'était pas de repartir sur de la vente.... T.C.F., certes, mais le problème, c'est que si je repartais sur de la vente, à un moment donné quoi, j'allais m'écarter pendant un an,

deux ans, c'était plus moi quoi... parce que, tu sais comme moi que le métier de manager... on n'est pas plus manager que ça !

s5 : Oui...

S5 : Voilà ! Donc, voilà, les deux éléments, ça a été ça, ça a été la formation, mon métier en tant que formatrice chez X. et le deuxième, ça a été le clash avec T.C.F. Voilà ! Et c'est vrai que, j'ai voulu, après, et pour mon équilibre aussi, pouvoir... bah... par rapport à l'activité d'A., le commerce, ça devenait plus possible, et je sais qu'à aujourd'hui, ça ne serait plus possible avec les enfants, avec le métier d'A., quand il part le matin à 5h30, enfin, ce serait n'importe quoi quoi ! En plus, je l'aide pas mal. Donc voilà quoi ! Ça a été tout ça qui a fait que je j'ai dû changer quoi.

s6 : Euh... Et comment... donc là, les circonstances, j'ai bien compris les circonstances où tu as décidé de réorienter ton parcours vers autre chose... Comment tu as vécu la transition professionnelle, c'est-à-dire, tout ce que tu m'as dit un petit peu tout à l'heure, la VAE, tout ça... Comment tu l'as vécue ? Est-ce que ça a été compliqué ? Est-ce que t'as perdu confiance ? Est-ce que t'as toujours été optimiste ? Comment t'as vécu tout ça ?

S6 : Alors, en fait, déjà, être optimiste, ça n'a pas été facile, puisque je suis partie en très mauvais terme de T.C.F., donc déjà, je suis partie avec un prudhomme. Donc déjà, même si j'y suis plus, ça a été deux ans où... ce n'est pas le chèque qui m'a fait plaisir, c'est le fait de me dire que c'était terminé. Déjà, ça a été dur à ce niveau-là. Dès l'instant où on a fait de la vente, après, c'est peut-être pareil dans d'autres secteurs d'activités, dès l'instant où on a fait de la vente, on se dit qu'on est capable de faire que ça. Donc, à aujourd'hui, en fait, il fallait que je trouve quelque chose qui avait quand même rapport avec la vente parce que la vente, c'est quand même moi. On n'est pas dans la vente et puis, demain, on ne l'est plus ! Ce n'est pas possible ! Donc, c'était difficile de se dire qu'est-ce que je suis capable de faire ? Qu'est-ce que je veux ? Déjà, qu'est-ce que je veux et qu'est-ce que je peux faire ? C'est quelque chose qui est très difficile. Donc après, dès l'instant où j'ai commencé ma VAE, bah... alors, est-ce que ça a été difficile.... c'est pas le côté difficile, après, je veux dire, j'ai pris du plaisir à la faire, ça a été... je suis quelqu'un qui travaille énormément, donc, j'ai passé, je veux dire, à rédiger, rien que mes parties, mes quatre compétences... j'ai dû passer vingt heures par compétence, j'ai fait, refait, moi, voilà, c'est pas quelque chose qui me gêne. Ce qui fait que je ne l'ai pas mal vécu. Le fait de passer en jury, ça n'a pas été quelque chose de... enfin, stressée avant de rentrer dans la salle, mais une fois dans la salle, ça va... parce que, bon, en tant que responsable, manager, t'as une équipe à animer, donc, de parler devant

un public, ça ne me gêne pas. Donc, ça, ça a été. Après, l'étape qui était difficile pour moi, c'est quand j'étais à l'I., parce que j'étais... en fait, je me suis sentie très inférieure, j'étais avec des Bac +3, 4, des personnes qui avaient déjà fait des remplacements en collège, en lycée, et je me rappelle d'une personne, un mec, j'ai plus son nom aujourd'hui et j'aurai aimé encore avoir son nom et ses coordonnées, qui m'avait dit, une fois, à la pause clope, le jour où toi, tu trouveras du boulot, bah tu m'appelles. Il m'avait démontée... mais bon, j'ai rien dit, je ne suis pas comme ça moi, je me suis dit, bah, toi, mon gars, je vais prouver que je suis capable. Voilà ! Après, c'est mon tempérament hein, je suis comme ça. Donc, ça, ça a été un moment difficile parce que c'est vrai que là-bas, je me sentais inférieure quoi ! Même si j'ai eu des personnes autour de moi qui m'ont très encouragée et qui m'ont dit, mais non, toi, t'as la chance d'avoir une expérience en entreprise que nous, on n'a pas. Nous, on n'a connu que l'Education Nationale, et toi, t'as la chance d'avoir fait autre chose avant. Et voilà, c'est ces personnes-là qui m'ont aussi remontée le moral. Parce que, ça, ça a été difficile. Après, mes stages se sont très très bien passés, en plus, je suis quelqu'un de volontaire, donc, c'est vrai que... en plus, je m'entendais bien avec P.C., donc, je lui ai demandé lors du deuxième stage si je ne pouvais pas animer un cours toute seule. Il était là mais voilà ! Donc, ça, ça fait partie des choses dont je n'ai pas peur. Je peux me retrouver face à une vingtaine d'élèves et d'animer un groupe. Voilà, je lui ai dit d'animer un module que je maîtrisais quand même bien parce que je n'avais pas trop le temps de le préparer. Donc ça ! Après, la deuxième étape qui a été difficile, c'est dès l'instant où B. m'a appelé en me disant que j'allais prendre les conseillers à distance, ouh là là, je me suis dit, mais où tu t'embarques ?! Euh... c'est de la vente, plus ou moins, il y aura un peu de vente mais alors, le problème, c'est que, un casque toute la journée, je ne sais pas faire. Donc là, ça a été un moment difficile, je suis rentrée chez moi, je me suis dit, bah maintenant, t'as plus qu'à ! J'ai travaillé, je me suis dit, de toute façon, je n'ai pas le choix, je suis là maintenant, c'est vraiment ce que je veux faire donc, j'ai travaillé, j'ai bossé... voilà !

s7 : Et justement, est-ce que tu te rappelles de ton premier cours, de la première fois où t'as été formatrice et est-ce que tu peux me le décrire ou me parler un petit peu de ce premier cours ou d'autres qui ont suivi, si tu t'en rappelles mieux ?

S7 : D'accord. Alors, euh...

s8 : Comment ça s'est passé... euh...

S8 : Alors, premier cours...bah... je dirai que le stress monte avant de rentrer en cours, parce que tu ne connais pas les personnes, tu ne sais pas à qui tu as à faire, en plus, c'est des conseillers à distance, donc, des personnes plus âgées que moi. Donc, ça, c'est une première

chose. Après, je ne te cache pas que, chez moi, j'ai relu mon cours je ne sais pas combien de fois, même à la limite, un peu apprendre par cœur, alors que ça sert à rien quoi... dès l'instant où tu maîtrises... bon, ça, tu t'en aperçois plus tard mais, j'avais besoin... peur de louper quelque chose... euh... donc, apprendre par cœur... j'avais le sentiment d'être un peu trop théorique, voilà... par manque, en fait, par peur de manquer de... d'oublier quelque chose !

S9 : Et ça, tu t'en es rendu compte après ?

S9 : ça, tu t'en rends compte après. Si tu veux... après... tu fais un premier cours, tu fais un deuxième, après, quand tu reviens chez toi, tu te dis... voilà, tu repenses à ta journée, tu te dis, de tout ce que tu as dit, qu'est-ce qu'ils ont pu retenir... et après, tu te dis, bah voilà, demain, je vais leur reparler de ça, ça va pas leur percuter... voilà ! Mais, ça, tu t'en aperçois régulièrement. Et je dirai que, même quand tu fais une année d'enseignement, t'as de modules nouveaux, même si c'est de la vente, t'as plein de modules où tu ne maîtrises pas tout ! Donc, à partir de là, tu... enfin... t'essaies d'aller trop dans le théorique et le problème, c'est qu'ils ne retiennent pas tout. Et tu t'en rends compte après, quand tu fais les évaluations. A aujourd'hui, je le vis différemment... je vais partir, tu vois, si tu veux, je vais lire mon module, je vais m'imprégner de mon module, je vais aller voir quel est mon objectif, et à partir de là, je vais partir de l'entreprise, de mon expérience à moi, qui va m'aider à leur expliquer, je vais donc aller chercher des exercices et je vais commencer par... par là... pour amener des éléments. Voilà, aujourd'hui, je travaille différemment. Mais, la première... mais même hein... j'ai... aujourd'hui, je me dis que ma première année, oh là là, qu'est-ce que je leur ai dit, qu'est-ce... je me dis, je n'ai pas été bonne quoi ! Après, je suis rassurée, parce que, aujourd'hui, j'ai des collègues avec qui je m'entends super bien, tu vois, A. avec qui je communique bien, elle me dit, mais ne t'inquiète pas S, je dirai qu'il faut trois ans. Voilà ! Et c'est vrai qu'aujourd'hui, c'est ma deuxième année... enfin... si tu veux, les CAD, j'ai fait une première année, j'ai fait ma deuxième année... ma deuxième année, j'ai moins travaillé... enfin... j'ai moins travaillé, ce n'est pas ça, c'est que j'ai passé moins de temps à apprendre mes cours bêtement quoi ! J'ai été plus dans le côté pratique parce que, en plus, c'est un public qui, voilà... il fallait que ce soit pratique... et c'est passé beaucoup mieux. Et c'est vrai que ça s'est ressenti sur mes résultats hein ! Je suis passée, je crois de 60 % à 80 %, 85 %, un truc comme ça, donc, ça s'est ressenti. Voilà, euh... aujourd'hui, avec mes BTS, je dirai que je le vis de la même manière, si tu veux, je... tous les modules que j'ai faits l'an passé, je me rends compte que... je refais tous mes cours parce que, aujourd'hui, je les fais passer différemment. Donc, j'ai plein de travail et je pensais

qu'en deuxième année, il y en aurait moins, c'est faux ! J'ai plein de travail parce que je revois, parce que, aujourd'hui, je ne vais pas partir du théorique, je vais partir de la pratique pour pouvoir m'organiser et les amener à... voilà ! Et je m'en rends compte, tu vois, cette année. Par contre, c'est vrai que, quand j'ai des nouveaux modules, si tu veux, quand tu les as pour la première fois, il y a encore une partie de théorique qui est là et qui a du mal à partir. Tu vois, le module de mercatique, le management, non, parce que, le management, j'ai tellement l'expérience du passé, je vais te dire, j'ai fait pour la première fois... j'avais récupéré le module recrutement, des choses comme ça, non mais, je suis partie sur un truc... je veux dire, j'avais un support que je leur ai donné à la fin, avec des grands axes... par contre, on est parti de suite sur des jeux de rôles... le recrutement, c'est ça, c'est un jeu de rôle entre un recruteur et le recruté, voilà ! Et aujourd'hui, je sais qu'ils ont assimilé. Alors que si j'étais partie sur de la théorie... je ne sais pas. Par contre, sur des modules de management, je l'ai fait facilement. Tu vois, sur des modules de mercatique, gestion de... machin... j'ai le sentiment d'être encore trop théorique. L'année prochaine, je pense que je le vivrai mieux ! Mais bon... ça va ? Tu me dis hein, si je...

s10 : C'est parfait ! Euh... est-ce que tu t'es servi, tu te sers toujours, ou est-ce que, dès le départ, tu t'es servi de ton expérience passée, de manager, pour exercer en tant que formateur ? C'est-à-dire, oui, je pense que la réponse sera oui, mais, qu'est-ce que tu as mobilisé comme compétence, des compétences que t'avais acquises dans ton travail ? Lesquelles ? Toutes ? Ou pas toutes ? Et, est-ce que tu pourrais, dans cette réponse-là, me décrire une situation de cours, alors, soit quotidienne, soit qui s'est passé une fois, où vraiment, t'as ressenti que t'avais eu l'expérience de manager avant et que ce sont ces compétences-là dont tu t'es servi en cours, pour former ?

S10 : Alors, les compétences, je dirai, bon, alors, après, j'anime des modules de vente, donc, déjà, qui dit vente, qui dit la phase de négociation, la phase de vente, je dirai que, forcément, c'est des jeux de rôles, c'est forcément de mon expérience pure. C'est se mettre en situation comme moi quand j'étais vendeuse. Voilà, avec la partie théorique aussi que ça implique, son cas... donc, déjà, j'anime dans le professionnel, donc, ça, je ne peux pas y palier. Après, en tant que manager, je dirai que les compétences qui me... qui font aujourd'hui que ça se passe bien avec mes stagiaires, c'est l'animation, le côté animation, le fait d'avoir animé un groupe, ça se ressent après. Et je dirai que t'arrives à les amener... bon, après, t'as toujours des cas, mais, je dirai que sur la globalité, t'arrives à les amener là où t'as envie, t'arrives à les intéresser, à les motiver. Et je dirai que c'est ça... mais je l'ai souvent dit, même à B., je lui ai souvent dit, ça, c'est le côté animation d'équipe qui m'aide tous les jours ! Ce n'est pas

237 ponctuellement, c'est tous les jours ! Quand t'es manager, t'es à l'écoute de ton équipe, ça,
238 c'est quelque chose, je vais te dire, que tu ne peux pas m'enlever ça ! Je peux être avec des
239 MUC ou des assistants comptable, t'as de NRC qui passent dans le couloir, je vais toujours
240 prendre le temps, tu me connais un peu D., je vais toujours prendre le temps de m'arrêter, de
241 m'intéresser à eux, tout le temps ! Tout ce qui est entreprise, en plus, ça nous revient à nous,
242 donc, les infos... voilà ! Même tu vois, limite, l'autre fois, pourtant, il y avait E., elle a voulu
243 me parler, rien que pour ses vacances, parce que, moi, c'est quelque chose que je peux
244 comprendre, elle n'osait pas demander... tu vois... ça, c'est des choses que je ne peux pas
245 enlever. Mais, c'est du quotidien, ça ! Par contre, c'est des choses du quotidien... enfin...
246 j'ai le sentiment aujourd'hui, d'animer mon équipe comme j'ai... enfin de me servir...
247 enfin... je fais comme quand j'animais mon équipe sur le terrain quoi, pour pouvoir les
248 responsabiliser, développer l'autonomie, les faire avancer, atteindre les objectifs... voilà...
249 et ça, je pense que c'est quelque chose qui m'aide énormément.

250 **s11 : Très bien. Est-ce que, parfois, tu as des difficultés ? Justement, tu me parlais de**
251 **l'animation d'équipe, de les intéresser, de les motiver, est-ce que, parfois, tu as**
252 **rencontré des difficultés à intéresser une personne en particulier, à motiver une**
253 **personne en particulier, ou pas ? Et comment tu t'en es sorti pour justement**
254 **l'intéresser ou la motiver cette personne ?**

255 S11 : Ouais, alors, j'ai deux cas ! Un où je n'ai jamais pu ! G., tu te rappelles de G. l'année
256 dernière ? G., j'ai tout essayé, j'ai essayé de... si tu veux... d'être stricte, j'ai essayé d'être
257 stricte avec lui, de lui imposer des dates pour rendre des dossiers... à la fois, j'ai essayé
258 d'être beaucoup plus souple et de me mettre un peu dans sa situation, de me mettre à sa
259 place, je comprends, tu fais beaucoup d'heures... machin... j'ai essayé de lui proposer de
260 travailler sur ses dossiers en dehors des heures de travail... euh... ça n'a jamais marché ! J'ai
261 demandé la solution, personne ne l'avait ! J'ai même demandé à K., qui travaille avec lui
262 chez H.C., comment je peux faire avec G., il m'a dit, le brusquer, ça ne sert à rien, même lui,
263 il n'avait pas de solution, il s'en fout ! Donc, là, par contre, j'ai pas... voilà... et tu vois, B.,
264 quand j'ai eu mes résultats, j'ai eu 60 % de réussite, B. m'a... en fait, ce qui m'a un peu
265 frustrée quand même, c'est que, bon, moi, j'étais contente pour une première année, c'est
266 quand elle m'a dit ouais, mais tu vois par rapport à des comportements difficiles comme ça,
267 bah, il va falloir trouver la solution, parce que, à un moment donné, il faut les intéresser. J'ai
268 essayé de demander à mes collègues, à aujourd'hui... enfin... j'ai... G., je ne sais pas
269 comment j'aurai pu faire, je n'ai pas la solution. Par contre, a contrario, K. ! En fait, moi,
270 quand j'ai récupéré la première fois, les NRC, c'est simple, ils ont passé un an, il y avait rien

271 de fait, alors, au début, je les croyais pas quand ils me disaient qu'ils avaient... mais, en fait,
272 oui, c'était vrai, donc, si tu veux, il n'y avait rien de fait, donc, je suis partie de rien ! Ils
273 n'avaient pas été habitués à travailler, donc, c'est vrai qu'au début, j'étais assez... après, je
274 lâche un peu la bride, c'est là que je commence à les connaître, et si tu veux, K., il a fallu que
275 je me batte avec lui, il a fallu que je sois en position d'écoute pour arriver à le captiver et
276 qu'il arrive à travailler et qu'il obtienne son BTS. Parce qu'il avait du potentiel... par contre,
277 c'est quelqu'un qui avait juste besoin qu'on soit là, lui redonner confiance en lui et je pense
278 que... les compétences, il les avait, après, c'était le petit plus qui a fait qu'il l'a obtenu. Et tu
279 vois, C., elle a été très reconnaissante, parce qu'elle m'a dit, si K. a eu son BTS, c'est grâce à
280 toi ! Parce que tu as su l'écouter, lui redonner confiance. Et tu vois, j'ai un peu le cas de M.,
281 où première année, M., poil dans la main... donc, si tu veux, bah... M., il a vécu sur des
282 acquis, en plus, il sait qu'il a des compétences... par contre, début d'année, lui, je l'ai
283 matraqué, je commençais à bien le connaître, je lui ai dit, toi, M., oui, je lui ai dit, M., ton
284 BTS, tu ne l'auras pas, si tu continues comme ça, tu ne l'as pas. Bah, M., il est
285 métamorphosé aujourd'hui, il veut faire une licence pro, il est... voilà ! Il a compris que, de
286 toute façon, il n'y avait pas de solution... mais après, je suis là quoi, je suis là, à son écoute,
287 il me demande de lui donner des informations sur les licences pro... voilà, je suis là ! Il
288 m'envoie des mails, chose qu'il n'aurait jamais faite l'année dernière. Aujourd'hui, je pense
289 qu'il a confiance en moi, il sait que je suis là. Il n'hésitera pas hein ! Même s'il a une
290 question... voilà, même un dimanche ! Jamais ça ne se serait passé en première année. ça a
291 mis un an. Mais, bon, aujourd'hui, voilà. B., tu vois, j'ai le cas de B., l'année dernière, B., il
292 était comme ça. Aujourd'hui, c'est quelqu'un qui est moyen, par contre, B., il est comme ça !
293 (Elle fait un geste de la main, dirigée vers le haut). Tout doucement. Voilà ! Aujourd'hui, les
294 BTS 1, on pourra... y'en a qu'on pourra les amener, y'en a que je vois progresser
295 aujourd'hui, d'autres, pas. Le problème, c'est qu'à aujourd'hui, j'en ai où... pour moi, ils
296 n'ont pas leur place là, ils ne sont pas faits pour... ils ont choisi un peu comme... dans la
297 vente, il y a du boulot, donc, on va dans la vente. Bon, après, des fois, on est confronté à ça,
298 donc, là, ce n'est pas facile. Après, tu sais bien qu'on a les DOM aussi, donc, c'est dur au
299 départ, après, le problème, c'est que, quand ils sont... si tu veux, quand j'ai que mes NRC,
300 ça va, quand j'ai MUC et NRC, c'est trop difficile, quand il y en a qui décrochent, c'est trop
301 difficile, et t'essaies d'accrocher tout le monde, à un moment donné, dans l'année, tu peux
302 pas... enfin... c'est pas que c'est pas bien ce que je dis, mais, tu peux pas vouloir essayer de
303 raccrocher tout le monde, surtout ceux qui n'ont pas envie, alors que t'as de l'énergie à
304 donner à ceux qui ont envie et qu'il leur manque peut-être pas grand-chose pour y arriver. Tu

vois, c'est ça qui est difficile à gérer. Parce que, à un moment donné, tu fais quoi ? Voilà ! Et ça, c'est dur.

s12 : Par rapport à K., tu dis et c'est intéressant, qu'il avait le potentiel, mais tu l'as vu comment ça ?

S12 : Je l'ai vu parce que, K., à l'oral, il avait... notamment quand il s'exprimait, tu sentais qu'il y avait des choses en lui. Après, c'était un fainéant, après, je veux dire, même dans ses copies, tu sentais qu'il y avait des éléments. Par contre, il ne les exploitait pas ! Il n'allait pas au fond des choses.... les dossiers, très superficiels, il ne rendait pas les dossiers... voilà, donc, au niveau timing, prendre le temps, s'asseoir avec lui, lui dire, bon allez, K., vas-y, explique-moi, vas-y, quand tu me dis ça, qu'est-ce que ça veut dire, pour le pousser encore plus loin, parce que, sinon, c'était, voilà... pour aller chercher au fond de lui. Dès l'instant où il y avait une idée, elle était bien son idée, mais il ne l'exploite pas alors qu'on leur demande d'analyser. Donc, c'était aller chercher au fond de lui. Déconner aussi avec eux, t'es obligée à un moment donné, t'es obligée de... de déconner avec eux... je veux dire, tu ne peux pas pendant quatre heures être tout le temps... voilà... faut savoir écouter, des fois, je parlais de foot avec eux, je m'y connais pas plus que ça mais je m'intéressais à ce qu'ils faisaient le week-end ! Enfin, voilà quoi, après, c'est un tout quoi !

s13 : Je vois que t'es très motivée pour qu'ils réussissent, t'essaies de tout faire... Est-ce que c'est important pour toi, est-ce que tu te sens responsable de ces gamins, enfin, de ces stagiaires ?

S13 : Ah bah grave oui ! Ah bah très !

s14 : Pourquoi ?

S14 : moi, je... bah pour moi, si... ce sont les miens, moi, je dis, moi, mes NRC, c'est les miens ! Et c'est vrai que C., elle me dit souvent, ha, tu les aimes les tiens ! Je dis oui, parce que, je me dis que si je suis leur référente, même si je ne suis pas toute seule, et ça, c'est quelque chose que j'ai pas, si tu veux pour moi, c'est pas encore clair dans ma tête... pour moi, je me dis que s'ils n'ont pas leur BTS, quelque part, je culpabilise. Parce que je suis référente ! Ce n'est pas bien, je sais, souvent, on m'a dit mais attends Sabine, ils ont de l'anglais, du français... enfin voilà, différentes matières... mais, moi, je ne le vis pas comme ça ! Si tu veux, moi, je suis référente des NRC, s'ils réussissent, c'est parce que... enfin... c'est moi, je dois les amener à réussir. Alors que mes coefficients ne sont pas beaucoup plus... pas très supérieurs... l'anglais, c'est coeff.3, nous, c'est coeff.4, mais ce n'est pas grave ! Voilà ! Après, moi, je suis là pour ça, je suis là pour leur enseigner, leur apprendre, les faire progresser, développer leur autonomie, les responsabiliser dans leur projet... ce

n'est pas moi qui leur monte un projet, je leur dis, je ne suis pas là pour ça. Je suis là pour valider, qu'on réponde bien au référentiel, après, votre projet, c'est vous !

s15 : Cette réussite, elle t'apporte quoi à toi ? Le fait qu'ils réussissent...

S15 : Le fait qu'ils réussissent, ça m'apporte quoi à moi ? Bah, déjà, une satisfaction pour eux parce que, bah déjà, de décider de faire un BTS en deux ans en alternance, ce n'est pas facile. Donc, bah, de les voir réussir eux ! Suite à quoi, bah, moi, ça me montre que, quand on débute comme ça, ce n'est pas facile, on n'a toujours des craintes, je ne te cache pas que, même en deuxième année, t'as toujours des craintes, t'as toujours peur de ne pas leur avoir donné assez, c'est pour ça que je te disais tout à l'heure, des fois, tu vas un peu trop dans la théorie parce que t'as peur qu'ils n'aient pas tous les éléments. Et moi, bah, c'est me prouver à moi que je leur ai apporté des choses durant ces deux années. Et pour moi, c'est important quoi, je veux dire, je... que je suis faite pour ça, que...

s16 : Te conforter ?

S16 : Me conforter si tu veux ! Moi, ça a été la même chose, moi, ma plus belle réussite quand j'étais manager, c'est de voir les évolutions, regarde V. aujourd'hui, toi, voilà, aujourd'hui, même toi ! Le fait que toi, tu puisses réintégrer l'I., mais c'est... enfin... moi, je veux dire, c'est une satisfaction personnelle quoi ! Je me dis, bah, c'est super quoi !

s17 : Souvent, j'entends, dans les cas que tu m'as énoncés là, les trois ou quatre personnes que tu m'as citées, j'entends, il faut lui donner confiance, il n'a pas confiance en lui, il avait confiance en moi... Est-ce que c'est important pour toi ça, cette espèce de notion de confiance ? Entre eux et toi, entre toi et eux, entre eux ? Et en quoi ? Et pourquoi ?

S17 : Grave ! Oui, parce que, déjà, pour les amener à réussir, il faut déjà créer un climat de confiance. S'il n'y a pas, bah, à mon avis, on va galérer un peu ! Donc, déjà, créer un climat de confiance, leur donner confiance en eux, c'est pouvoir par la suite développer leur autonomie. S'ils n'ont pas confiance en eux, ils ne vont pas pouvoir développer leurs compétences. Ils vont rester sur eux-mêmes et puis, ça n'aboutira pas à grand-chose. Donc, déjà, leur donner confiance pour pouvoir développer leur autonomie, bien les responsabiliser, pour pouvoir après être sur le marché de l'emploi hein !

s18 : ça te vient d'où ça de dire, bon je commence, pour que tout se passe bien, il faut un climat de confiance ? C'est toi, en tant que personne ?

S18 : Alors, ça, d'où ça me vient ? Bah, c'est peut-être déjà ma personne et après, c'est mon travail en tant que manager, ça a été ça, en tant que manager d'équipe, ça a été ça. Déjà instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe pour pouvoir les faire grandir ! Je pense

que tu pourras en témoigner, je pense que c'est aussi justement les réussites de l'équipe, ça a été le climat qui s'est instauré au sein de l'équipe, parce que tu donnes envie justement. Si une personne ne se sent pas intégrée, à un moment donné, elle finira par partir, elle baissera les bras et là, on est dans la spirale négative et ce n'est pas le but. Après, c'est la spirale du succès, tu te rappelles ? (Rires) Valorisation du travail ! Et là, je pense que... d'où... c'est ce que je te disais tout à l'heure, l'animation, c'est ce qu'on a appris nous, quand on était manager. C'est comme ça que tu félicites ton équipe ! Enfin, moi, je le vois vraiment comme ça ! Enfin, moi, aujourd'hui, voilà, peut-être qu'il y a d'autres solutions, je ne sais pas, à aujourd'hui, moi, c'est comme ça que je fonctionne et je pense que ça... enfin... moi, ça me réussit bien ! Parce que c'est ma façon de... c'est moi ! Oui, c'est moi ! Et c'est vrai que bah, je dirai qu'après, je pense que ce que j'ai créé durant l'année, enfin, à part les BTS 2 de l'année dernière puisque, j'ai plus de recul sur eux, regarde cet été, je suis la seule prof qu'ils ont invitée ! Et il n'y a qu'eux qui ont fait un truc. Et tu vois, H. et... là, les BTS d'actuellement, ils m'ont déjà demandé, Madame, c'est quand qu'on vous a toute la journée et tout, on veut vous emmener manger quelque part. Voilà ! Et ça, c'est pour moi, des choses importantes parce que je suis la formatrice mais je suis aussi là, quand ils ont des problèmes en entreprise, ils ne vont pas hésiter à m'en parler... moi, je parle de plein de choses avec eux hein, des fois, ils me parlent de leur vie, enfin, et ça, moi, j'ai besoin de ça par contre. Je ne peux pas rester indifférente à ça, je ne peux pas ! Non ! Pour moi, c'est un tout !

s19 : Par rapport à la confiance que tu apportes toi, entre eux et toi, est-ce qu'il y a aussi, par rapport à toi, ton expérience... Est-ce que ton expérience professionnelle, avant d'être aujourd'hui formatrice, de manager, te donne plus confiance en toi, à toi ? C'est-à-dire, en ce que tu sais, plus confiance en la manière de transmettre ce que tu sais ? Ou pas ?

S19 : Ah oui, ah mais grave ! Je me dis que, peut-être, si je n'avais pas eu cette expérience auparavant... débuté comme ça, en tant que formatrice, je ne serai pas la même personne ! An non, je ne serai pas la même personne ! Et justement, ça revient à la personne qui me disait tu sais, quand j'étais à l'I., qui me disait, mais toi, t'as la chance d'avoir été en entreprise, dis-toi que toi, t'as une valeur ajoutée parce que t'as connu autre chose. Et justement, non, je ne serai pas la même personne parce que tout ce que je t'ai retranscrit là, c'est des choses que j'ai apprises quand j'étais responsable de magasin, parce qu'on avait la chance... P., X., là-dessus, c'était des très très bonnes enseignes hein ! Moi, je veux dire, L.L., il m'a beaucoup appris, donc après, j'ai appris aussi avec des personnes autour de moi... C. ... machin là, qui était mon ADR aussi, il m'a énormément appris sans ce sens. Ah

bien sûr, ça, c'est venu progressivement. Et non, je ne serai pas la même, c'est sûr ! Enfin, probablement ! Et c'est pour ça peut-être que je ne suis pas la même que d'autres qui sont blasés aujourd'hui, qui n'écoutent pas les stagiaires, qui ne prennent pas le temps avec eux, qui font leurs cours et ça s'arrête là ! Moi, mes sentiments, ils les connaissent mes stagiaires, ça, c'est clair ! Et tu vois, C., H., y a des jours, je n'étais pas là, et tiens, elle me dit, H., elle n'était pas là, elle avait la gastro, elle n'était pas bien, elle pleurait, ça va H. ? Oui, elle a demandé à moi ! Parce que moi... bah, je dis oui, j'ai échangé avec elle sur ses projets, enfin, oui, H., elle va bien... Mais, tu vois, elle m'a demandé à moi, parce qu'elle sait... elle me dit, tu les connais bien... parce que, moi, je pense que ça passe par... moi, vraiment, pour moi, ça passe par là ! T'es obligée et je vois que les débuts d'année, c'est jamais facile, tu mets du temps... et tu vois, mes BTS 1, je ne les connais pas encore suffisamment... y'en a certains plus que d'autres, parce qu'ils s'expriment plus, voilà, par contre, y'en a... je commence hein, à les connaître mais t'as un temps d'adaptation. Même si j'ai un an de plus dans le métier, la première année, c'est toujours du stress, tu ne sais pas qui tu as et il faut le temps... déjà, eux, qu'ils me connaissent, et c'est vrai que je le vois même par rapport à mes évaluations, je me rappelle de la première évaluation, ils ont été choqués hein ! Choqués, pas habitués, ce n'était pas des questions purement cours, machin, ce n'était pas des QCM comme ils peuvent faire des fois, c'était des textes pour les préparer justement à l'épreuve finale, l'étude de cas, c'était à partir de textes, il fallait retranscrire des connaissances... mais, ce n'est pas grave, je dirai qu'à aujourd'hui, ils ont compris comment je fonctionnais, donc, tu vois, c'est pareil dans leur sens. Ils ont compris comment je fonctionnais, moi, je commence à les connaître davantage, et je comprends mieux comment chacun fonctionne. Et là, tu peux mettre des choses en place ! Mais, t'as une phase où... et tu vois, ça me rappelle B. qui me disait en début d'année, oh la la, moi, il me faut un petit moment avant de m'y faire ! Mais, c'est vrai ! Tu vois, les assistants comptables, premier cours, j'ai toujours un peu de stress, alors que CV et lettre de motivation, je maîtrise ! Mais, tu ne les connais pas ! Et t'en a toujours qui sont réfractaires, tu sais, c'est des gens qui sont Pôle Emploi, en plus, donc, c'est quand même... aujourd'hui, j'ai dû faire quatre cours avec eux, je n'ai pas beaucoup d'heures avec eux, mais j'aurai envie de faire mieux, je sens, je suis plus... je me sens mieux, voilà ! C'est dingue hein, comment ça fonctionne.

s20 : Tu me parlais de tes éval, comme quoi, ils étaient choqués, parce qu'ils n'avaient peut-être pas l'habitude de voir ce genre de chose...

439 S20 : Non, mais c'est beaucoup mieux aujourd'hui ! Parce que, aujourd'hui, ils voient
440 comment je fonctionne, ils ont appris à me connaître, donc, je sens que ça va beaucoup
441 mieux !

442 **s21 : Et est-ce que tu penses que ça, ton expérience d'avant, professionnelle, est-ce que**
443 **tu penses que ça te rend plus crédible par rapport à tes connaissances du domaine ?**
444 **Est-ce que tu penses que, toi, tu te sens plus crédible face à eux qu'une autre personne,**
445 **peut-être, ou est-ce que tu crois que, eux, ils voient que t'as travaillé et que tu connais et**
446 **que tu sais de quoi tu causes ? Est-ce que tu le ressens ça ? Cette espèce de crédibilité,**
447 **peut-être plus qu'une autre personne ou est-ce qu'ils te le font ressentir ou toi,**
448 **seulement, tu le ressens toute seule ?**

449 S21 : Alors, oui, ça va être dans des modules de vente, des modules de... où là, forcément,
450 bah, je veux dire, c'est mes tripes qui parlent... animer un module de management, j'ai ma
451 feuille à côté mais je ne la prends pas, tu vois, parce que, c'est mes tripes qui parlent quoi !
452 Donc, à partir de là, c'est des exemples, si tu veux, les exemples, j'y pense pas spécialement
453 chez moi mais ils me viennent comme ça ! En évaluation, ça fait boule de neige, je suis
454 partie et des fois, je vais même un peu trop loin, mais, ce n'est pas grave, c'est mes tripes qui
455 parlent, après, c'est là, voilà. Par contre, les modules de mercatique où je me sens moins à
456 l'aise, c'est beaucoup plus difficile. Mais, ça se ressent après dans ma prestation, forcément
457 où là, on sent que j'ai moins l'expérience, que j'aime moins, forcément. Parce que, le
458 management, c'est moi ! Même une fois, N., elle m'avait dit, vous aimez ça, et ça se voit ! ça
459 se voit par rapport à mes mimiques, j'en parle avec cœur, je... voilà, la mercatique, c'est
460 plus théorique et j'ai les tripes ! Mais, je ne leur dis pas bien sûr mais voilà ! Bah, toi,
461 j'imagine que tu le ressens aussi. Donc voilà.

462 **s22 : Est-ce que tes stagiaires, c'est un petit peu la même question, est-ce que t'as une**
463 **situation où ils ont senti que t'avais justement travaillé dans ce domaine-là ou pas ?**
464 **Est-ce que vous en avez déjà parlé ?**

465 S22 : Ah bah, j'en parle régulièrement, oui ! Ils doivent dire que des fois, je raconte ma vie !
466 Mais, oui, dès l'instant où tu vas citer des exemples, ils connaissent mon parcours hein !
467 Obligatoirement, donc, forcément, oui, ils savent que j'ai travaillé dans le domaine ! Quand
468 on a fait les entretiens de recrutement, déjà, je leur ai parlé de mon expérience en tant que
469 recruteur, je leur ai dit, en tant que recruteur, voilà, bon bah, là, voilà ce qu'on attend... si tu
470 veux, je ne parlais même pas de mon parcours théorique, je parlais de moi, mon ressenti à
471 moi, donc forcément, ça se ressent !

s23 : Et qu'est-ce qu'ils en pensent de ça ? Est-ce que tu les sens plus intéressés quand tu parles de quelque chose de vraiment vécu par ta personne ? Est-ce que tu sens qu'ils sont beaucoup plus à l'écoute ou pas ? Est-ce que, si tu donnes une notion de cours, est-ce que tu crois qu'ils vont plus la retenir ?

S23 : Non, non ! C'est pour ça que cette année, je t'ai dit, vaut mieux partir du côté pratique ou alors, je pars de leur entreprise. Tu vois, en mercatique, j'ai animé un module sur l'informatique appliqué à la gestion... ce n'est pas mon truc... bah, on a commencé le cours, alors, comment vous mettez l'offre en valeur en magasin ?... enfin voilà... On est parti, tout le monde a participé, en, plus, on était que les MUC, on était que par petits groupes, donc, on a pu favoriser... et bah le module, il s'est passé très très vite et ça s'est très très bien passé. Parce que j'aurai commencé en parlant des modules de gestion... de logiciels de merch, des choses comme ça, ils m'auraient dit, ça y est, elle est dans son truc... non, et même moi, je n'aurai pas été à l'aise... ce n'est pas un truc... autant le merch, oui, les logiciels moins... par contre, le fait de partir et là, le cours s'est super bien passé ! Alors que c'est un cours que j'appréhendais un petit peu, l'informatique, ce n'est pas mon domaine... par contre, le fait de l'amener comme ça, chacun a parlé de son entreprise, et c'est vrai que moi aussi, je l'ai vu différemment, parce que, souvent, les MUC, je les ai avec les NRC, donc ils sont vingt, donc, on s'arrête sur des entreprises mais, pas tout le monde ! D'accord ! Que là, ça m'a permis aussi de les faire parler de leur entreprise, par rapport à une notion, et là, je les ai senti à l'aise, bien et on est parti de ça, en fait. Et je crois que c'est les avantages qu'on a en professionnel oui ! Et je pense qu'on a toutes intérêt, nous, en tant que matières professionnelles, à partir de leur entreprise, soit de nous, voilà, mais sinon, d'aller chercher dans leur entreprise. Après, ton module se construit derrière. Tu vas apporter des infos qu'ils vont accepter beaucoup plus facilement ! Parce que, avant on aura fait, parlé de leur entreprise, tout ça, ils se sentent concernés, donc, après, t'amènes plus facilement. C'est vrai que juste sur ce module-là, c'était voilà... et là, lundi, je continue là-dessus et je sais déjà de quoi je vais partir ! J'ai un schéma avec... enfin, je vais partir de leur entreprise, plus un schéma avec un magasin, des têtes de gondoles, et voilà... qu'est-ce qui va et qu'est-ce qui ne va pas ? Ça va les intéresser, forcément, donc, à partir de là, le cours va se faire super ! Euh... plutôt que si je lance la théorie... on va partir sur des trucs qui ne leur parlent pas, ils vont parler... ils n'écoutent pas, ne retiennent pas... enfin, ce n'est pas le but ! Non !

s24 : Et, c'est important pour toi justement ce côté-là, qu'ils s'intéressent peut-être un peu plus, ou d'une autre manière, ou de manière plus dynamique ? Le fait que tu donnes des exemples, que tu parles de ta pratique... c'est important pour toi ou pas ?

S24 : Ah oui ! Ah bah grave ! Parce que, j'ai le sentiment déjà, qu'ils se sentent impliqués, qu'ils retiennent mieux, quand même et puis, j'ai le sentiment de ne pas avoir été là pour radoter pendant quatre heures et puis qu'au bout, il n'y ait rien quoi, ou alors, qu'il aient une trace, un cours qu'ils n'ouvriront jamais plus parce que je les aurais saoulé pendant quatre heures de temps. Donc voilà, non, bien sûr, moi, j'ai tout gagné ! Surtout sur des modules de quatre heures hein ! Parce que des modules de quatre heures, t'as pas le choix hein, sinon... même toi, hein, quatre heures... que de la théorie... oh... je vais te dire, là, tu... waouh... la veille, t'es mal chez toi, parce que tu te dis, putain, demain, t'es en train de regarder ta feuille, non, le cours, il passe comme ça... t'as pas le choix, je veux dire, il faut alterner, tu les tiens plus, tu... enfin voilà quoi, surtout quand t'as des classes nombreuses, t'as pas le choix, sinon, c'est l'horreur quoi ! Mais, après encore faut-il bien se sentir avec... s'imprégner, voilà, et c'est vrai que la mercatique, ce n'est pas encore... l'année prochaine, je le vivrai mieux. Cette année, c'est difficile encore...

s25 : S'imprégner de la matière, tu veux dire ?

S25 : Ouais, faut vraiment s'imprégner de la matière. Et là, ça passe beaucoup mieux ! Tu vois, autant un module de management, c'est moi, et je le sens, quand je rentrais chez moi, je disais à A., j'ai fait un trop bon cours, je suis trop contente de mon cours aujourd'hui, parce que j'ai le sentiment, même s'ils ont peut-être moins gratté, ils ont entendu des choses, ils ont parlé, ils m'ont raconté des choses, et à travers ce qu'ils m'ont dit, j'ai mis des mots, on a mis des mots ensemble... tu vois... et là, ça veut dire plus de choses. Voilà. Demain, je ne pourrai pas animer un module de matière générale hein ! Ce n'est pas moi ! Pour moi, j'aurai trop le sentiment de faire de la théorie, enfin, je ne pourrai pas ! D'ailleurs, on me l'a proposé le management d'entreprise, non, c'est des grandes stratégies, ce n'est pas moi ! Je ne peux pas.

s26 : Et si t'avais pas le choix ? Admettons demain, t'étais obligée parce que...

S26 : Waouh, je le vivrai difficilement. Je ne sais pas, il faudrait que je prenne le temps. Tu vois, financièrement, j'aurai pu accepter de faire le management d'entreprise, financièrement, ça m'aurait fait des heures en plus hein, en plus, ce n'était pas trop prenant dès l'instant où c'était, allez, un rythme d'une fois par mois, ça m'aurait fait des sous en plus, par contre, non, je ne suis pas bête, si je prenais ce module, ça voulait dire que j'arrive à leur transmettre des choses, quand j'ai lu, regardé un peu le module, je me suis dit, non, je vais être mal à l'aise, je ne vais pas leur transmettre, ça ne sert à rien ! C'est pas fait pour moi, voilà ! Donc, non, ce n'est pas mon but. Mon but, c'est de les voir aller au bout hein, et de réussir au bout, donc, si je prends pour dire, bah oui, j'ai des heures mais je... non !

540 Sinon, le management, j'aurai essayé, je te l'aurai pas donné ! (Rires) Non, non, je ne peux
541 pas... enfin, je ne fonctionne pas comme ça.

542 **s27 : Est-ce que... tout à l'heure, tu...**

543 S27 : Il faut aimer faire ce que... enfin... il faut aimer retranscrire. Tu peux retranscrire
544 quelque chose dès l'instant où tu aimes. Enfin, moi, je ne conçois pas de retranscrire une
545 matière que je n'aime pas !

546 **s28 : Est-ce que... tu me parlais tout à l'heure, tu viens de le redire... moi, je veux les**
547 **amener jusqu'au bout, et puis, tu fais ça avec tes mains souvent...**

548 S28 : Mais moi, je suis... j'ai besoin !

549 **s29 : Voilà.**

550 S29 : En cours, je dois être pareil, je ne me vois pas mais je bouge tout le temps !

551 **s30 : Et du coup, tout à l'heure, tu m'as dit aussi, on parlait de la réussite, de les**
552 **amener jusqu'au bout, et puis, tu m'as dit, bah, tu vois, je suis la seule... s'ils font un**
553 **repas ou je ne sais plus ce que c'est, si je ne me trompe pas, t'as dit ils font un repas et**
554 **ils m'ont invité ou un apéro ou je ne sais quoi !**

555 S30 : Non, ils m'ont invité au restau, ouais.

556 **s31 : Voilà ! C'est important pour toi ça ? Tu te sens privilégiée ou tu ?...**

557 S31 : Ouais, c'est important parce que je ne considère pas mes stagiaires comme... si tu
558 veux, mes stagiaires, c'est, bah voilà, je les ai pendant deux ans et après, c'est fini, c'est plus
559 mes stagiaires. Et moi, je ne conçois pas ça. Moi, des fois, j'ai B. qui m'envoie des offres
560 NRC, je leur transmets, bon, aujourd'hui, ils sont casés donc, ce n'est pas un problème, mais
561 je leur transmets ! Moi, j'ai pris contact avec eux après. J'ai eu K. au téléphone, d'ailleurs,
562 K., le jour où il a eu ses résultats, il m'a appelé à la maison. Il m'a appelé. Au début, quand
563 ils m'ont dit, Madame, on vous paie le restau si on l'a, je me suis dit, c'est sympa... A., il
564 m'a appelé, et ils ont tenu parole. A., il a son showroom qui doit ouvrir, il doit m'appeler dès
565 qu'il est ouvert, donc, je suis passée l'autre fois, je suis allée en ville, je vais rarement en
566 ville, à B., je suis allée voir, parce que je ne peux pas ! G., j'ai des nouvelles par le copain
567 d'A., ils se connaissent ! Voilà, moi, si tu veux, je ne m'arrête pas à là. Je ne peux pas, je ne
568 conçois pas comme ça ! Moi, j'ai besoin de... d'une continuité quoi voilà... regarde I., ça
569 aurait pu s'arrêter, bah écoute, voilà, ça a été un laps de temps, non, je ne peux pas.

570 **s32 : Et pourquoi ? Et si jamais...**

571 S32 : Parce que je ne considère pas que mon métier s'arrête au bout des deux ans. Ils ont le
572 BTS et ça y est, c'est terminé. Je ne conçois pas comme ça. Parce que, je veux dire, eux, ça
573 ne s'arrête pas là, il y a autre chose derrière. Et le but derrière, c'est d'avoir le BTS mais

574 c'est d'avoir l'emploi qui leur correspond derrière. Donc, pour moi, ça ne s'arrête pas au
575 BTS. C'est pas parce qu'on a le BTS qu'on a réussi quoi. Enfin, je ne vois pas comme ça !

576 **s33 : Et c'est toi qui reprends contact, c'est eux qui t'en donnent, c'est ?...**

577 S33 : Non, moi, c'est... alors, qui a repris contact avec moi, bah, ça a été K. pour son BTS.
578 A. qui m'a appelé. Moi, j'avais laissé en suspens. Après, moi, je les ai... j'ai eu une offre
579 d'emploi à leur proposer, donc, j'ai repris contact avec eux. Et après, tu vois M., elle fait des,
580 donc M., qui est maintenant en deuxième année, elle fait des salons, et à chaque fois, elle me
581 dit, j'ai vu A., il vous passe bien le bonjour. Donc, en fait, c'est un peu dans les deux sens
582 quoi ! Et K. m'a dit je passerai vous voir à L.P. ... voilà, c'est un peu dans les deux sens. Et
583 bon, après, voilà, quoi ! Pourtant, je n'ai pas toujours été tendre avec eux, pourtant... mais je
584 ne sais pas. Après, je me suis, alors que peut-être que c'était mes premiers, alors, je me suis
585 peut-être plus attachée, je ne sais pas ! Mais, non, parce que je me rends compte que je
586 m'attache bien à mes deuxièmes années, là ! J'ai pas encore le sentiment... pour l'instant, les
587 premières années, je ne le vois pas comme ça ! En plus, ils sont paresseux cette année !
588 Mais, tu vois, mes deuxièmes années, j'ai quelque chose quoi ! Voilà, j'ai quelque chose.
589 C'est... oui...

590 **s34 : Est-ce qu'il y a une situation professionnelle, aussi bien avant que maintenant en**
591 **formation, qui t'a particulièrement marquée ? Je ne sais pas, un rapport, un conflit...**
592 **dont tu aurais envie de me parler ou...**

593 S34 : Qui m'a marquée ?

594 **s35 : Soit en tant que manager, soit en tant que formateur, soit quelque chose dont tu te**
595 **rappelles vraiment comme si c'était hier ?**

596 S35 : Qui m'a marqué négativement ?

597 **s36 : Bah ou positivement ?**

598 S36 : Alors, négativement, un truc qui m'a marqué quand j'étais manager, c'est quand... y'a
599 eu X., la très bonne époque de X., et c'est vrai qu'il y a eu le moment où l'autre, elle est
600 arrivée, là, la blonde, je m'en rappelle, je ne sais plus comment, et c'est vrai que moi, j'étais
601 sur le point de partir. Je dirai que ça m'a fait mal de voir la réaction de F. et S. Voilà, bon, tu
602 vois de ce que je parle ?! (Silence) J'ai pas tout compris, en fait, voilà ! Je pense... en plus, il
603 y a eu les histoires avec C., il y a eu ça aussi, en même temps, et si tu veux, bah, y'avait V. et
604 toi, et à côté de ça, y'avait S., machin et tout et ça, je n'ai pas compris parce que je ne voyais
605 pas l'équipe comme ça ! J'avais l'impression de ne plus avoir à faire aux mêmes personnes.
606 Donc, ça, c'est quelque chose qui m'a fait mal.

s37 : Alors, est-ce que, ça, par rapport à après, dans ta vie professionnelle, ça a fait que ça t'a changé toi? Est-ce que ça a changé après tes comportements ou est-ce que ça t'a apporté quelque chose justement ? Est-ce que, cette chose qui t'as marquée, toi, en tant que personne, sur ton lieu de travail, on est d'accord, t'a permis justement d'être différente en tant que manager après au sein de ton équipe ou pas ?

S37 : Alors, au début, je me dis ça, en fait, au début, je me dis, bah non, je vais toujours instaurer un climat de confiance... peut-être, être moins, comment je pourrai dire... parce que, X., c'était très fort, donc, je me dis, peut-être moins m'imprégner, moins être... mais le naturel revient fait vite au galop ! Tu vois ce que je veux dire ? Dès l'instant où je recrutais quelqu'un, au début, je suis dure, hein, tu l'as peut-être ressenti comme ça, au début, je suis dure, voilà, parce qu'il y a des règles, parce que c'est comme ça, machin, et après, dès l'instant où je commence à connaître la personne, je suis plus souple. Il y a toujours des règles, là-dessus, y'a pas de problème, mais, je suis plus souple, je change. Et pourtant, c'est vrai que je m'étais dit, suite à ça, bah non, dorénavant, je serai comme ça et puis voilà... mais, je ne peux pas, tu vois, j'ai du mal. Donc, là, c'est peut-être ma nature qui est... je ne sais pas...

s38 : Et dans ton expérience de formatrice, est-ce qu'il y a une situation dont t'as vraiment envie de me parler qui t'as marquée?... que ce soit positif ou... quelque chose qui fait que t'as peut-être changé des choses en toi, en tant que personne ou en tant que formatrice, je ne sais pas...

S38 : Pour l'instant, je ne vois pas... En même temps, je n'ai pas non plus X années... Euh, là, je ne sais pas, je ne vois pas ! Je te le dirai mais là, je ne vois pas ! Y'a rien qui me vient à l'idée. (Silence)

s39 : Bah, j'ai à peu près fait le tour de mes questions, est-ce que, toi, tu veux rajouter quelque chose ? Quelque chose que t'as envie de me dire ?

S39 : Bah, moi, mon métier de formateur, si je l'aime, c'est que j'aime l'humain avant tout. C'est du relationnel, transmettre, oui, forcément, mais, ça passe déjà par du relationnel. Après, si je suis la personne que je suis en tant que formatrice, c'est merci à mon expérience d'avant, à mon métier en tant que manager. Non mais sincèrement ! Enfin, je ne sais pas comment toi, tu le retranscris dans tes cours mais, moi, tout ce côté animation, je dis merci L.L., merci à tout ça...

s40 : Ah oui, moi, j'en suis persuadée en tant que personne, et mon mémoire, ça va être ce travail-là, de le prouver, de prouver que ce que je pense est vrai !

S40 : Et moi, aujourd'hui, j'irai même jusqu'à dire que, quand on dit que, pour être prof, il faut un Bac +5... euh... oui, peut-être... après, ça ne suffit pas ! Il y a la pédagogie et aujourd'hui, je pense qu'on oublie trop la pédagogie ! Moi, quand j'entends ma fille qui me raconte comment enseignent certains de ses profs, je me dis, bah ouais, ils ont Bac +5... c'est vrai que des fois, je me dis, quand j'ai des modules, ça se voit que je n'aie pas mon BTS, peut-être que ça se voit, forcément, je me dis, oh là là, j'ai que ça, mais après, j'essaie de retranscrire d'une autre manière, c'est pour ça que je ne serai pas capable de faire des matières générales, par rapport à mon niveau ! Qu'ils fassent Bac +5, oui, après, je pense que la pédagogie, c'est une grosse partie de notre métier !

s41 : Il faudrait qu'il y ait peut-être plus d'alternance dans ces cursus-là ?

S41 : Enfin, moi, je le conçois tout à fait ! Et tu vois, ah si, j'ai un truc à te dire ! Justement, Education Nationale, tu te rappelles que j'avais été à C. ? Ça a été très bref, je suis allée deux semaines à C., j'ai eu des secondes et des premières, les terminales étaient en révision, enfin, je ne les ai pas vues, et y'a un truc qui m'a fait super plaisir, bon, y'avait des profs, apparemment, après, moi, j'écoute mais ça me passe au-dessus, je ne les connais pas, donc, je n'en parle pas ! Enfin, j'ai entendu par d'autres aussi mais... qui... bah, en fait, le cours, ils s'en foutaient un peu... elles partaient faire des photocopies pendant les cours, enfin voilà ! Et c'est vrai qu'il y a une petite, pourtant, ce n'était pas facile, ils étaient trente, bavards, 55 minutes de cours, tu passes 30 minutes à recadrer, donc, en fait, je n'ai pas eu le sentiment d'avancer... par contre, je me souviens, à la fin, il y a une petite qui était venue me voir, je n'ai plus son prénom en tête parce que je les ai eus que deux semaines, et elle m'a dit, vous savez, Madame, en deux semaines, on a appris beaucoup plus qu'avec notre prof ! Et ça, ça m'a fait plaisir ! Alors, pourquoi ? parce qu'on avait fait... en fait, la prof m'avait missionné, apparemment, ils avaient fini le programme, de leur faire travailler la vente, mais en jeux de rôles. Ils ont dû se rendre compte qu'ils avaient dû apprendre plein de choses théoriques, mais, au niveau de la pratique, ils ne savaient pas faire hein ! La découverte, c'est la phase la plus difficile, ils ne savaient pas ! Et j'ai axé mes cours là-dessus, donc, c'était très dynamique, c'était des jeux de rôles, on a travaillé là-dessus, donc, comme quoi, je pense que le côté pratique leur a apporté peut-être plus que ce qu'ils avaient vu avant ! Et ça m'a fait super plaisir parce que je ne te cache pas que je flippai un peu, trente élèves, t'es remplaçante donc... et puis, des secondes, ce n'est pas comme les BTS où déjà, y'a plus de... ils sont jeunes, et en fait, bah, ça s'est super bien passé parce que, voilà, on est parti sur des choses très pratiques. Je leur ai amené des notions à travers et ça m'a fait très plaisir. Me dire que, bah voilà, même si c'était grossi... mais, en fait, c'est l'idée, la

manière dont elle m'a dit ça, elle m'a dit, vous savez Madame, on a appris beaucoup plus avec vous en deux semaines qu'avec notre prof en un an ! Mais, moi, je ne m'en suis pas aperçue qu'ils avaient appris des choses. Pour moi, voilà, donc, ça m'a fait super plaisir. Donc, pour en revenir, je pense que t'es pas la même quand t'as fait autre chose et c'est vrai que... c'est pour ça que le métier de formateur, oui, après, je ne pourrai pas faire cours comme toi, tu fais, hein, je veux dire, moi, j'ai deux gamins et puis, je ne me revois pas, non ! Peut-être que je suis limitée, je ne peux être que formatrice, mais, aujourd'hui, c'est un public qui m'intéresse, je suis là pour enseigner du professionnel, je préfère enseigner à des BTS qu'enseigner à des lycéens ou voilà. C'est plus moi ! Même si je peinerais moins pour les modules hein, BEP VAM ou Bac Pro Commerce, au niveau du contenu, je peinerais moins, mais, je ne sais pas... Aujourd'hui, j'ai besoin de ce public, ouais, parce que je dirai qu'il y a un véritable retour ! Et moi, j'en ai besoin pour avancer personnellement, j'ai besoin de ce retour.

s42 : Donc, le contenu n'est pas suffisant ?

S42 : Non, t'as le contenu et t'as plein de choses autour ! Et je trouve que ça, ça rend aussi à ça ! Moi, je le vois comme ça. Le contenu rend aussi à tout ce qu'il y a autour. S'il y a un climat de confiance, si tu fais confiance, si tu les responsabilises, si tu les fais parler, ils te disent plein de choses, si tu les fais parler de leur entreprise, si tu leur amènes des choses concrètes, c'est du professionnel donc forcément. Ça leur parle et ils ont envie de t'écouter beaucoup plus que si tu... Après, il y a des cours où je ne peux pas le faire parce que je n'ai pas suffisamment de recul sur certains modules et j'ai... toi, quand t'as ton cours et que t'as tes quinze jours après, pas moi ! Je n'ai que la semaine, donc, là, tu vois, je vais bosser cet après-midi pour lundi, parce que c'est des nouveaux modules donc... voilà, l'année prochaine, je l'amènerai encore mieux. Mais bon, ça me rassure quand on me dit qu'il y a trois ans, mais A. m'a beaucoup appuyé, sur toute cette partie-là, tu vois, elle m'a beaucoup aidée, et l'année dernière, par rapport à B., je me sentais inférieure, je n'échangeais pas beaucoup, j'ai le sentiment d'être très inférieure et je ne me sentais pas bien par rapport à ça, j'avais le sentiment qu'elle me prenait de haut et voilà... et en plus, je me disais, putain, non mais elle, elle maîtrise et tout, mais pas moi, des fois, elle me disait des trucs, je ne répondais pas parce que, je me disais, bah moi, je ne sais pas... tu vois... et aujourd'hui, je ne le vois plus comme ça... parce que les MUC qu'elle disait, ils écoutent pas machin, elle me disait je les lâche parce que, ils n'écoutent pas en management... et bah, moi, j'ai dit à C., c'est faux, en management, ça les intéresse vachement, ça leur parle, enfin , je veux dire, le management il ne faut pas les laisser se débrouiller, en première année, c'est un peu trop la

708 | théorie, les bases du management, ça ne les captive pas plus que ça, en deuxième année,
709 | c'est vachement intéressant, et le fait de l'avoir fait passer comme ça, moi, je n'ai pas la
710 | même vision que B. par contre. Moi, j'ai dit à C., le module management est super bien
711 | passé ! Parce que tu les intéresses... donc, il faut du contenu mais il faut... c'est pour ça que
712 | des fois, Master, oui, Master 2, ouais, oui, mais après, moi, quand j'entends Nénette qui... je
713 | ne sais pas... Quand elle me dit, ses profs, qui... K. a eu des cours d'espagnol et N., l'année
714 | d'après, son cahier, c'est la copie de celui de K. ! Mais mot à mot hein ! Les éval, c'est mot à
715 | mot... donc, oui, il a peut-être un Master 2, mais... je ne sais pas... il y a des profs qui
716 | craquent, qui pleurent... enfin, je ne sais pas... Je suis peut-être mieux du côté formateur !
717 | (Rires)

718 | **s43 : Je te remercie S.**

719 | S43 : Est-ce que ça t'a suffi ?

720 | **s44 : C'est parfait, je te remercie d'avoir bien voulu me parler de tout ça.**

721 | S44 : Oh, je pense qu'il y a plein de choses que tu comprends. Passer par autre chose, je n'en
722 | serai pas là aujourd'hui.

723 | **s45 : Non !**

724 | S45 : On ne ferait pas ça ! Et peut-être que toi, quelque part, c'était bien le choix que t'as
725 | fait, d'arrêter tes études, de travailler, et de reprendre après, maintenant. Tu vas vivre ton
726 | métier différemment ! Et tu ne seras pas la même personne ! Tu ne serais peut-être pas là
727 | aujourd'hui, parce que tu ne serais pas la même ! Education nationale... dans ta bulle...
728 | voilà...

729 | **s46 : Merci !**

730 | S46 : Merci à toi.

Annexe 7 : Tableau d'analyse de l'entretien de Sabine

N° de lignes	Entretien 1 – Sabine, 28 Janvier 2012	Unités de sens	Sous-thèmes	Thèmes
1 à 4	<p>s1 : Alors, merci S. de bien vouloir répondre à mes questions. Euh... Alors, est-ce que, pour commencer, tu peux me décrire ton parcours professionnel, les expériences professionnelles que tu as eues, les formations, de manière chronologique ? Voilà.</p> <p>S1 : D'accord. Alors, j'ai eu un Bac... Depuis mon Bac ?</p>	« (...) j'ai eu un Bac (...) »	Scolarité initiale Expérience de formation	Parcours personnel Formation expérientielle
5 à 9	<p>s2 : Ouais !</p> <p>S2 : Donc, depuis mon bac, j'ai eu un Bac Scientifique, suite à quoi, j'ai fait un an de médecine, ensuite, j'ai arrêté, j'ai travaillé, ensuite, je suis partie à la frontière Suisse, j'ai pris un poste de vendeuse chez P. Euh, suite à ce poste, j'ai évolué rapidement an tant que première vendeuse, et puis, en tant qu'adjointe.</p>	<p>« (...) j'ai eu un Bac Scientifique (...) »</p> <p>« (...) j'ai fait un an de médecine (...) »</p> <p>« (...) j'ai arrêté (...) »</p> <p>« (...) j'ai travaillé (...) »</p> <p>« (...) j'ai pris un poste de vendeuse chez P. (...) »</p> <p>« (...) j'ai évolué rapidement an tant que première vendeuse, et puis, en tant qu'adjointe. (...) »</p>	<p>Scolarité initiale</p> <p>Expérience de formation</p> <p>Rupture</p> <p>Trajet</p> <p>Opportunité</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Emploi occupé</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Evolution professionnelle</p> <p>Projet professionnel</p>	<p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p>

10 à 45	<p>s3 : D'accord.</p> <p>S3 : A l'époque, on ne pouvait pas évoluer d'adjointe à responsable dans le même magasin, donc, il y a un magasin qui s'est ouvert sur A., à la frontière Suisse, donc P. V., un magasin qui s'est ouvert à A., donc, j'ai pris le poste de responsable sur A. pendant à peu près un an et demi. Suite à quoi, j'ai décidé de revenir dans la région, donc, près de V., parce que j'étais seule avec ma fille et que je voulais me rapprocher de ma famille. Donc, j'ai eu la chance d'avoir l'ouverture de X. Donc, c'est vrai que mon transfert P./X. s'est fait rapidement. J'aurai du rencontrer L.L, je l'ai jamais rencontré, enfin bon, puisqu'au niveau de P., je suis passée par quelqu'un de relativement bien quoi, donc voilà ! J'ai pris le poste de responsable X. ! Les résultats étant très bons très rapidement, on m'a donné le statut de formatrice et j'ai été formatrice X. pendant quatre ans. Donc, en fait, mon expérience P./X., ça a duré dix ans, à peu près. J'ai dû démissionner de X. parce qu'on est parti à l'étranger avec mon mari, parce qu'on a travaillé sur un projet pendant un an. On est allé plusieurs fois en R. D., en fait, on devait faire de la location de jet en R. D. et travailler avec le tourisme. Donc, on s'est installé en R.D., entre-temps, il y a eu un changement de président, donc, changement de ministres, suite à ça, il fallait... ils ont dû installer des... enfin, il fallait installer... comment dire... des nouvelles... enfin, des réglementations justement pour le jet-ski, puisqu'on était parti pour ça. Et, bah, comme c'est des pays corrompus, on n'a pas pu aboutir, donc, on est rentré en France. Donc, entre-temps, j'ai eu K., après, j'ai eu besoin de retravailler, donc, j'ai pris un poste de responsable chez T.C.F. Euh... responsable chez T.C.F. pendant presque trois ans</p>	<p>« (...) on ne pouvait pas évoluer d'adjointe à responsable (...) »</p> <p>« (...) un magasin qui s'est ouvert à A., donc, j'ai pris le poste de responsable sur A. (...) »</p> <p>« (...) j'ai décidé de revenir dans la région (...) »</p> <p>« (...) j'étais seule avec ma fille et que je voulais me rapprocher de ma famille (...) »</p> <p>« (...) j'ai eu la chance d'avoir l'ouverture de X. (...) »</p> <p>« (...) J'ai pris le poste de responsable X. (...) »</p> <p>« (...) Les résultats étant très bons très rapidement, on m'a donné le statut de formatrice et j'ai été formatrice X. (...) »</p> <p>« (...) J'ai dû démissionner de X. parce qu'on est parti à l'étranger avec mon mari (...) »</p> <p>« (...) on a travaillé sur un projet (...) »</p> <p>« (...) et travailler avec le tourisme (...) »</p>	<p>Rupture Trajet professionnel</p> <p>Opportunité professionnelle Expérience professionnelle Projet personnel</p> <p>Projet personnel</p> <p>Opportunité professionnelle Expérience professionnelle</p> <p>Evolution professionnelle Projet professionnel Expérience professionnelle</p> <p>Rupture Projet personnel</p> <p>Opportunité professionnelle</p>	<p>Parcours professionnel Transition professionnelle</p> <p>Parcours personnel Formation expérientielle Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel Transition professionnelle Formation expérientielle</p> <p>Parcours personnel Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p>
---------	---	--	--	--

	<p>et euh... bah, c'est vrai que la vente, voilà quoi ! Je dirai qu'à aujourd'hui, c'est plus ce qui m'attirait, c'était plus la formation puisque j'ai fait quatre ans de formation chez X., donc, c'est plutôt par la formation que j'étais intéressée. Et c'est vrai que ça faisait très très longtemps que je rêvais d'être formatrice. Donc, au départ, j'avais pensé formatrice pour un groupe comme P., X. et puis, c'était L., dans le Nord, donc, pas de possibilité. Donc, je suis partie de T.C.F. et j'ai décidé... parce qu'en fait, ce qui s'est passé, je recevais régulièrement des stagiaires, donc, des Bac Pro Vente, quand j'étais chez X. et chez T.C.F., et, par l'intermédiaire de la prof de vente, j'ai fait des jurys de Bac Pro Vente et BEP VAM sur V. et sur S.D ; ça m'a permis de rencontrer, euh... comment elle s'appelait... du Rectorat... j'ai plus son nom... la personne qui venait du Rectorat, enfin bon voilà... et qui m'a orientée vers une VAE pour pouvoir exercer le métier de formateur. Donc, j'ai fait une VAE... alors, ma VAE, en fait, elle s'est faite en deux temps. J'ai voulu commencer une VAE... non, c'était un peu avant que j'avais voulu commencer... mais, comme A. commençait son entreprise, je ne pouvais pas être sur tous les plans, donc, j'ai laissé tomber, j'ai repris un an après. Et euh... donc, j'ai fait une VAE, ma démarche a duré à peu près un an et suite à quoi, j'ai obtenu mon BTS MUC.</p> <p>(Silence)</p>	<p>« (...) Et, bah, comme c'est des pays corrompus, on n'a pas pu aboutir (...) »</p> <p>« (...) entre-temps, j'ai eu K. (...) »</p> <p>« (...) j'ai eu besoin de retravailler (...) »</p> <p>« (...) j'ai pris un poste de responsable chez T.C.F (...) »</p> <p>« (...) c'est plutôt par la formation que j'étais intéressée (...) »</p> <p>« (...) ça faisait très très longtemps que je rêvais d'être formatrice (...) »</p> <p>« (...) pas de possibilité (...) »</p> <p>« (...) je suis partie de TCF (...) »</p> <p>« (...) par l'intermédiaire de la prof de vente, j'ai fait des jurys de Bac Pro Vente et BEP VAM (...) »</p> <p>« (...) la personne qui venait du Rectorat (...) »</p> <p>« (...) m'a orientée vers une VAE pour pouvoir exercer le métier de formateur (...) »</p> <p>« (...) elle s'est faite en deux temps (...) »</p>	<p>Projet personnel</p> <p>Echec</p> <p>Projet projeté</p> <p>Evènement de vie</p> <p>Expérience de vie</p> <p>Besoin professionnel</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Opportunité professionnelle</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Volonté</p> <p>Orientation</p> <p>Besoin professionnel</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Rupture</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Opportunité professionnelle</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Rencontre de vie</p> <p>Expérience de vie</p> <p>VAE</p> <p>Orientation</p> <p>Temporalité de trajet professionnel</p>	<p>Transition professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Motivation Personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours de formation</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p>
--	---	--	--	--

		« (...) je ne pouvais pas être sur tous les plans (...) » « (...) j'ai obtenu mon BTS MUC (...) »	Contrainte matérielle Expérience de vie Réussite de projet Projet de formation	Parcours personnel Formation expérientielle Parcours de formation Transition professionnelle
46 à 83	S3 : Voilà ! Donc, suite à ma VAE, j'ai contacté l'I. de T. Donc, pendant deux ans, je suis allée à des modules de formation, c'est-à-dire, prof dans le privé. Ce qui m'a permis d'exercer, enfin, d'effectuer deux stages sur les deux années. Dans un premier temps, j'étais sur L.M. et dans un deuxième temps, sur M., ça m'a permis d'effectuer mes stages sur L.P. A L.P., en fumant ma clope, j'ai vu qu'ils recherchaient... enfin, j'ai vu qu'il y avait une formation vente. Suite à quoi, j'ai été voir la Directrice M.C., qui m'a dit, bah écoutez, envoyez-moi votre CV, de toute façon, ça passe par moi. Donc, j'ai envoyé mon CV, j'ai été rappelée très très vite par B.D'H, la responsable de l'I., et puis, on était trois, donc, elle m'a prise en entretien, elle m'a rappelée le lendemain en me disant que c'était moi qu'elle prenait. Par contre, ce n'était pas une formation vente mais une formation téléphone ! Pour les conseillers à distance ! Donc, bah, j'ai accepté la formation, avec un gros stress, parce que j'avais jamais fait de téléphone de ma vie ! Mais bon, j'ai un tempérament... euh... voilà... j'ai besoin de réussir, je sais que je donnerai tout pour réussir, donc, c'est ce qui m'a permis, et je me suis dit, de toute façon, j'y arriverai ! Donc, j'ai travaillé très dur, parce que le téléphone, ce n'était pas moi ! Et j'ai commencé en Mars... j'ai plus trop les dates... en Mars y'a deux ans... donc en... 2010... euh 2010... oui, ça doit être ça ! En 2010, j'ai commencé, j'ai fait ma formation de conseiller à distance, donc, je les avais en vente, en téléphone... tout	« (...) je suis allée à des modules de formation (...) » « (...) prof dans le privé (...) » « (...) j'ai vu qu'il y avait une formation vente (...) » « (...) j'ai été voir la Directrice (...) » « (...) elle m'a rappelée le lendemain en me disant que c'était moi qu'elle prenait (...) » « (...) ce n'était pas une formation vente mais une formation téléphone ! Pour les conseillers à distance ! (...) » « (...) j'ai accepté la formation, avec un gros stress, parce que j'avais jamais fait de téléphone de ma vie ! (...) » « (...) j'ai besoin de réussir, je sais que je donnerai tout pour réussir (...) » « (...) j'ai travaillé très dur (...) » « (...) j'ai commencé, j'ai fait ma formation de conseiller à distance (...) »	Projet de formation Emploi occupé Expérience professionnelle Opportunité professionnelle Trajet professionnel Rencontre de vie Expérience de vie Réussite Trajet professionnel Poste à pourvoir Expérience professionnelle Défi Besoin personnel Projet personnel Implication Expérience professionnelle	Transition professionnelle Parcours professionnel Formation expérientielle Parcours professionnel Transition professionnelle Parcours personnel Formation expérientielle Confiance en soi Transition professionnelle Parcours professionnel Formation expérientielle Confiance en soi Motivation personnelle Transition professionnelle Engagement Formation expérientielle

	<p>ce qui est T.R.E., ça veut dire CV, lettre de motivation, recherche de stage, les rapports de stage... Donc, cette formation qui m'a amenée à fin Juin. Donc, pour moi, c'était juste un contrat et c'est vrai que je pensais que ça allait s'arrêter là, mais j'ai eu la chance que le prof référent des NRC parte. Suite à quoi, B. m'a sollicité pour prendre les NRC, donc, stress supplémentaire parce que je me suis dit, ouh la la, BTS, à l'origine, c'est mon niveau... je lui ai dit, bah écoutez, je... donnez-moi les modules, les bouquins, laissez-moi... j'ai pris deux trois semaines, laissez-moi le temps et je vous...voilà... je vous donnerai ma décision. Mais, j'ai besoin de voir ce qui m'attend ! Suite à quoi, j'ai accepté la proposition et en fait, j'ai donc récupéré les BTS 1, les BTS 2, en NRC, tout ce qui est négociation/vente... préparation des dossiers professionnels, donc, tout ce qui est négociation et le dossier projet. Donc, une année qui s'est très bien passée au niveau relationnel, je ne te cache pas que j'ai travaillé énormément parce que, bon, il y avait pas mal de choses qui étaient aussi nouvelles pour moi, donc, j'ai dû apprendre certaines choses avant même de pouvoir les dupliquer à mes élèves ! Donc, formation qui s'est très bien passée, suite à quoi, il y a eu B., donc, référente MUC, qui est partie, enfin, qui a commencé à lâcher des modules. Donc, j'ai récupéré certains modules de management, ce qui permettait, moi, de récupérer les modules MUC/NRC ensemble, en management. Durant l'été, j'ai reçu un mail comme quoi B. partait définitivement, ce qui m'a permis de récupérer en plus les modules de mercatique. Voilà ! Donc, à aujourd'hui, je suis toujours référente des NRC, j'ai récupéré le management MUC/NRC et la mercatique MUC/NRC. Voilà, toujours sur les premières et deuxièmes années.</p>	<p>« (...) B. m'a sollicité pour prendre les NRC (...) »</p> <p>« (...) stress supplémentaire (...) »</p> <p>« (...) BTS, à l'origine, c'est mon niveau (...) »</p> <p>« (...) j'ai besoin de voir ce qui m'attend ! (...) »</p> <p>« (...) j'ai donc récupéré les BTS 1, les BTS 2, en NRC, tout ce qui est négociation/vente (...) »</p> <p>« (...) une année qui s'est très bien passée au niveau relationnel (...) »</p> <p>« (...) il y avait pas mal de choses qui étaient aussi nouvelles pour moi (...) »</p> <p>« (...) j'ai dû apprendre certaines choses avant même de pouvoir les dupliquer à mes élèves ! (...) »</p> <p>« (...) j'ai récupéré certains modules de management (...) »</p> <p>« (...) de récupérer en plus les modules de mercatique (...) »</p>	<p>Opportunité professionnelle</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Défi</p> <p>Scolarité initiale</p> <p>Besoin personnel</p> <p>Projet projeté</p> <p>Emploi occupé</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Relationnel</p> <p>Coopération</p> <p>Nouveauté</p> <p>Transformation</p> <p>Extension</p> <p>Emploi occupé</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Emploi occupé</p> <p>Expérience professionnelle</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p>
--	--	--	---	---

	Voilà mon parcours à aujourd'hui ! Ça va ?			
84 à 102	<p>s4 : Très bien ! J'ai une question, tu en as déjà parlé un petit peu mais je voulais que tu ailles un peu plus en profondeur... Par rapport à ton premier questionnaire sur ce parcours-là, chez X., P., en tant que manager dans une boutique de prêt-à-porter, est-ce qu'il y a un élément, une situation, qui a été lié(e) à ce questionnaire ? Qu'est-ce qui a fait que tu t'es questionnée, que tu as voulu changer, penser à changer, est-ce qu'il y a vraiment un élément déclencheur qui a fait que t'avais envie d'arrêter et que ...</p> <p>S4 : Alors, le premier élément déclencheur, ça a été dès l'instant où j'ai fait de la formation. Voilà ! Alors, en fait, même avant. Donc, il y a eu... la vente, j'ai aimé, adoré, pas de problème... suite à quoi, à un moment donné, on prend des responsabilités, y'avait toute la partie management, la partie management, c'est... voilà, c'était le management, avant la vente, et dès l'instant où j'ai fait de la formation, c'est quelque chose que j'ai adoré et c'est ce qui a été le premier élément déclencheur... la formation que j'ai faite chez X. Voilà ! Après, bah, tu connais un peu le clash avec T.C.F., donc, ça a été, je dirai, le deuxième grand élément où, de toute façon, je m'y retrouvais plus... y'a un moment donné, fallait... voilà... le but, ce n'était pas de repartir sur de la vente.... T.C.F., certes, mais le problème, c'est que si je repartais sur de la vente, à un moment donné quoi, j'allais m'éclater pendant un an, deux ans, c'était plus moi quoi... parce que, tu sais comme moi que le métier de manager... on n'est pas plus manager que ça !</p>	<p>« (...) le premier élément déclencheur, ça a été dès l'instant où j'ai fait de la formation (...) »</p> <p>« (...) la vente, j'ai aimé, adoré (...) »</p> <p>« (...) on prend des responsabilités (...) »</p> <p>« (...) c'était le management, avant la vente (...) »</p> <p>« (...) c'est ce qui a été le premier élément déclencheur... la formation (...) »</p> <p>« (...) le deuxième grand élément (...) »</p> <p>« (...) le but, ce n'était pas de repartir sur de la vente (...) »</p> <p>« (...) tu sais comme moi que le métier de manager... on n'est pas plus manager que ça ! (...) »</p>	<p>Rupture</p> <p>Orientation</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Responsabilité</p> <p>Initiatives</p> <p>Volonté</p> <p>Rupture</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Rupture</p> <p>Orientation</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Rupture</p> <p>Projet projeté</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p>

103 à 110	<p>s5 : Oui...</p> <p>S5 : Voilà ! Donc, voilà, les deux éléments, ça a été ça, ça a été la formation, mon métier en tant que formatrice chez X. et le deuxième, ça a été le clash avec T.C.F. Voilà ! Et c'est vrai que, j'ai voulu, après, et pour mon équilibre aussi, pouvoir... bah... par rapport à l'activité d'A., le commerce, ça devenait plus possible, et je sais qu'à aujourd'hui, ça ne serait plus possible avec les enfants, avec le métier d'A., quand il part le matin à 5h30, enfin, ce serait n'importe quoi quoi ! En plus, je l'aide pas mal. Donc voilà quoi ! Ça a été tout ça qui a fait que je j'ai dû changer quoi.</p>	<p>« (...) le clash avec TCF (...) »</p> <p>« (...) pour mon équilibre (...) »</p> <p>« (...) le commerce, ça devenait plus possible (...) »</p> <p>« (...) ça ne serait plus possible avec les enfants (...) »</p>	<p>Rupture</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Besoin personnel</p> <p>Projet personnel</p> <p>Rupture</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Contrainte personnelle</p> <p>Projet personnel</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Transition professionnelle</p>
111 à 160	<p>s6 : Euh... Et comment... donc là, les circonstances, j'ai bien compris les circonstances où tu as décidé de réorienter ton parcours vers autre chose... Comment tu as vécu la transition professionnelle, c'est-à-dire, tout ce que tu m'as dit un petit peu tout à l'heure, la VAE, tout ça... Comment tu l'as vécue ? Est-ce que ça a été compliqué ? Est-ce que t'as perdu confiance ? Est-ce que t'as toujours été optimiste ? Comment t'as vécu tout ça ?</p> <p>S6 : Alors, en fait, déjà, être optimiste, ça n'a pas été facile, puisque je suis partie en très mauvais terme de T.C.F., donc déjà, je suis partie avec un prudhomme. Donc déjà, même si j'y suis plus, ça a été deux ans où... ce n'est pas le chèque qui m'a fait plaisir, c'est le fait de me dire que c'était terminé. Déjà, ça a été dur à ce niveau-là. Dès l'instant où on a fait de la vente, après, c'est peut-être pareil dans d'autres secteurs d'activités, dès l'instant où on a fait de la vente, on</p>	<p>« (...) être optimiste, ça n'a pas été facile (...) »</p> <p>« (...) je suis partie avec un prudhomme (...) »</p> <p>« (...) dès l'instant où on a fait de la vente, on se dit qu'on est capable de faire que ça (...) »</p>	<p>Autodétermination</p> <p>Orientation</p> <p>Rupture</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Retour d'expérience</p>	<p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle</p>

	<p>se dit qu'on est capable de faire que ça. Donc, à aujourd'hui, en fait, il fallait que je trouve quelque chose qui avait quand même rapport avec la vente parce que la vente, c'est quand même moi. On n'est pas dans la vente et puis, demain, on ne l'est plus ! Ce n'est pas possible ! Donc, c'était difficile de se dire qu'est-ce que je suis capable de faire ? Qu'est-ce que je veux ? Déjà, qu'est-ce que je veux et qu'est-ce que je peux faire ? C'est quelque chose qui est très difficile. Donc après, dès l'instant où j'ai commencé ma VAE, bah... alors, est-ce que ça a été difficile.... c'est pas le côté difficile, après, je veux dire, j'ai pris du plaisir à la faire, ça a été... je suis quelqu'un qui travaille énormément, donc, j'ai passé, je veux dire, à rédiger, rien que mes parties, mes quatre compétences... j'ai dû passer vingt heures par compétence, j'ai fait, refait, moi, voilà, c'est pas quelque chose qui me gêne. Ce qui fait que je ne l'ai pas mal vécu. Le fait de passer en jury, ça n'a pas été quelque chose de... enfin, stressée avant de rentrer dans la salle, mais une fois dans la salle, ça va...parce que, bon, en tant que responsable, manager, t'as une équipe à animer, donc, de parler devant un public, ça ne me gêne pas. Donc, ça, ça a été. Après, l'étape qui était difficile pour moi, c'est quand j'étais à l'I., parce que j'étais... en fait, je me suis sentie très inférieure, j'étais avec des Bac +3, 4, des personnes qui avaient déjà fait des remplacements en collège, en lycée, et je me rappelle d'une personne, un mec, j'ai plus son nom aujourd'hui et j'aurai aimé encore avoir son nom et ses coordonnées, qui m'avait dit, une fois, à la pause clope, le jour où toi, tu trouveras du boulot, bah tu m'appelles. Il m'avait démontée... mais bon, j'ai rien dit, je ne suis pas comme ça moi, je me suis dit, bah, toi, mon gars, je vais prouver que je suis</p>	<p>« (...) il fallait que je trouve quelque chose qui avait quand même rapport avec la vente parce que la vente, c'est quand même moi (...) »</p> <p>« (...) c'était difficile de se dire qu'est-ce que je suis capable de faire ? (...) »</p> <p>« (...) qu'est-ce que je veux et qu'est-ce que je peux faire ? (...) »</p> <p>« (...) où j'ai commencé ma VAE (...) »</p> <p>« (...) je ne l'ai pas mal vécu (...) »</p> <p>« (...) en tant que responsable, manager, t'as une équipe à animer, donc, de parler devant un public, ça ne me gêne pas (...) »</p> <p>« (...) l'étape qui était difficile pour moi (...) »</p> <p>« (...) je me suis sentie très inférieure (...) »</p> <p>« (...) un mec, j'ai plus son nom aujourd'hui et j'aurai aimé encore avoir son nom et ses coordonnées, qui m'avait dit, une fois, à la pause clope, le jour où toi, tu trouveras du boulot, bah tu m'appelles (...) »</p>	<p>Transformation</p> <p>Remise en question</p> <p>Contrainte personnelle</p> <p>Défi</p> <p>Orientation</p> <p>Projet de formation</p> <p>Volonté</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Coopération</p> <p>Rupture</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Défi</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Rencontre</p> <p>Expérience de vie</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition socio-professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Formation expérientielle</p>
--	--	---	---	---

	<p>capable. Voilà ! Après, c'est mon tempérament hein, je suis comme ça. Donc, ça, ça a été un moment difficile parce que c'est vrai que là-bas, je me sentais inférieure quoi ! Même si j'ai eu des personnes autour de moi qui m'ont très encouragée et qui m'ont dit, mais non, toi, t'as la chance d'avoir une expérience en entreprise que nous, on n'a pas. Nous, on n'a connu que l'Education Nationale, et toi, t'as la chance d'avoir fait autre chose avant. Et voilà, c'est ces personnes-là qui m'ont aussi remontée le moral. Parce que, ça, ça a été difficile. Après, mes stages se sont très très bien passés, en plus, je suis quelqu'un de volontaire, donc, c'est vrai que... en plus, je m'entendais bien avec P.C., donc, je lui ai demandé lors du deuxième stage si je ne pouvais pas animer un cours toute seule. Il était là mais voilà ! Donc, ça, ça fait partie des choses dont je n'ai pas peur. Je peux me retrouver face à une vingtaine d'élèves et d'animer un groupe. Voilà, je lui ai dit d'animer un module que je maîtrisais quand même bien parce que je n'avais pas trop le temps de le préparer. Donc ça ! Après, la deuxième étape qui a été difficile, c'est dès l'instant où B. m'a appelé en me disant que j'allais prendre les conseillers à distance, ouh la la, je me suis dit, mais où tu t'embarques ?! Euh... c'est de la vente, plus ou moins, il y aura un peu de vente mais alors, le problème, c'est que, un casque toute la journée, je ne sais pas faire. Donc là, ça a été un moment difficile, je suis rentrée chez moi, je me suis dit, bah maintenant, t'as plus qu'à ! J'ai travaillé, je me suis dit, de toute façon, je n'ai pas le choix, je suis là maintenant, c'est vraiment ce que je veux faire donc, j'ai travaillé, j'ai bossé... voilà !</p>	<p>« (...) mon gars, je vais prouver que je suis capable (...) »</p> <p>« (...) j'ai eu des personnes autour de moi qui m'ont très encouragé (...) »</p> <p>« (...) t'as la chance d'avoir une expérience en entreprise que nous, on n'a pas (...) »</p> <p>« (...) c'est ces personnes-là qui m'ont aussi remonté le moral (...) »</p> <p>« (...) je suis quelqu'un de volontaire (...) »</p> <p>« (...) je lui ai demandé lors du deuxième stage si je ne pouvais pas animer un cours toute seule (...) »</p> <p>« (...) ça fait partie des choses dont je n'ai pas peur. Je peux me retrouver face à une vingtaine d'élèves et d'animer un groupe (...) »</p> <p>« (...) j'allais prendre les conseillers à distance, ouh la la, je me suis dit, mais où tu t'embarques ?! (...) »</p> <p>« (...) je ne sais pas faire (...) »</p> <p>« (...) t'as plus qu'à ! (...) »</p> <p>« (...) c'est vraiment ce que je veux faire donc, j'ai travaillé, j'ai bossé... voilà ! (...) »</p>	<p>Défi personnel</p> <p>Projet projeté</p> <p>Encouragement entourage</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Encouragement entourage</p> <p>Volonté</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Défi</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Coopération</p> <p>Remise en question</p> <p>Inconnu</p> <p>Projet projeté</p> <p>Défi</p> <p>Projet agi</p> <p>Orientation</p> <p>Projet vocationnel</p>	<p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Motivation</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Compétences de manager</p> <p>Transition socio-professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p>
--	--	--	--	--

161 à 164	<p>s7 : Et justement, est-ce que tu te rappelles de ton premier cours, de la première fois où t'as été formatrice et est-ce que tu peux me le décrire ou me parler un petit peu de ce premier cours ou d'autres qui ont suivi, si tu t'en rappelles mieux ?</p> <p>S7 : D'accord. Alors, euh...</p>			
165 à 174	<p>s8 : Comment ça s'est passé... euh...</p> <p>S8 : Alors, premier cours...bah... je dirai que le stress monte avant de rentrer en cours, parce que tu ne connais pas les personnes, tu ne sais pas à qui tu as à faire, en plus, c'est des conseillers à distance, donc, des personnes plus âgées que moi. Donc, ça, c'est une première chose. Après, je ne te cache pas que, chez moi, j'ai relu mon cours je ne sais pas combien de fois, même à la limite, un peu apprendre par cœur, alors que ça sert à rien quoi... dès l'instant où tu maîtrises... bon, ça, tu t'en aperçois plus tard mais, j'avais besoin... peur de louper quelque chose... euh... donc, apprendre par cœur... j'avais le sentiment d'être un peu trop théorique, voilà... par manque, en fait, par peur de manquer de... d'oublier quelque chose !</p>	<p>« (...) premier cours (...) »</p> <p>« (...) le stress monte (...) »</p> <p>« (...) tu ne connais pas les personnes (...) »</p> <p>« (...) des personnes plus âgées que moi (...) »</p> <p>« (...) apprendre par cœur, alors que ça sert à rien (...) »</p> <p>« (...) j'avais besoin... peur de louper quelque chose (...) »</p> <p>« (...) j'avais le sentiment d'être un peu trop théorique (...) »</p>	<p>Projet agi</p> <p>Rupture</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Public</p> <p>Public adulte</p> <p>Mémorisation</p> <p>Besoin personnel</p> <p>Volonté</p> <p>Théorie</p>	<p>Transition professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
175 à 217	<p>s9 : Et ça, tu t'en es rendu compte après ?</p> <p>S9 : ça, tu t'en rends compte après. Si tu veux... après... tu fais un premier cours, tu fais un deuxième, après, quand tu reviens chez toi, tu te dis... voilà, tu repenses à ta journée, tu te dis, de tout ce que tu as dit, qu'est-ce qu'ils ont pu retenir... et après, tu te dis, bah voilà, demain, je vais leur reparler de ça, ça va pas leur percuter... voilà ! Mais, ça, tu t'en aperçois régulièrement. Et je dirai que, même quand tu fais une année d'enseignement, t'as de modules nouveaux, même</p>	<p>« (...) tu t'en rends compte après (...) »</p> <p>« (...) qu'est-ce qu'ils ont pu retenir (...) »</p>	<p>Retour d'expérience</p> <p>Mémorisation</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	<p>je refais tous mes cours parce que, aujourd'hui, je les fais passer différemment. Donc, j'ai plein de travail et je pensais qu'en deuxième année, il y en aurait moins, c'est faux ! J'ai plein de travail parce que je revois, parce que, aujourd'hui, je ne vais pas partir du théorique, je vais partir de la pratique pour pouvoir m'organiser et les amener à... voilà ! Et je m'en rends compte, tu vois, cette année. Par contre, c'est vrai que, quand j'ai des nouveaux modules, si tu veux, quand tu les as pour la première fois, il y a encore une partie de théorique qui est là et qui a du mal à partir. Tu vois, le module de mercatique, le management, non, parce que, le management, j'ai tellement l'expérience du passé, je vais te dire, j'ai fait pour la première fois... j'avais récupéré le module recrutement, des choses comme ça, non mais, je suis partie sur un truc... je veux dire, j'avais un support que je leur ai donné à la fin, avec des grands axes... par contre, on est parti de suite sur des jeux de rôles... le recrutement, c'est ça, c'est un jeu de rôle entre un recruteur et le recruté, voilà ! Et aujourd'hui, je sais qu'ils ont assimilé. Alors que si j'étais partie sur de la théorie... je ne sais pas. Par contre, sur des modules de management, je l'ai fait facilement. Tu vois, sur des modules de mercatique, gestion de... machin... j'ai le sentiment d'être encore trop théorique. L'année prochaine, je pense que je le vivrai mieux ! Mais bon... ça va ? Tu me dis hein, si je...</p>	<p>« (...) je ne vais pas partir du théorique, je vais partir de la pratique pour pouvoir m'organiser et les amener à (...) »</p> <p>« (...) le management, j'ai tellement l'expérience du passé (...) »</p> <p>« (...) le recrutement, c'est ça, c'est un jeu de rôle entre un recruteur et le recruté, voilà ! (...) »</p> <p>« (...) je sais qu'ils ont assimilé (...) »</p> <p>« (...) sur des modules de management, je l'ai fait facilement (...) »</p>	<p>Théorie/Pratique</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Recrutement</p> <p>Assimilation</p> <p>Coopération</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Compétences de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p>
218 à 249	<p>s10 : C'est parfait ! Euh... est-ce que tu t'es servi, tu te sers toujours, ou est-ce que, dès le départ, tu t'es servi de ton expérience passée, de manager, pour exercer en tant que formateur ? C'est-à-dire, oui, je pense que la réponse sera oui,</p>			

	<p>mais, qu'est-ce que tu as mobilisé comme compétence, des compétences que t'avais acquises dans ton travail ? Lesquelles ? Toutes ? Ou pas toutes ? Et, est-ce que tu pourrais, dans cette réponse-là, me décrire une situation de cours, alors, soit quotidienne, soit qui s'est passé une fois, où vraiment, t'as ressenti que t'avais eu l'expérience de manager avant et que ce sont ces compétences-là dont tu t'es servi en cours, pour former ?</p> <p>S10 : Alors, les compétences, je dirai, bon, alors, après, j'anime des modules de vente, donc, déjà, qui dit vente, qui dit la phase de négociation, la phase de vente, je dirai que, forcément, c'est des jeux de rôles, c'est forcément de mon expérience pure. C'est se mettre en situation comme moi quand j'étais vendeuse. Voilà, avec la partie théorique aussi que ça implique, son cas... donc, déjà, j'anime dans le professionnel, donc, ça, je ne peux pas y palier. Après, en tant que manager, je dirai que les compétences qui me... qui font aujourd'hui que ça se passe bien avec mes stagiaires, c'est l'animation, le côté animation, le fait d'avoir animé un groupe, ça se ressent après. Et je dirai que t'arrives à les amener... bon, après, t'as toujours des cas, mais, je dirai que sur la globalité, t'arrives à les amener là où t'as envie, t'arrives à les intéresser, à les motiver. Et je dirai que c'est ça... mais je l'ai souvent dit, même à B., je lui ai souvent dit, ça, c'est le côté animation d'équipe qui m'aide tous les jours ! Ce n'est pas ponctuellement, c'est tous les jours ! Quand t'es manager, t'es à l'écoute de ton équipe, ça, c'est quelque chose, je vais te dire, que tu ne peux pas m'enlever ça ! Je peux être avec des MUC ou des assistants comptable, t'as de NRC qui passent dans le couloir, je vais toujours prendre le temps, tu me connais un peu D., je vais toujours</p>	<p>« (...) qui dit vente, qui dit la phase de négociation, la phase de vente, je dirai que, forcément, c'est des jeux de rôles, c'est forcément de mon expérience pure (...) »</p> <p>« (...) C'est se mettre en situation comme moi quand j'étais vendeuse (...) »</p> <p>« (...) en tant que manager, je dirai que les compétences qui me... qui font aujourd'hui que ça se passe bien avec mes stagiaires, c'est l'animation (...) »</p> <p>« (...) t'arrives à les amener là où t'as envie, t'arrives à les intéresser, à les motiver (...) »</p> <p>« (...) c'est le côté animation d'équipe qui m'aide tous les jours ! (...) »</p> <p>« (...) Quand t'es manager, t'es à l'écoute de ton équipe (...) »</p>	<p>Savoirs expérientiels</p> <p>Mise en situation</p> <p>Coopération</p> <p>Motivation</p> <p>Coopération</p> <p>Ecoute</p> <p>Disponibilité</p>	<p>Formation expérientielle de manager commercial</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p>
--	--	--	--	---

	<p>prendre le temps de m'arrêter, de m'intéresser à eux, tout le temps ! Tout ce qui est entreprise, en plus, ça nous revient à nous, donc, les infos... voilà ! Même tu vois, limite, l'autre fois, pourtant, il y avait E., elle a voulu me parler, rien que pour ses vacances, parce que, moi, c'est quelque chose que je peux comprendre, elle n'osait pas demander... tu vois... ça, c'est des choses que je ne peux pas enlever. Mais, c'est du quotidien, ça ! Par contre, c'est des choses du quotidien... enfin... j'ai le sentiment aujourd'hui, d'animer mon équipe comme j'ai... enfin de me servir... enfin... je fais comme quand j'animais mon équipe sur le terrain quoi, pour pouvoir les responsabiliser, développer l'autonomie, les faire avancer, atteindre les objectifs... voilà... et ça, je pense que c'est quelque chose qui m'aide énormément.</p>	<p>« (...) je vais toujours prendre le temps de m'arrêter, de m'intéresser à eux, tout le temps ! (...) »</p> <p>« (...) je fais comme quand j'animais mon équipe sur le terrain quoi (...) »</p> <p>« (...) pour pouvoir les responsabiliser (...) »</p> <p>« (...) développer l'autonomie (...) »</p> <p>« (...) les faire avancer, atteindre les objectifs (...) »</p>	<p>Temporalité</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Responsabilité</p> <p>Initiatives</p> <p>Autonomie</p> <p>Idées collaborateurs</p> <p>Engagement</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p>
250 à 306	<p>s11 : Très bien. Est-ce que, parfois, tu as des difficultés ? Justement, tu me parlais de l'animation d'équipe, de les intéresser, de les motiver, est-ce que, parfois, tu as rencontré des difficultés à intéresser une personne en particulier, à motiver une personne en particulier, ou pas ? Et comment tu t'en es sorti pour justement l'intéresser ou la motiver cette personne ?</p> <p>S11 : Ouais, alors, j'ai deux cas ! Un où je n'ai jamais pu ! G., tu te rappelles de G. l'année dernière ? G., j'ai tout essayé, j'ai essayé de... si tu veux... d'être stricte, j'ai essayé d'être stricte avec lui, de lui imposer des dates pour rendre des dossiers... à la fois, j'ai essayé d'être beaucoup plus souple et de me mettre un peu dans sa situation, de me mettre à sa place, je comprends, tu fais beaucoup d'heures... machin... j'ai essayé de lui proposer de travailler sur ses dossiers en</p>	<p>« (...) j'ai essayé d'être stricte (...) »</p> <p>« (...) de lui imposer des dates (...) »</p> <p>« (...) j'ai essayé d'être beaucoup plus souple et de me mettre un peu dans sa situation (...) »</p>	<p>Motivation</p> <p>Temporalité</p> <p>Mise en situation</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

<p>dehors des heures de travail... euh... ça n'a jamais marché ! J'ai demandé la solution, personne ne l'avait ! J'ai même demandé à K., qui travaille avec lui chez H.C., comment je peux faire avec G., il m'a dit, le brusquer, ça ne sert à rien, même lui, il n'avait pas de solution, il s'en fout ! Donc, là, par contre, j'ai pas... voilà... et tu vois, B., quand j'ai eu mes résultats, j'ai eu 60 % de réussite, B. m'a... en fait, ce qui m'a un peu frustrée quand même, c'est que, bon, moi, j'étais contente pour une première année, c'est quand elle m'a dit ouais, mais tu vois par rapport à des comportements difficiles comme ça, bah, il va falloir trouver la solution, parce que, à un moment donné, il faut les intéresser. J'ai essayé de demander à mes collègues, à aujourd'hui... enfin... j'ai... G., je ne sais pas comment j'aurai pu faire, je n'ai pas la solution. Par contre, a contrario, K. ! En fait, moi, quand j'ai récupéré la première fois, les NRC, c'est simple, ils ont passé un an, il y avait rien de fait, alors, au début, je les croyais pas quand ils me disaient qu'ils avaient... mais, en fait, oui, c'était vrai, donc, si tu veux, il n'y avait rien de fait, donc, je suis partie de rien ! Ils n'avaient pas été habitués à travailler, donc, c'est vrai qu'au début, j'étais assez... après, je lâche un peu la bride, c'est là que je commence à les connaître, et si tu veux, K., il a fallu que je me batte avec lui, il a fallu que je sois en position d'écoute pour arriver à le captiver et qu'il arrive à travailler et qu'il obtienne son BTS. Parce qu'il avait du potentiel... par contre, c'est quelqu'un qui avait juste besoin qu'on soit là, lui redonner confiance en lui et je pense que... les compétences, il les avait, après, c'était le petit plus qui a fait qu'il l'a obtenu. Et tu vois, C., elle a été très reconnaissante, parce qu'elle m'a dit, si K. a eu son BTS, c'est grâce à toi ! Parce que</p>	<p>« (...) J'ai demandé la solution, personne ne l'avait ! (...) » « (...) le brusquer, ça ne sert à rien (...) » « (...) il va falloir trouver la solution, parce que, à un moment donné, il faut les intéresser (...) » « (...) je suis partie de rien ! (...) » « (...) je commence à les connaître (...) » « (...) il a fallu que je sois en position d'écoute pour arriver à le captiver et qu'il arrive à travailler et qu'il obtienne son BTS (...) » « (...) il avait du potentiel (...) » « (...) quelqu'un qui avait juste besoin qu'on soit là, lui redonner confiance en lui (...) » « (...) elle a été très reconnaissante (...) » « (...) c'est grâce à toi ! (...) » « (...) tu as su l'écouter, lui redonner confiance</p>	<p>Remise en question Autorité Appropriation Plan d'action Défi Projet projeté Adaptation Ecoute Implication Potentialité Reconnaissance Reconnaissance Remerciement Disponibilité</p>	<p>Transition professionnelle Formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation Parcours professionnel Transition professionnelle Ingénierie de formation Communication Ingénierie de formation Formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation Confiance en soi Compétence de manager</p>
--	---	---	--

	<p>tu as su l'écouter, lui redonner confiance. Et tu vois, j'ai un peu le cas de M., où première année, M., poil dans la main... donc, si tu veux, bah... M., il a vécu sur des acquis, en plus, il sait qu'il a des compétences... par contre, début d'année, lui, je l'ai matraqué, je commençais à bien le connaître, je lui ai dit, toi, M., oui, je lui ai dit, M., ton BTS, tu ne l'auras pas, si tu continues comme ça, tu ne l'as pas. Bah, M., il est métamorphosé aujourd'hui, il veut faire une licence pro, il est... voilà ! Il a compris que, de toute façon, il n'y avait pas de solution... mais après, je suis là quoi, je suis là, à son écoute, il me demande de lui donner des informations sur les licences pro... voilà, je suis là ! Il m'envoie des mails, chose qu'il n'aurait jamais faite l'année dernière. Aujourd'hui, je pense qu'il a confiance en moi, il sait que je suis là. Il n'hésitera pas hein ! Même s'il a une question... voilà, même un dimanche ! Jamais ça ne se serait passé en première année. ça a mis un an. Mais, bon, aujourd'hui, voilà. B., tu vois, j'ai le cas de B., l'année dernière, B., il était comme ça. Aujourd'hui, c'est quelqu'un qui est moyen, par contre, B., il est comme ça ! (Elle fait un geste de la main, dirigée vers le haut). Tout doucement. Voilà ! Aujourd'hui, les BTS 1, on pourra... y'en a qu'on pourra les amener, y'en a que je vois progresser aujourd'hui, d'autres, pas. Le problème, c'est qu'à aujourd'hui, j'en ai où... pour moi, ils n'ont pas leur place là, ils ne sont pas faits pour... ils ont choisi un peu comme... dans la vente, il y a du boulot, donc, on va dans la vente. Bon, après, des fois, on est confronté à ça, donc, là, ce n'est pas facile. Après, tu sais bien qu'on a les DOM aussi, donc, c'est dur au départ, après, le problème, c'est que, quand ils sont... si tu veux, quand j'ai que mes NRC, ça va, quand j'ai MUC et NRC,</p>	<p>(...) »</p> <p>« (...) il a vécu sur des acquis (...) »</p> <p>« (...) ton BTS, tu ne l'auras pas, si tu continues comme ça (...) »</p> <p>« (...) il est métamorphosé (...) »</p> <p>« (...) je suis là, à son écoute (...) »</p> <p>« (...) il a confiance en moi (...) »</p> <p>« (...) dans la vente, il y a du boulot, donc, on va dans la vente (...) »</p> <p>« (...) il y en a qui décrochent, c'est trop difficile (...) »</p>	<p>Savoirs expérientiels</p> <p>Coopération</p> <p>Engagement</p> <p>Ecoute</p> <p>Coopération</p> <p>Relation formateur/public</p> <p>Dispositif de formation</p> <p>Défi</p> <p>Engagement</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Confiance</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
--	---	--	--	--

	<p>c'est trop difficile, quand il y en a qui décrochent, c'est trop difficile, et t'essaies d'accrocher tout le monde, à un moment donné, dans l'année, tu peux pas... enfin... c'est pas que c'est pas bien ce que je dis, mais, tu peux pas vouloir essayer de raccrocher tout le monde, surtout ceux qui n'ont pas envie, alors que t'as de l'énergie à donner à ceux qui ont envie et qu'il leur manque peut-être pas grand-chose pour y arriver. Tu vois, c'est ça qui est difficile à gérer. Parce que, à un moment donné, tu fais quoi ? Voilà ! Et ça, c'est dur.</p>	<p>« (...) tu peux pas vouloir essayer de raccrocher tout le monde, surtout ceux qui n'ont pas envie (...) »</p> <p>« (...) t'as de l'énergie à donner à ceux qui ont envie (...) »</p> <p>« (...) il leur manque peut-être pas grand-chose pour y arriver (...) »</p>	<p>Disponibilité</p> <p>Implication</p> <p>Réussite</p>	<p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance</p>
307 à 321	<p>s12 : Par rapport à K., tu dis et c'est intéressant, qu'il avait le potentiel, mais tu l'as vu comment ça ?</p> <p>S12 : Je l'ai vu parce que, K., à l'oral, il avait... notamment quand il s'exprimait, tu sentais qu'il y avait des choses en lui. Après, c'était un fainéant, après, je veux dire, même dans ses copies, tu sentais qu'il y avait des éléments. Par contre, il ne les exploitait pas ! Il n'allait pas au fond des choses.... les dossiers, très superficiels, il ne rendait pas les dossiers... voilà, donc, au niveau timing, prendre le temps, s'asseoir avec lui, lui dire, bon allez, K., vas-y, explique-moi, vas-y, quand tu me dis ça, qu'est-ce que ça veut dire, pour le pousser encore plus loin, parce que, sinon, c'était, voilà... pour aller chercher au fond de lui. Dès l'instant où il y avait une idée, elle était bien son idée, mais il ne l'exploite pas alors qu'on leur demande d'analyser. Donc, c'était aller chercher au fond de lui. Déconner aussi avec eux, t'es obligée à un moment donné, t'es obligée de... de déconner avec eux... je veux dire, tu ne peux pas pendant quatre heures être tout le temps... voilà... faut savoir écouter, des fois, je parlais de foot avec eux, je m'y connais pas plus que ça mais je m'intéressais à ce qu'ils</p>	<p>« (...) aller chercher au fond de lui (...) »</p> <p>« (...) déconner avec eux (...) »</p> <p>« (...) je m'intéressais à ce qu'ils faisaient le</p>	<p>Adaptation</p> <p>Humour</p> <p>Disponibilité</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p>

	faisaient le week-end ! Enfin, voilà quoi, après, c'est un tout quoi !	week-end ! (...) »		
322 à 325	<p>s13 : Je vois que t'es très motivée pour qu'ils réussissent, t'essaies de tout faire... Est-ce que c'est important pour toi, est-ce que tu te sens responsable de ces gamins, enfin, de ces stagiaires ?</p> <p>S13 : Ah bah grave oui ! Ah bah très !</p>			
326 à 340	<p>s14 : Pourquoi ?</p> <p>S14 : moi, je... bah pour moi, si... ce sont les miens, moi, je dis, moi, mes NRC, c'est les miens ! Et c'est vrai que C., elle me dit souvent, ha, tu les aimes les tiens ! Je dis oui, parce que, je me dis que si je suis leur référente, même si je ne suis pas toute seule, et ça, c'est quelque chose que j'ai pas, si tu veux pour moi, c'est pas encore clair dans ma tête... pour moi, je me dis que s'ils n'ont pas leur BTS, quelque part, je culpabilise. Parce que je suis référente ! Ce n'est pas bien, je sais, souvent, on m'a dit mais attends Sabine, ils ont de l'anglais, du français... enfin voilà, différentes matières... mais, moi, je ne le vis pas comme ça ! Si tu veux, moi, je suis référente des NRC, s'ils réussissent, c'est parce que... enfin... c'est moi, je dois les amener à réussir. Alors que mes coefficients ne sont pas beaucoup plus... pas très supérieurs... l'anglais, c'est coeff.3, nous, c'est coeff.4, mais ce n'est pas grave ! Voilà ! Après, moi, je suis là pour ça, je suis là pour leur enseigner, leur apprendre, les faire progresser, développer leur autonomie, les responsabiliser dans leur projet... ce n'est pas moi qui leur monte un projet, je leur dis, je ne suis pas là pour ça. Je suis là pour valider, qu'on réponde bien au référentiel, après, votre projet, c'est vous !</p>	<p>« (...) ce sont les miens (...) »</p> <p>« (...) tu les aimes les tiens (...) »</p> <p>« (...) je me dis que s'ils n'ont pas leur BTS, quelque part, je culpabilise (...) »</p> <p>« (...) je dois les amener à réussir (...) »</p> <p>« (...) je suis là pour leur enseigner, leur apprendre, les faire progresser, développer leur autonomie, les responsabiliser dans leur projet (...) »</p> <p>« (...) Je suis là pour valider, qu'on réponde bien au référentiel (...) »</p>	<p>Relation formateur/public Public</p> <p>Responsabilité Initiatives</p> <p>Réussite Engagement</p> <p>Professionnalisation</p> <p>Intention</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Management Compétence de manager</p> <p>Confiance Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

341 à 350	<p>s15 : Cette réussite, elle t'apporte quoi à toi ? Le fait qu'ils réussissent...</p> <p>S15 : Le fait qu'ils réussissent, ça m'apporte quoi à moi ? Bah, déjà, une satisfaction pour eux parce que, bah déjà, de décider de faire un BTS en deux ans en alternance, ce n'est pas facile. Donc, bah, de les voir réussir eux ! Suite à quoi, bah, moi, ça me montre que, quand on débute comme ça, ce n'est pas facile, on n'a toujours des craintes, je ne te cache pas que, même en deuxième année, t'as toujours des craintes, t'as toujours peur de ne pas leur avoir donné assez, c'est pour ça que je te disais tout à l'heure, des fois, tu vas un peu trop dans la théorie parce que t'as peur qu'ils n'aient pas tous les éléments. Et moi, bah, c'est me prouver à moi que je leur ai apporté des choses durant ces deux années. Et pour moi, c'est important quoi, je veux dire, je... que je suis faite pour ça, que...</p>	<p>« (...) une satisfaction pour eux (...) »</p> <p>« (...) les voir réussir eux ! (...) »</p> <p>« (...) quand on débute comme ça, ce n'est pas facile, on n'a toujours des craintes (...) »</p> <p>« (...) tu vas un peu trop dans la théorie parce que t'as peur qu'ils n'aient pas tous les éléments (...) »</p> <p>« (...) c'est me prouver à moi que je leur ai apporté des choses (...) »</p> <p>« (...) je suis faite pour ça (...) »</p>	<p>Satisfaction</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Réussite en formation</p> <p>Inconnu</p> <p>Orientation</p> <p>Théorie</p> <p>Satisfaction personnelle</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Passion</p> <p>Projet vocationnel</p>	<p>Confiance</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Motivation vocationnelle</p> <p>Transition professionnelle</p>
351 à 355	<p>s16 : Te conforter ?</p> <p>S16 : Me conforter si tu veux ! Moi, ça a été la même chose, moi, ma plus belle réussite quand j'étais manager, c'est de voir les évolutions, regarde V. aujourd'hui, toi, voilà, aujourd'hui, même toi ! Le fait que toi, tu puisses réintégrer l'I., mais c'est... enfin... moi, je veux dire, c'est une satisfaction personnelle quoi ! Je me dis, bah, c'est super quoi !</p>	<p>« (...) ma plus belle réussite quand j'étais manager, c'est de voir les évolutions (...) »</p> <p>« (...) c'est une satisfaction personnelle quoi ! (...) »</p>	<p>Evolution professionnelle</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Satisfaction personnelle</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
356 à 367	<p>s17 : Souvent, j'entends, dans les cas que tu m'as énoncés là, les trois ou quatre personnes que tu m'as citées, j'entends, il faut lui donner confiance, il n'a pas confiance en lui, il avait confiance en</p>			

	<p>moi... Est-ce que c'est important pour toi ça, cette espèce de notion de confiance ? Entre eux et toi, entre toi et eux, entre eux ? Et en quoi ? Et pourquoi ?</p> <p>S17 : Grave ! Oui, parce que, déjà, pour les amener à réussir, il faut déjà créer un climat de confiance. S'il n'y a pas, bah, à mon avis, on va galérer un peu ! Donc, déjà, créer un climat de confiance, leur donner confiance en eux, c'est pouvoir par la suite développer leur autonomie. S'ils n'ont pas confiance en eux, ils ne vont pas pouvoir développer leurs compétences. Ils vont rester sur eux-mêmes et puis, ça n'aboutira pas à grand-chose. Donc, déjà, leur donner confiance pour pouvoir développer leur autonomie, bien les responsabiliser, pour pouvoir après être sur le marché de l'emploi hein !</p>	<p>« (...) pour les amener à réussir, il faut déjà créer un climat de confiance (...) »</p> <p>« (...) leur donner confiance en eux, c'est pouvoir par la suite développer leur autonomie (...) »</p> <p>« (...) S'ils n'ont pas confiance en eux, ils ne vont pas pouvoir développer leurs compétences (...) »</p> <p>« (...) bien les responsabiliser, pour pouvoir après être sur le marché de l'emploi hein ! (...) »</p>	<p>Relation de confiance formateur/public</p> <p>Coopération</p> <p>Conscientisation</p> <p>Transformation de savoirs</p> <p>Responsabilité</p> <p>Initiatives</p>	<p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Employabilité</p> <p>Compétence de manager</p>
368 à 391	<p>s18 : ça te vient d'où ça de dire, bon je commence, pour que tout se passe bien, il faut un climat de confiance ? C'est toi, en tant que personne ?</p> <p>S18 : Alors, ça, d'où ça me vient ? Bah, c'est peut-être déjà ma personne et après, c'est mon travail en tant que manager, ça a été ça, en tant que manager d'équipe, ça a été ça. Déjà instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe pour pouvoir les faire grandir ! Je pense que tu pourras en témoigner, je pense que c'est aussi justement les réussites de l'équipe, ça a été le climat qui s'est instauré au sein de l'équipe, parce que tu donnes envie justement. Si une personne ne se sent pas intégrée, à un moment donné, elle finira par partir, elle baissera les bras et là, on est dans la spirale négative et ce n'est pas le but. Après, c'est la spirale du succès, tu te rappelles ? (Rires) Valorisation du travail ! Et là, je pense que... d'où... c'est ce que je</p>	<p>« (...) en tant que manager d'équipe, ça a été ça (...) »</p> <p>« (...) Déjà instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe pour pouvoir les faire grandir ! (...) »</p> <p>« (...) les réussites de l'équipe, ça a été le climat qui s'est instauré au sein de l'équipe (...) »</p> <p>« (...) tu donnes envie (...) »</p> <p>« (...) Si une personne ne se sent pas intégrée, à un moment donné, elle finira par partir (...) »</p> <p>« (...) on est dans la spirale négative (...) »</p>	<p>Savoirs expérientiels</p> <p>Relation</p> <p>Manager/équipe</p> <p>Engagement</p> <p>Coopération</p> <p>Passion</p> <p>Implication</p> <p>Outil de manager</p>	<p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Motivation vocationnelle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Management</p>

	<p>te disais tout à l'heure, l'animation, c'est ce qu'on a appris nous, quand on était manager. C'est comme ça que tu félicites ton équipe ! Enfin, moi, je le vois vraiment comme ça ! Enfin, moi, aujourd'hui, voilà, peut-être qu'il y a d'autres solutions, je ne sais pas, à aujourd'hui, moi, c'est comme ça que je fonctionne et je pense que ça... enfin... moi, ça me réussit bien ! Parce que c'est ma façon de... c'est moi ! Oui, c'est moi ! Et c'est vrai que bah, je dirai qu'après, je pense que ce que j'ai créé durant l'année, enfin, à part les BTS 2 de l'année dernière puisque, j'ai plus de recul sur eux, regarde cet été, je suis la seule prof qu'ils ont invitée ! Et il n'y a qu'eux qui ont fait un truc. Et tu vois, H. et... là, les BTS d'actuellement, ils m'ont déjà demandé, Madame, c'est quand qu'on vous a toute la journée et tout, on veut vous emmener manger quelque part. Voilà ! Et ça, c'est pour moi, des choses importantes parce que je suis la formatrice mais je suis aussi là, quand ils ont des problèmes en entreprise, ils ne vont pas hésiter à m'en parler... moi, je parle de plein de choses avec eux hein, des fois, ils me parlent de leur vie, enfin, et ça, moi, j'ai besoin de ça par contre. Je ne peux pas rester indifférente à ça, je ne peux pas ! Non ! Pour moi, c'est un tout !</p>	<p>« (...) Après, c'est la spirale du succès (...) Valorisation du travail ! (...) »</p> <p>« (...) l'animation, c'est ce qu'on a appris nous, quand on était manager. C'est comme ça que tu félicites ton équipe ! (...) »</p> <p>« (...) ça me réussit bien ! (...) »</p> <p>« (...) j'ai plus de recul sur eux (...) »</p> <p>« (...) je suis la formatrice mais je suis aussi là, quand ils ont des problèmes en entreprise, ils ne vont pas hésiter à m'en parler (...) »</p> <p>« (...) je parle de plein de choses avec eux hein, des fois, ils me parlent de leur vie (...) »</p> <p>« (...) Je ne peux pas rester indifférente à ça, je ne peux pas ! (...) »</p>	<p>Intention</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Coopération</p> <p>Intention</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Disponibilité</p> <p>Relation formateur/ public</p> <p>Coopération</p> <p>Qualité personnelle</p> <p>Expérience de vie</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p>
392 à 436	<p>s19 : Par rapport à la confiance que tu apportes toi, entre eux et toi, est-ce qu'il y a aussi, par rapport à toi, ton expérience... Est-ce que ton expérience professionnelle, avant d'être aujourd'hui formatrice, de manager, te donne plus confiance en toi, à toi ? C'est-à-dire, en ce que tu sais, plus confiance en la manière de transmettre ce que tu sais ? Ou pas ?</p> <p>S19 : Ah oui, ah mais grave ! Je me dis que, peut-être, si je n'avais</p>	<p>« (...) débuté comme ça, en tant que formatrice,</p>	<p>Savoirs expérientiels</p>	<p>Formation expérientielle</p>

	<p>pas eu cette expérience auparavant... débuté comme ça, en tant que formatrice, je ne serai pas la même personne ! An non, je ne serai pas la même personne ! Et justement, ça revient à la personne qui me disait tu sais, quand j'étais à l'I., qui me disait, mais toi, t'as la chance d'avoir été en entreprise, dis-toi que toi, t'as une valeur ajoutée parce que t'as connu autre chose. Et justement, non, je ne serai pas la même personne parce que tout ce que je t'ai retranscrit là, c'est des choses que j'ai apprises quand j'étais responsable de magasin, parce qu'on avait la chance... P., X., là-dessus, c'était des très très bonnes enseignes hein ! Moi, je veux dire, L.L., il m'a beaucoup appris, donc après, j'ai appris aussi avec des personnes autour de moi... C. ... machin là, qui était mon ADR aussi, il m'a énormément appris sans ce sens. Ah bien sûr, ça, c'est venu progressivement. Et non, je ne serai pas la même, c'est sûr ! Enfin, probablement ! Et c'est pour ça peut-être que je ne suis pas la même que d'autres qui sont blasés aujourd'hui, qui n'écoutent pas les stagiaires, qui ne prennent pas le temps avec eux, qui font leurs cours et ça s'arrête là ! Moi, mes sentiments, ils les connaissent mes stagiaires, ça, c'est clair ! Et tu vois, C., H., y a des jours, je n'étais pas là, et tiens, elle me dit, H., elle n'était pas là, elle avait la gastro, elle n'était pas bien, elle pleurait, ça va H. ? Oui, elle a demandé à moi ! Parce que moi... bah, je dis oui, j'ai échangé avec elle sur ses projets, enfin, oui, H., elle va bien... Mais, tu vois, elle m'a demandé à moi, parce qu'elle sait... elle me dit, tu les connais bien... parce que, moi, je pense que ça passe par... moi, vraiment, pour moi, ça passe par là ! T'es obligée et je vois que les débuts d'année, c'est jamais facile, tu mets du temps... et tu vois, mes BTS 1, je ne les connais pas encore</p>	<p>je ne serai pas la même personne ! (...) »</p> <p>« (...) t'as une valeur ajoutée parce que t'as connu autre chose (...) »</p> <p>« (...) tout ce que je t'ai retranscrit là, c'est des choses que j'ai apprises quand j'étais responsable de magasin (...) »</p> <p>« (...) c'est pour ça peut-être que je ne suis pas la même que d'autres qui sont blasés aujourd'hui (...) »</p> <p>« (...) Moi, mes sentiments, ils les connaissent mes stagiaires, ça, c'est clair ! (...) »</p>	<p>Retour d'expérience</p> <p>Transformation</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Relation formateur/public</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Communication</p>
--	--	---	--	---

	<p>suffisamment...y'en a certains plus que d'autres, parce qu'ils s'expriment plus, voilà, par contre, y'en a... je commence hein, à les connaître mais t'as un temps d'adaptation. Même si j'ai un an de plus dans le métier, la première année, c'est toujours du stress, tu ne sais pas qui tu as et il faut le temps... déjà, eux, qu'ils me connaissent, et c'est vrai que je le vois même par rapport à mes évaluations, je me rappelle de la première évaluation, ils ont été choqués hein ! Choqués, pas habitués, ce n'était pas des questions purement cours, machin, ce n'était pas des QCM comme ils peuvent faire des fois, c'était des textes pour les préparer justement à l'épreuve finale, l'étude de cas, c'était à partir de textes, il fallait retranscrire des connaissances... mais, ce n'est pas grave, je dirai qu'à aujourd'hui, ils ont compris comment je fonctionnais, donc, tu vois, c'est pareil dans leur sens. Ils ont compris comment je fonctionnais, moi, je commence à les connaître davantage, et je comprends mieux comment chacun fonctionne. Et là, tu peux mettre des choses en place ! Mais, t'as une phase où... et tu vois, ça me rappelle B. qui me disait en début d'année, oh la la, moi, il me faut un petit moment avant de m'y faire ! Mais, c'est vrai ! Tu vois, les assistants comptables, premier cours, j'ai toujours un peu de stress, alors que CV et lettre de motivation, je maîtrise ! Mais, tu ne les connais pas ! Et t'en a toujours qui sont réfractaires, tu sais, c'est des gens qui sont Pôle Emploi, en plus, donc, c'est quand même... aujourd'hui, j'ai dû faire quatre cours avec eux, je n'ai pas beaucoup d'heures avec eux, mais j'aurai envie de faire mieux, je sens, je suis plus... je me sens mieux, voilà ! C'est dingue hein, comment ça fonctionne.</p>	<p>« (...) t'as un temps d'adaptation (...) »</p> <p>« (...) Ils ont compris comment je fonctionnais, moi, je commence à les connaître davantage, et je comprends mieux comment chacun fonctionne (...) »</p> <p>« (...) tu peux mettre des choses en place ! (...) »</p>	<p>Temporalité</p> <p>Adaptation</p> <p>Relation formateur/public</p> <p>Coopération</p> <p>Dispositif de formation</p>	<p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p>
--	---	---	---	---

437 à 441	<p>s20 : Tu me parlais de tes éval, comme quoi, ils étaient choqués, parce qu'ils n'avaient peut-être pas l'habitude de voir ce genre de chose...</p> <p>S20 : Non, mais c'est beaucoup mieux aujourd'hui ! Parce que, aujourd'hui, ils voient comment je fonctionne, ils ont appris à me connaître, donc, je sens que ça va beaucoup mieux !</p>	« (...) ils voient comment je fonctionne, ils ont appris à me connaître, donc, je sens que ça va beaucoup mieux ! (...) »	Relation formateur/public Coopération	Communication Compétence de manager
442 à 461	<p>s21 : Et est-ce que tu penses que ça, ton expérience d'avant, professionnelle, est-ce que tu penses que ça te rend plus crédible par rapport à tes connaissances du domaine ? Est-ce que tu penses que, toi, tu te sens plus crédible face à eux qu'une autre personne, peut-être, ou est-ce que tu crois que, eux, ils voient que t'as travaillé et que tu connais et que tu sais de quoi tu causes ? Est-ce que tu le ressens ça ? Cette espèce de crédibilité, peut-être plus qu'une autre personne ou est-ce qu'ils te le font ressentir ou toi, seulement, tu le ressens toute seule ?</p> <p>S21 : Alors, oui, ça va être dans des modules de vente, des modules de... où là, forcément, bah, je veux dire, c'est mes tripes qui parlent... animer un module de management, j'ai ma feuille à côté mais je ne la prends pas, tu vois, parce que, c'est mes tripes qui parlent quoi ! Donc, à partir de là, c'est des exemples, si tu veux, les exemples, j'y pense pas spécialement chez moi mais ils me viennent comme ça ! En évaluation, ça fait boule de neige, je suis partie et des fois, je vais même un peu trop loin, mais, ce n'est pas grave, c'est mes tripes qui parlent, après, c'est là, voilà. Par contre, les modules de mercatique où je me sens moins à l'aise, c'est beaucoup plus difficile. Mais, ça se ressent après dans ma prestation, forcément où</p>	<p>« (...) c'est mes tripes qui parlent (...) »</p> <p>« (...) ça se ressent après dans ma prestation (...) »</p> <p>« (...) Parce que, le management, c'est moi !</p>	<p>Passion Projet vocationnel</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Passion</p>	<p>Motivation vocationnelle Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Motivation vocationnelle</p>

	là, on sent que j'ai moins l'expérience, que j'aime moins, forcément. Parce que, le management, c'est moi ! Même une fois, N., elle m'avait dit, vous aimez ça, et ça se voit ! ça se voit par rapport à mes mimiques, j'en parle avec cœur, je... voilà, la mercatique, c'est plus théorique et j'ai les tripes ! Mais, je ne leur dis pas bien sûr mais voilà ! Bah, toi, j'imagine que tu le ressens aussi. Donc voilà.	(...) » « (...) ça se voit par rapport à mes mimiques, j'en parle avec cœur (...) »	Projet vocationnel Passion Savoirs expérientiels	Transition professionnelle Motivation vocationnelle Formation expérientielle
462 à 471	s22 : Est-ce que tes stagiaires, c'est un petit peu la même question, est-ce que t'as une situation où ils ont senti que t'avais justement travaillé dans ce domaine-là ou pas ? Est-ce que vous en avez déjà parlé ? S22 : Ah bah, j'en parle régulièrement, oui ! Ils doivent dire que des fois, je raconte ma vie ! Mais, oui, dès l'instant où tu vas citer des exemples, ils connaissent mon parcours hein ! Obligatoirement, donc, forcément, oui, ils savent que j'ai travaillé dans le domaine ! Quand on a fait les entretiens de recrutement, déjà, je leur ai parlé de mon expérience en tant que recruteur, je leur ai dit, en tant que recruteur, voilà, bon bah, là, voilà ce qu'on attend... si tu veux, je ne partais même pas de mon parcours théorique, je partais de moi, mon ressenti à moi, donc forcément, ça se ressent !	« (...) je raconte ma vie ! (...) » « (...) ils connaissent mon parcours (...) » « (...) ils savent que j'ai travaillé dans le domaine ! (...) » « (...) je leur ai parlé de mon expérience en tant que recruteur (...) » « (...) je ne partais même pas de mon parcours théorique, je partais de moi, mon ressenti à moi (...) »	Retour d'expérience Trajet professionnel Expérience professionnelle Recrutement Théorie/Pratique	Formation expérientielle Transition professionnelle Formation expérientielle Compétence de manager Ingénierie de formation
472 à 502	s23 : Et qu'est-ce qu'ils en pensent de ça ? Est-ce que tu les sens plus intéressés quand tu parles de quelque chose de vraiment vécu par ta personne ? Est-ce que tu sens qu'ils sont beaucoup plus à l'écoute ou pas ? Est-ce que, si tu donnes une notion de cours, est-ce que tu crois qu'ils vont plus la retenir ? S23 : Non, non ! C'est pour ça que cette année, je t'ai dit, vaut mieux	« (...) vaut mieux partir du côté pratique ou	Pratique	Ingénierie de formation

	<p>partir du côté pratique ou alors, je pars de leur entreprise. Tu vois, en mercatique, j'ai animé un module sur l'informatique appliqué à la gestion... ce n'est pas mon truc... bah, on a commencé le cours, alors, comment vous mettez l'offre en valeur en magasin ?... enfin voilà... On est parti, tout le monde a participé, en, plus, on était que les MUC, on était que par petits groupes, donc, on a pu favoriser... eh bah le module, il s'est passé très très vite et ça s'est très très bien passé. Parce que j'aurai commencé en parlant des modules de gestion... de logiciels de merch, des choses comme ça, ils m'auraient dit, ça y est, elle est dans son truc... non, et même moi, je n'aurai pas été à l'aise... ce n'est pas un truc... autant le merch, oui, les logiciels moins... par contre, le fait de partir et là, le cours s'est super bien passé ! Alors que c'est un cours que j'appréhendais un petit peu, l'informatique, ce n'est pas mon domaine... par contre, le fait de l'amener comme ça, chacun a parlé de son entreprise, et c'est vrai que moi aussi, je l'ai vu différemment, parce que, souvent, les MUC, je les ai avec les NRC, donc ils sont vingt, donc, on s'arrête sur des entreprises mais, pas tout le monde ! D'accord ! Que là, ça m'a permis aussi de les faire parler de leur entreprise, par rapport à une notion, et là, je les ai senti à l'aise, bien et on est parti de ça, en fait. Et je crois que c'est les avantages qu'on a en professionnel oui ! Et je pense qu'on a toutes intérêt, nous, en tant que matières professionnelles, à partir de leur entreprise, soit de nous, voilà, mais sinon, d'aller chercher dans leur entreprise. Après, ton module se construit derrière. Tu vas apporter des infos qu'ils vont accepter beaucoup plus facilement ! Parce que, avant on aura fait, parlé de leur entreprise, tout ça, ils se sentent concernés, donc, après,</p>	<p>alors, je pars de leur entreprise (...) »</p> <p>« (...) tout le monde a participé (...) »</p> <p>« (...) le fait de partir et là, le cours s'est super bien passé ! (...) »</p> <p>« (...) ça m'a permis aussi de les faire parler de leur entreprise, par rapport à une notion (...) »</p> <p>« (...) je les ai senti à l'aise (...) »</p> <p>« (...) c'est les avantages qu'on a en professionnel oui ! (...) »</p> <p>« (...) Après, ton module se construit derrière (...) »</p> <p>« (...) ils se sentent concernés (...) »</p>	<p>Coopération</p> <p>Mise en situation</p> <p>Implication</p> <p>Accommodation</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Construction de dispositif de formation</p> <p>Implication</p>	<p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>
--	---	--	---	--

	<p>t'amènes plus facilement. C'est vrai que juste sur ce module-là, c'était voilà... et là, lundi, je continue là-dessus et je sais déjà de quoi je vais partir ! J'ai un schéma avec... enfin, je vais partir de leur entreprise, plus un schéma avec un magasin, des têtes de gondoles, et voilà... qu'est-ce qui va et qu'est-ce qui ne va pas ? Ça va les intéresser, forcément, donc, à partir de là, le cours va se faire super ! Euh... plutôt que si je lance la théorie... on va partir sur des trucs qui ne leur parlent pas, ils vont parler... ils n'écoutent pas, ne retiennent pas... enfin, ce n'est pas le but ! Non !</p>	<p>« (...) Ça va les intéresser, forcément, donc, à partir de là, le cours va se faire super ! (...) »</p> <p>« (...) plutôt que si je lance la théorie... on va partir sur des trucs qui ne leur parlent pas, ils vont parler... ils n'écoutent pas, ne retiennent pas (...) »</p>	<p>Appropriation</p> <p>Théorie/ Pratique</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>
503 à 518	<p>s24 : Et, c'est important pour toi justement ce côté-là, qu'ils s'intéressent peut-être un peu plus, ou d'une autre manière, ou de manière plus dynamique ? Le fait que tu donnes des exemples, que tu parles de ta pratique... c'est important pour toi ou pas ?</p> <p>S24 : Ah oui ! Ah bah grave ! Parce que, j'ai le sentiment déjà, qu'ils se sentent impliqués, qu'ils retiennent mieux, quand même et puis, j'ai le sentiment de ne pas avoir été là pour radoter pendant quatre heures et puis qu'au bout, il n'y ait rien quoi, ou alors, qu'il aient une trace, un cours qu'ils n'ouvriront jamais plus parce que je les aurais saoulé pendant quatre heures de temps. Donc voilà, non, bien sûr, moi, j'ai tout gagné ! Surtout sur des modules de quatre heures hein ! Parce que des modules de quatre heures, t'as pas le choix hein, sinon... même toi, hein, quatre heures... que de la théorie... oh... je vais te dire, là, tu... waouh... la veille, t'es mal chez toi, parce que tu te dis, putain, demain, t'es en train de regarder ta feuille, non, le cours, il passe comme ça... t'as pas le choix, je veux dire, il faut alterner, tu les tiens plus, tu... enfin voilà quoi, surtout quand t'as des</p>	<p>« (...) ils se sentent impliqués (...) »</p> <p>« (...) ils retiennent mieux (...) »</p> <p>« (...) j'ai le sentiment de ne pas avoir été là pour radoter (...) »</p> <p>« (...) j'ai tout gagné ! (...) »</p> <p>« (...) que de la théorie... oh... (...) »</p> <p>« (...) il faut alterner (...) »</p> <p>« (...) quand t'as des classes nombreuses, t'as</p>	<p>Implication</p> <p>Mémorisation</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Satisfaction personnelle</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Théorie</p> <p>Alternance</p> <p>théorie/Pratique</p> <p>Public nombreux</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	<p>classes nombreuses, t'as pas le choix, sinon, c'est l'horreur quoi ! Mais, après encore faut-il bien se sentir avec... s'imprégner, voilà, et c'est vrai que la mercatique, ce n'est pas encore... l'année prochaine, je le vivrai mieux. Cette année, c'est difficile encore...</p>	<p>pas le choix, sinon, c'est l'horreur quoi ! (...) »</p> <p>« (...) après encore faut-il bien se sentir avec... s'imprégner (...) »</p>	Adaptation	Ingénierie de formation
519 à 529	<p>s25 : S'imprégner de la matière, tu veux dire ?</p> <p>S25 : Ouais, faut vraiment s'imprégner de la matière. Et là, ça passe beaucoup mieux ! Tu vois, autant un module de management, c'est moi, et je le sens, quand je rentrais chez moi, je disais à A., j'ai fait un trop bon cours, je suis trop contente de mon cours aujourd'hui, parce que j'ai le sentiment, même s'ils ont peut-être moins gratté, ils ont entendu des choses, ils ont parlé, ils m'ont raconté des choses, et à travers ce qu'ils m'ont dit, j'ai mis des mots, on a mis des mots ensemble... tu vois... et là, ça veut dire plus de choses. Voilà. Demain, je ne pourrai pas animer un module de matière générale hein ! Ce n'est pas moi ! Pour moi, j'aurai trop le sentiment de faire de la théorie, enfin, je ne pourrai pas ! D'ailleurs, on me l'a proposé le management d'entreprise, non, c'est des grandes stratégies, ce n'est pas moi ! Je ne peux pas.</p>	<p>« (...) faut vraiment s'imprégner de la matière (...) »</p> <p>« (...) ils ont entendu des choses, ils ont parlé, ils m'ont raconté des choses (...) »</p> <p>« (...) à travers ce qu'ils m'ont dit, j'ai mis des mots, on a mis des mots ensemble (...) »</p> <p>« (...) j'aurai trop le sentiment de faire de la théorie, enfin, je ne pourrai pas ! (...) »</p> <p>« (...) le management d'entreprise, non, c'est des grandes stratégies, ce n'est pas moi ! (...) »</p>	<p>Assimilation</p> <p>Relation formateur/public</p> <p>Coopération</p> <p>Théorie</p> <p>Valeur</p> <p>Expérience de vie</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p>
530 à 541	<p>s26 : Et si t'avais pas le choix ? Admettons demain, t'étais obligée parce que...</p> <p>S26 : Waouh, je le vivrai difficilement. Je ne sais pas, il faudrait que je prenne le temps. Tu vois, financièrement, j'aurai pu accepter de faire le management d'entreprise, financièrement, ça m'aurait fait des heures en plus hein, en plus, ce n'était pas trop prenant dès l'instant où c'était, allez, un rythme d'une fois par mois, ça m'aurait fait des</p>	<p>« (...) il faudrait que je prenne le temps (...) »</p>	Temporalité	Ingénierie de formation

	<p>sous en plus, par contre, non, je ne suis pas bête, si je prenais ce module, ça voulait dire que j'arrive à leur transmettre des choses, quand j'ai lu, regardé un peu le module, je me suis dit, non, je vais être mal à l'aise, je ne vais pas leur transmettre, ça ne sert à rien ! C'est pas fait pour moi, voilà ! Donc, non, ce n'est pas mon but. Mon but, c'est de les voir aller au bout hein, et de réussir au bout, donc, si je prends pour dire, bah oui, j'ai des heures mais je... non ! Sinon, le management, j'aurai essayé, je te l'aurai pas donné ! (Rires) Non, non, je ne peux pas... enfin, je ne fonctionne pas comme ça.</p>	<p>« (...) je vais être mal à l'aise, je ne vais pas leur transmettre, ça ne sert à rien ! (...) »</p> <p>« (...) Mon but, c'est de les voir aller au bout (...) »</p> <p>« (...) je ne fonctionne pas comme ça (...) »</p>	<p>Transformation</p> <p>Disponibilité</p> <p>Intention</p> <p>Valeur</p> <p>Expérience de vie</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p>
542 à 545	<p>s27 : Est-ce que... tout à l'heure, tu...</p> <p>S27 : Il faut aimer faire ce que... enfin... il faut aimer retranscrire. Tu peux retranscrire quelque chose dès l'instant où tu aimes. Enfin, moi, je ne conçois pas de retranscrire une matière que je n'aime pas !</p>	<p>« (...) Tu peux retranscrire quelque chose dès l'instant où tu aimes (...) »</p> <p>« (...) je ne conçois pas de retranscrire une matière que je n'aime pas ! (...) »</p>	<p>Passion</p> <p>Projet vocationnel</p> <p>Valeur</p> <p>Expérience de vie</p>	<p>Motivation vocationnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p>
546 à 548	<p>s28 : Est-ce que... tu me parlais tout à l'heure, tu viens de le redire... moi, je veux les amener jusqu'au bout, et puis, tu fais ça avec tes mains souvent...</p> <p>S28 : Mais moi, je suis... j'ai besoin !</p>	<p>« (...) j'ai besoin ! (...) »</p>	<p>Besoin personnel</p> <p>Projet personnel</p>	<p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p>
549 à 550	<p>s29 : Voilà.</p> <p>S29 : En cours, je dois être pareil, je ne me vois pas mais je bouge tout le temps !</p>	<p>« (...) je bouge tout le temps ! (...) »</p>	<p>Dynamisme</p> <p>Organisation</p>	<p>Qualité personnelle</p> <p>Compétence de manager</p>
551 à 555	<p>s30 : Et du coup, tout à l'heure, tu m'as dit aussi, on parlait de la réussite, de les amener jusqu'au bout, et puis, tu m'as dit, bah, tu vois, je suis la seule... s'ils font un repas ou je ne sais plus ce que</p>			

	<p>c'est, si je ne me trompe pas, t'as dit ils font un repas et ils m'ont invité ou un apéro ou je ne sais quoi !</p> <p>S30 : Non, ils m'ont invité au restau, ouais.</p>	« (...) ils m'ont invité au restau (...) »	Relation de confiance formateur/public	Communication
556 à 569	<p>s31 : Voilà ! C'est important pour toi ça ? Tu te sens privilégiée ou tu ?...</p> <p>S31 : Ouais, c'est important parce que je ne considère pas mes stagiaires comme... si tu veux, mes stagiaires, c'est, bah voilà, je les ai pendant deux ans et après, c'est fini, c'est plus mes stagiaires. Et moi, je ne conçois pas ça. Moi, des fois, j'ai B. qui m'envoie des offres NRC, je leur transmets, bon, aujourd'hui, ils sont casés donc, ce n'est pas un problème, mais je leur transmets ! Moi, j'ai pris contact avec eux après. J'ai eu K. au téléphone, d'ailleurs, K., le jour où il a eu ses résultats, il m'a appelé à la maison. Il m'a appelé. Au début, quand ils m'ont dit, Madame, on vous paie le restau si on l'a, je me suis dit, c'est sympa... A., il m'a appelé, et ils ont tenu parole. A., il a son showroom qui doit ouvrir, il doit m'appeler dès qu'il est ouvert, donc, je suis passée l'autre fois, je suis allée en ville, je vais rarement en ville, à B., je suis allée voir, parce que je ne peux pas ! G., j'ai des nouvelles par le copain d'A., ils se connaissent ! Voilà, moi, si tu veux, je ne m'arrête pas à là. Je ne peux pas, je ne conçois pas comme ça ! Moi, j'ai besoin de... d'une continuité quoi voilà... regarde I., ça aurait pu s'arrêter, bah écoute, voilà, ça a été un laps de temps, non, je ne peux pas.</p>	<p>« (...) je les ai pendant deux ans et après, c'est fini, c'est plus mes stagiaires. Et moi, je ne conçois pas ça (...) »</p> <p>« (...) ils ont tenu parole (...) »</p> <p>« (...) je ne m'arrête pas à là (...) »</p> <p>« (...) Moi, j'ai besoin de... d'une continuité (...) »</p>	<p>Relation après-formation Disponibilité</p> <p>Relation de confiance formateur/public Coopération</p> <p>Relation après-formation Disponibilité Implication Continuité du trajet professionnel</p> <p>Engagement</p>	<p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Confiance</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Formation</p> <p>Compétence de manager Ingénierie de formation Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
570 à 575	<p>s32 : Et pourquoi ? Et si jamais...</p> <p>S32 : Parce que je ne considère pas que mon métier s'arrête au bout</p>	« (...) je ne considère pas que mon métier s'arrête au bout des deux ans (...) »		

	des deux ans. Ils ont le BTS et ça y est, c'est terminé. Je ne conçois pas comme ça. Parce que, je veux dire, eux, ça ne s'arrête pas là, il y a autre chose derrière. Et le but derrière, c'est d'avoir le BTS mais c'est d'avoir l'emploi qui leur correspond derrière. Donc, pour moi, ça ne s'arrête pas au BTS. C'est pas parce qu'on a le BTS qu'on a réussi quoi. Enfin, je ne vois pas comme ça !	« (...) il y a autre chose derrière (...) » « (...) Et le but derrière, c'est d'avoir le BTS mais c'est d'avoir l'emploi qui leur correspond derrière (...) » « (...) C'est pas parce qu'on a le BTS qu'on a réussi quoi (...) »	Continuité Employabilité Intention Conscientisation	Transition professionnelle Ingénierie de formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation
576 à 589	s33 : Et c'est toi qui reprends contact, c'est eux qui t'en donnent, c'est ?... S33 : Non, moi, c'est... alors, qui a repris contact avec moi, bah, ça a été K. pour son BTS. A. qui m'a appelé. Moi, j'avais laissé en suspens. Après, moi, je les ai... j'ai eu une offre d'emploi à leur proposer, donc, j'ai repris contact avec eux. Et après, tu vois M., elle fait des, donc M., qui est maintenant en deuxième année, elle fait des salons, et à chaque fois, elle me dit, j'ai vu A., il vous passe bien le bonjour. Donc, en fait, c'est un peu dans les deux sens quoi ! Et K. m'a dit je passerai vous voir à L.P. ... voilà, c'est un peu dans les deux sens. Et bon, après, voilà, quoi ! Pourtant, je n'ai pas toujours été tendre avec eux, pourtant... mais je ne sais pas. Après, je me suis, alors que peut-être que c'était mes premiers, alors, je me suis peut-être plus attachée, je ne sais pas ! Mais, non, parce que je me rends compte que je m'attache bien à mes deuxièmes années, là ! J'ai pas encore le sentiment... pour l'instant, les premières années, je ne le vois pas comme ça ! En plus, ils sont paresseux cette année ! Mais, tu vois, mes deuxièmes années, j'ai quelque chose quoi ! Voilà, j'ai quelque chose. C'est... oui...	« (...) a repris contact avec moi (...) » « (...) j'ai eu une offre d'emploi à leur proposer, donc, j'ai repris contact avec eux (...) » « (...) c'est un peu dans les deux sens quoi ! (...) » « (...) je n'ai pas toujours été tendre avec eux (...) » « (...) je me rends compte que je m'attache bien (...) »	Relation formateur/public Employabilité Continuité du trajet professionnel Relation de confiance formateur/public Autorité Relation d'affection formateur/public	Communication Ingénierie de formation Transition professionnelle Communication Formation Communication

590 à 593	<p>s34 : Est-ce qu'il y a une situation professionnelle, aussi bien avant que maintenant en formation, qui t'a particulièrement marquée ? Je ne sais pas, un rapport, un conflit... dont tu aurais envie de me parler ou...</p> <p>S34 : Qui m'a marquée ?</p>			
594 à 596	<p>s35 : Soit en tant que manager, soit en tant que formateur, soit quelque chose dont tu te rappelles vraiment comme si c'était hier ?</p> <p>S35 : Qui m'a marqué négativement ?</p>			
597 à 606	<p>s36 : Bah ou positivement ?</p> <p>S36 : Alors, négativement, un truc qui m'a marqué quand j'étais manager, c'est quand... y'a eu X., la très bonne époque de X., et c'est vrai qu'il y a eu le moment où l'autre, elle est arrivée, là, la blonde, je m'en rappelle, je ne sais plus comment, et c'est vrai que moi, j'étais sur le point de partir. Je dirai que ça m'a fait mal de voir la réaction de F. et S. Voilà, bon, tu vois de ce que je parle ?! (Silence) J'ai pas tout compris, en fait, voilà ! Je pense... en plus, il y a eu les histoires avec C., il y a eu ça aussi, en même temps, et si tu veux, bah, y'avait V. et toi, et à côté de ça, y'avait S., machin et tout et ça, je n'ai pas compris parce que je ne voyais pas l'équipe comme ça ! J'avais l'impression de ne plus avoir à faire aux mêmes personnes. Donc, ça, c'est quelque chose qui m'a fait mal.</p>	<p>« (...) négativement (...) »</p> <p>« (...) un truc qui m'a marqué quand j'étais manager (...) »</p> <p>« (...) j'étais sur le point de partir (...) »</p> <p>« (...) ça m'a fait mal (...) »</p> <p>« (...) je n'ai pas compris parce que je ne voyais pas l'équipe comme ça ! (...) »</p> <p>« (...) J'avais l'impression de ne plus avoir à faire aux mêmes personnes (...) »</p>	<p>Rupture</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Rupture</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Valeur personnelle</p> <p>Expérience de vie</p> <p>Déception</p> <p>professionnelle</p> <p>Remise en question</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition socio-professionnelle</p>
607 à 622	<p>s37 : Alors, est-ce que, ça, par rapport à après, dans ta vie professionnelle, ça a fait que ça t'a changé toi? Est-ce que ça a</p>			

	<p>changé après tes comportements ou est-ce que ça t'a apporté quelque chose justement ? Est-ce que, cette chose qui t'as marquée, toi, en tant que personne, sur ton lieu de travail, on est d'accord, t'a permis justement d'être différente en tant que manager après au sein de ton équipe ou pas ?</p> <p>S37 : Alors, au début, je me dis ça, en fait, au début, je me dis, bah non, je vais toujours instaurer un climat de confiance... peut-être, être moins, comment je pourrai dire... parce que, X., c'était très fort, donc, je me dis, peut-être moins m'imprégner, moins être... mais le naturel revient fait vite au galop ! Tu vois ce que je veux dire ? Dès l'instant où je recrutais quelqu'un, au début, je suis dure, hein, tu l'as peut-être ressenti comme ça, au début, je suis dure, voilà, parce qu'il y a des règles, parce que c'est comme ça, machin, et après, dès l'instant où je commence à connaître la personne, je suis plus souple. Il y a toujours des règles, là-dessus, y'a pas de problème, mais, je suis plus souple, je change. Et pourtant, c'est vrai que je m'étais dit, suite à ça, bah non, dorénavant, je serai comme ça et puis voilà... mais, je ne peux pas, tu vois, j'ai du mal. Donc, là, c'est peut-être ma nature qui est... je ne sais pas...</p>	<p>« (...) je vais toujours instaurer un climat de confiance (...) »</p> <p>« (...) c'était très fort (...) »</p> <p>« (...) peut-être moins m'imprégner (...) »</p> <p>« (...) je recrutais quelqu'un, au début, je suis dure (...) »</p> <p>« (...) il y a des règles (...) »</p> <p>« (...) je commence à connaître la personne, je suis plus souple (...) »</p> <p>« (...) c'est peut-être ma nature (...) »</p>	<p>Relation confiance manager/équipe</p> <p>Coopération</p> <p>Implication</p> <p>Recrutement</p> <p>Autorité</p> <p>Adaptation</p> <p>Valeur</p> <p>Expérience de vie</p>	<p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Management</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p>
623 à 629	<p>s38 : Et dans ton expérience de formatrice, est-ce qu'il y a une situation dont t'as vraiment envie de me parler qui t'as marquée ?... que ce soit positif ou... quelque chose qui fait que t'as peut-être changé des choses en toi, en tant que personne ou en tant que formatrice, je ne sais pas...</p> <p>S38 : Pour l'instant, je ne vois pas... En même temps, je n'ai pas non plus X années... Euh, là, je ne sais pas, je ne vois pas ! Je te le dirai</p>			

	mais là, je ne vois pas ! Y'a rien qui me vient à l'idée. (Silence)			
630 à 637	<p>s39 : Bah, j'ai à peu près fait le tour de mes questions, est-ce que, toi, tu veux rajouter quelque choses ? Quelque chose que t'as envie de me dire ?</p> <p>S39 : Bah, moi, mon métier de formateur, si je l'aime, c'est que j'aime l'humain avant tout. C'est du relationnel, transmettre, oui, forcément, mais, ça passe déjà par du relationnel. Après, si je suis la personne que je suis en tant que formatrice, c'est merci à mon expérience d'avant, à mon métier en tant que manager. Non mais sincèrement ! Enfin, je ne sais pas comment toi, tu le retranscris dans tes cours mais, moi, tout ce côté animation, je dis merci L.L., merci à tout ça...</p>	<p>« (...) mon métier de formateur (...) »</p> <p>« (...) je l'aime (...) »</p> <p>« (...) j'aime l'humain avant tout (...) »</p> <p>« (...) transmettre, oui, forcément (...) »</p> <p>« (...) ça passe déjà par du relationnel (...) »</p> <p>« (...) si je suis la personne que je suis en tant que formatrice, c'est merci à mon expérience d'avant, à mon métier en tant que manager (...) »</p> <p>« (...) tout ce côté animation, je dis merci (...) »</p>	<p>Métier de formateur</p> <p>Passion</p> <p>Projet vocationnel</p> <p>Relationnel</p> <p>Coopération</p> <p>Transformation</p> <p>Relationnel</p> <p>Savoirs expérimentiels</p> <p>Animation</p> <p>Savoir-Agir</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Motivation vocationnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Formation expérimentielle</p> <p>Communication</p> <p>Formation expérimentielle de manager</p> <p>Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p>
638 à 648	<p>s40 : Ah oui, moi, j'en suis persuadée en tant que personne, et mon mémoire, ça va être ce travail-là, de le prouver, de prouver que ce que je pense est vrai !</p> <p>S40 : Et moi, aujourd'hui, j'irai même jusqu'à dire que, quand on dit que, pour être prof, il faut un Bac +5... euh... oui, peut-être... après, ça ne suffit pas ! Il y a la pédagogie et aujourd'hui, je pense qu'on oublie trop la pédagogie ! Moi, quand j'entends ma fille qui me raconte comment enseignent certains de ses profs, je me dis, bah ouais, ils ont Bac +5... c'est vrai que des fois, je me dis, quand j'ai des modules, ça se voit que je n'aie pas mon BTS, peut-être que ça se voit, forcément, je me dis, oh la la, j'ai que ça, mais après, j'essaie de retranscrire d'une autre manière, c'est pour ça que je ne serai pas</p>	<p>« (...) je pense qu'on oublie trop la pédagogie ! (...) »</p> <p>« (...) je pense que la pédagogie, c'est une</p>	<p>Ingénierie pédagogique</p> <p>Ingénierie</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	capable de faire des matières générales, par rapport à mon niveau ! Qu'ils fassent Bac +5, oui, après, je pense que la pédagogie, c'est une grosse partie de notre métier !	grosse partie de notre métier ! (...) »	pédagogique	
649 à 686	<p>S41 : Il faudrait qu'il y ait peut-être plus d'alternance dans ces cursus-là ?</p> <p>S41 : Enfin, moi, je le conçois tout à fait ! Et tu vois, ah si, j'ai un truc à te dire ! Justement, Education Nationale, tu te rappelles que j'avais été à C. ? Ça a été très bref, je suis allée deux semaines à C., j'ai eu des secondes et des premières, les terminales étaient en révision, enfin, je ne les ai pas vues, et y'a un truc qui m'a fait super plaisir, bon, y'avait des profs, apparemment, après, moi, j'écoute mais ça me passe au-dessus, je ne les connais pas, donc, je n'en parle pas ! Enfin, j'ai entendu par d'autres aussi mais... qui... bah, en fait, le cours, ils s'en foutaient un peu... elles partaient faire des photocopies pendant les cours, enfin voilà ! Et c'est vrai qu'il y a une petite, pourtant, ce n'était pas facile, ils étaient trente, bavards, 55 minutes de cours, tu passes 30 minutes à recadrer, donc, en fait, je n'ai pas eu le sentiment d'avancer... par contre, je me souviens, à la fin, il y a une petite qui était venue me voir, je n'ai plus son prénom en tête parce que je les ai eus que deux semaines, et elle m'a dit, vous savez, Madame, en deux semaines, on a appris beaucoup plus qu'avec notre prof ! Et ça, ça m'a fait plaisir ! Alors, pourquoi ? parce qu'on avait fait... en fait, la prof m'avait missionné, apparemment, ils avaient fini le programme, de leur faire travailler la vente, mais en jeux de rôles. Ils ont dû se rendre compte qu'ils avaient dû apprendre plein de choses théoriques, mais, au niveau de</p>	<p>« (...) je n'ai pas eu le sentiment d'avancer (...) »</p> <p>« (...) vous savez, Madame, en deux semaines, on a appris beaucoup plus qu'avec notre prof ! Et ça, ça m'a fait plaisir ! (...) »</p> <p>« (...) ils avaient dû apprendre plein de choses théoriques, mais, au niveau de la pratique, ils ne savaient pas faire hein ! (...) »</p>	<p>Temporalité</p> <p>Mémorisation</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Théorie/Pratique</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	<p>la pratique, ils ne savaient pas faire hein ! La découverte, c'est la phase la plus difficile, ils ne savaient pas ! Et j'ai axé mes cours là-dessus, donc, c'était très dynamique, c'était des jeux de rôles, on a travaillé là-dessus, donc, comme quoi, je pense que le côté pratique leur a apporté peut-être plus que ce qu'ils avaient vu avant ! Et ça m'a fait super plaisir parce que je ne te cache pas que je flippai un peu, trente élèves, t'es remplaçante donc... et puis, des secondes, ce n'est pas comme les BTS où déjà, y'a plus de... ils sont jeunes, et en fait, bah, ça s'est super bien passé parce que, voilà, on est parti sur des choses très pratiques. Je leur ai amené des notions à travers et ça m'a fait très plaisir. Me dire que, bah voilà, même si c'était grossi... mais, en fait, c'est l'idée, la manière dont elle m'a dit ça, elle m'a dit, vous savez Madame, on a appris beaucoup plus avec vous en deux semaines qu'avec notre prof en un an ! Mais, moi, je ne m'en suis pas aperçue qu'ils avaient appris des choses. Pour moi, voilà, donc, ça m'a fait super plaisir. Donc, pour en revenir, je pense que t'es pas la même quand t'as fait autre chose et c'est vrai que... c'est pour ça que le métier de formateur, oui, après, je ne pourrai pas faire cours comme toi, tu fais, hein, je veux dire, moi, j'ai deux gamins et puis, je ne me revois pas, non ! Peut-être que je suis limitée, je ne peux être que formatrice, mais, aujourd'hui, c'est un public qui m'intéresse, je suis là pour enseigner du professionnel, je préfère enseigner à des BTS qu'enseigner à des lycéens ou voilà. C'est plus moi ! Même si je peinerai moins pour les modules hein, BEP VAM ou Bac Pro Commerce, au niveau du contenu, je peinerai moins, mais, je ne sais pas... Aujourd'hui, j'ai besoin de ce public, ouais, parce que je dirai qu'il y a un véritable retour ! Et moi, j'en ai besoin pour avancer</p>	<p>« (...) c'était très dynamique, c'était des jeux de rôles (...) »</p> <p>« (...) ça m'a fait super plaisir (...) »</p> <p>« (...) je pense que t'es pas la même quand t'as fait autre chose (...) »</p> <p>« (...) je suis limitée, je ne peux être que formatrice (...) »</p> <p>« (...) c'est un public qui m'intéresse, je suis là pour enseigner du professionnel (...) »</p> <p>« (...) j'ai besoin de ce public (...) »</p> <p>« (...) il y a un véritable retour ! (...) »</p>	<p>Jeu de mise en situation</p> <p>Estime de soi</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Remise en question</p> <p>Formation professionnelle</p> <p>Besoin personnel</p> <p>Orientation</p> <p>Relation</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Communication</p>
--	--	--	--	--

	personnellement, j'ai besoin de ce retour.	« (...) j'en ai besoin pour avancer personnellement (...) »	public/formateur Besoin personnel Projet personnel	Motivation personnelle Transition professionnelle
687 à 717	<p>s42 : Donc, le contenu n'est pas suffisant ?</p> <p>S42 : Non, t'as le contenu et t'as plein de choses autour ! Et je trouve que ça, ça rend aussi à ça ! Moi, je le vois comme ça. Le contenu rend aussi à tout ce qu'il y a autour. S'il y a un climat de confiance, si tu fais confiance, si tu les responsabilises, si tu les fais parler, ils te disent plein de choses, si tu les fais parler de leur entreprise, si tu leur amènes des choses concrètes, c'est du professionnel donc forcément. Ça leur parle et ils ont envie de t'écouter beaucoup plus que si tu... Après, il y a des cours où je ne peux pas le faire parce que je n'ai pas suffisamment de recul sur certains modules et j'ai... toi, quand t'as ton cours et que t'as tes quinze jours après, pas moi ! Je n'ai que la semaine, donc, là, tu vois, je vais bosser cet après-midi pour lundi, parce que c'est des nouveaux modules donc... voilà, l'année prochaine, je l'amènerai encore mieux. Mais bon, ça me rassure quand on me dit qu'il y a trois ans, mais A. m'a beaucoup appuyé, sur toute cette partie-là, tu vois, elle m'a beaucoup aidée, et l'année dernière, par rapport à B., je me sentais inférieure, je n'échangeais pas beaucoup, j'ai le sentiment d'être très inférieure et je ne me sentais pas bien par rapport à ça, j'avais le sentiment qu'elle me prenait de haut et voilà... et en plus, je me disais, putain, non mais elle, elle maîtrise et tout, mais pas moi, des fois, elle me disait des trucs, je ne répondais pas parce que, je me disais, bah moi, je ne sais pas... tu vois... et aujourd'hui, je ne le vois plus comme ça... parce que les MUC qu'elle disait, ils écoutent pas machin, elle me disait je</p>	<p>« (...) t'as le contenu et t'as plein de choses autour ! (...) »</p> <p>« (...) si tu fais confiance, si tu les responsabilises, si tu les fais parler, ils te disent plein de choses (...) »</p> <p>« (...) si tu leur amènes des choses concrètes (...) »</p> <p>« (...) m'a beaucoup appuyé (...) m'a beaucoup aidé (...) »</p> <p>« (...) je me sentais inférieure (...) »</p>	<p>Dispositif de formation</p> <p>Relation de confiance formateur/public Coopération</p> <p>Pratique</p> <p>Encouragements entourage</p> <p>Remise en question</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p>

	<p>les lâche parce que, ils n'écourent pas en management... eh bah, moi, j'ai dit à C., c'est faux, en management, ça les intéresse vachement, ça leur parle, enfin , je veux dire, le management il ne faut pas les laisser se débrouiller, en première année, c'est un peu trop la théorie, les bases du management, ça ne les captive pas plus que ça, en deuxième année, c'est vachement intéressant, et le fait de l'avoir fait passer comme ça, moi, je n'ai pas la même vision que B. par contre. Moi, j'ai dit à C., le module management est super bien passé ! Parce que tu les intéresses... donc, il faut du contenu mais il faut... c'est pour ça que des fois, Master, oui, Master 2, ouais, oui, mais après, moi, quand j'entends Nénette qui... je ne sais pas... Quand elle me dit, ses profs, qui... K. a eu des cours d'espagnol et N., l'année d'après, son cahier, c'est la copie de celui de K. ! Mais mot à mot hein ! Les éval, c'est mot à mot... donc, oui, il a peut-être un Master 2, mais... je ne sais pas... il y a des profs qui craquent, qui pleurent... enfin, je ne sais pas... Je suis peut-être mieux du côté formateur ! (Rires)</p>	<p>« (...) en management, ça les intéresse vachement (...) »</p> <p>« (...) le management il ne faut pas les laisser se débrouiller (...) »</p> <p>« (...) Je suis peut-être mieux du côté formateur ! (...) »</p>	<p>Motivation</p> <p>Accompagnement</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Métier de formateur</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p>
718 à 719	<p>s43 : Je te remercie S.</p> <p>S43 : Est-ce que ça t'a suffi ?</p>			
720 à 722	<p>s44 : C'est parfait, je te remercie d'avoir bien voulu me parler de tout ça.</p> <p>S44 : Oh, je pense qu'il y plein de choses que tu comprends. Passer par autre chose, je n'en serai pas là aujourd'hui.</p>	<p>« (...) Passer par autre chose, je n'en serai pas là aujourd'hui (...) »</p>	<p>Retour d'expérience</p>	<p>Formation expérientielle</p>

723 à 728	<p>s45 : Non !</p> <p>S45 : On ne ferait pas ça ! Et peut-être que toi, quelque part, c'était bien le choix que t'as fait, d'arrêter tes études, de travailler, et de reprendre après, maintenant. Tu vas vivre ton métier différemment ! Et tu ne seras pas la même personne ! Tu ne serais peut-être pas là aujourd'hui, parce que tu ne serais pas la même ! Education nationale... dans ta bulle... voilà...</p>	<p>« (...) c'était bien le choix que t'as fait, d'arrêter tes études, de travailler, et de reprendre après (...) »</p> <p>« (...) Tu vas vivre ton métier différemment ! (...) »</p> <p>« (...) tu ne seras pas la même personne ! (...) »</p>	<p>Savoirs expérientiels</p> <p>Projet agi</p> <p>Projet personnel</p> <p>Expérience de vie</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle</p>
729 à 730	<p>s46 : Merci !</p> <p>S46 : Merci à toi.</p>			

Annexe 8 : Transcription de l'entretien de Charles

1 **c1 : Alors, merci de bien vouloir répondre à mes questions. Alors, pour commencer,**
2 **est-ce que vous pouvez me décrire, chronologiquement, votre parcours professionnel,**
3 **les formations que vous avez eues, vos expériences professionnelles... jusqu'à**
4 **aujourd'hui ?**

5 C1 : Alors, je suis un autodidacte de la qualité. C'est-à-dire que j'ai fait un diplôme de la
6 qualité en 1970, Institut du Génie Chimique à T, et puis, j'ai travaillé à A., l'usine qui a
7 explosé, d'accord, donc, j'étais étudiant, d'accord, et puis, c'est là que j'ai décidé de
8 complètement changer d'orientation et je me suis lancé vers tout ce qu'était organisation. A
9 l'époque, il n'y avait pas d'école, j'ai eu la chance de rentrer dans une filiale M., de suivre
10 un stage de un an en organisation du travail, organisation de méthodes et de management, et
11 je suis resté trois ans et demi dans une société de rechapage industriel et de là, je suis venu à
12 B. dans une société où, au départ, je démarrai comme chef de groupe méthode et j'avais avec
13 moi un dizaine de techniciens, avec deux types de techniciens, des techniciens qui étaient là
14 sur le terrain et des jeunes techniciens qu'on formait pour être responsables projet. D'
15 accord. Donc, ils avaient un cursus de un an ou deux, suivant la personne, et ça pouvait être
16 des Bac +2 ou des Bac +5. Ils passaient automatiquement chez moi où ils découvraient tout
17 le métier de methodiste... là, il y a tout un tas d'informations. Ensuite, en même temps,
18 j'étais interlocuteur d'informatique pour le département méthode, c'est-à-dire que toutes les
19 nouvelles techniques qui arrivaient du... comment je pourrai appeler ça... on passait de
20 l'informatique carte à l'informatique telle qu'elle est maintenant. Et donc, tout ce vécu a été
21 fait à ce niveau-là. Pendant toute une période, donc, animateur qualité, animateur
22 organisationnel sur tout ça. Aux alentours des années 1995, 95, j'ai commencé à me pencher
23 vers tout ce qui est les normes Iso 9001 et tous les référentiels de l'automobile. Je suis
24 devenu animateur de ce projet-là, pour l'ensemble du site, un site de 2000 personnes. Je
25 devenais petit à petit responsable système sur tout ce qu'est qualité. Et puis, un jour, je quitte
26 les méthodes, j'ai pris un poste de manager, mais management en transversal, c'est-à-dire
27 que j'étais tout seul mais j'avais un réseau d'interlocuteurs, c'est différent de manager direct.
28 Avant, j'avais une équipe, et là, je n'avais plus d'équipe mais j'avais une toile d'araignée sur
29 des gros projets. Ce projet étant énorme, ce comité, que j'avais appelé comité Iso, des
30 normes Iso et des référentiels automobiles, se réunissait tous les quinze jours avec plans de
31 travail au début, puis, les années passant, au bout d'une année, on est passé à une fois par

mois, puis une fois par trimestre, et puis deux fois par an parce que tout était rentré dans l'ordre. Et en même temps, j'ai accompagné le manager HSE sur tout ce qui est Iso 14000 et Iso 18000. En même temps, j'ai co-animé, avec le MEDEF, des débats sur tout ce qui touchait à la qualité dans les PME. Et, petit à petit, j'ai atterri dans des écoles où j'ai fait des conférences et des coachings d'apprentis ingénieurs. (Silence). Voilà, je suis à la retraite depuis quatre ans, et disponible pour d'autres élèves parce que je m'ennuie à la retraite.

c2 : D'accord.

C2 : J'ai bien résumé là ?

c3 : C'est parfait.

C3 : Et marié, deux enfants, mais ça, vous vous en foutez ! (Rires) Enfin, vous vous en foutez, non, j'ai une expérience intéressante parce que, quand mon fils et ma belle-fille étaient en Bac +5, ils ont fait des stages en entreprise, je les ai coaché tous les deux de loin, il y en a un qui était sur l'étude des coûts dans une entreprise où son tuteur n'en avait rien à cirer et la deuxième, la belle-fille était sur un projet de Iso 9000 dans une entreprise de 50 personnes et elle savait qu'elle pouvait s'appuyer sur moi et elle l'a fait sans vergogne ! Si elle m'entendait ! (Rires)

c4 : Donc, du coup, on ne peut pas vraiment dire que... est-ce que le fait, justement... enfin, vous avez une expérience professionnelle, du coup, vous êtes arrivé jusqu'au coaching, est-ce qu'il y a eu un questionnement sur votre parcours ? Est-ce que, à un moment donné, vous avez eu envie de passer de manager à coach ou est-ce que cela s'est fait naturellement ?

C4 : ça s'est fait naturellement. La seule grosse discussion que j'ai eue dans ma vie, c'était au moment où j'ai fait mon stage à l'usine qui a explosé à T., et ma recherche. Puisque, quand je cherchais dans la partie que j'avais apprise, je n'avais aucune motivation, jusqu'au jour où j'ai vu une annonce qui parlait d'organisation, j'ai écrit, j'ai été convoqué en 24 h et les gens m'avaient demandé pourquoi je voulais faire ça. J'ai expliqué mon parcours de jeune, parce que, je ne vous l'ai pas dit, mais quand j'étais jeune, j'ai passé des heures à organiser, d'abord, création de maison de jeunes, à organiser des camps de jeunes dans les Pyrénées ou le Massif central puisque je suis originaire du midi, et tout ça a fait qu'à un moment donné dans ma vie professionnelle, tout ce qui touchait à la chimie, ça me plaisait pas trop, donc, j'ai basculé et je suis reparti à zéro. Je suis un autodidacte et justement dans une conférence à l'époque à l'école d'ingénieurs à L.M., j'ai eu cette question des élèves au bout de quatre heures de conférence, on m'a dit, de quelle école vous sortez, je leur ai dit d'aucune, je suis un autodidacte par tout ce qui est QSE, qualité, sécurité, environnement, et

un peu tout ce qui est audit, et je ne vous l'ai pas dit, je suis accesseur de l'EFQM, l'EFQM, c'est une association européenne qui côtoie les entreprises sur tous les prix qualité, les prix d'organisation. Voilà mon cursus.

c5 : Donc, il y a bien eu un moment où vous vous êtes questionné sur votre parcours ?

C5 : Oui, c'était avant que je commence vraiment à travailler. Parce qu'avant, j'étais barman l'été sur la plage avec les jolies filles. (Rires) On peut l'enlever ça !

c6 : Comment s'est passée cette transition... enfin... ce... est-ce que cela a été dur de vous décider à faire autre chose ?

C6 : Non, ça n'a pas été dur, pour la simple raison que, quand je me présentais à une annonce sur le métier que j'avais appris, chaque fois, je n'étais pas motivé et je me ramassais ! Jusqu'au jour où j'ai vu une annonce, j'ai répondu et j'ai été convoqué très rapidement et la première question que le recruteur m'a posée, c'est pourquoi vous venez là ? Je lui ai expliqué et il m'a dit, bah, on vous prend ! Et donc, c'est pour ça que j'ai fait un stage de un an dans une filiale M., j'ai fait un an d'organisme de stage chez M. qui était un stage énorme pour moi parce que j'ai découvert beaucoup de choses, comme avec le niveau que j'avais, je m'en suis très bien sorti.

c7 : Est-ce que la première fois que vous avez été coach ou formateur ou que vous avez eu à faire à un public...

C7 : Oui, j'ai fait énormément de formation en interne, je ne l'ai pas dit mais... toute la partie animation de... quand j'étais chef de groupe, automatiquement, j'avais des formations, j'avais des gens qui rentraient chez moi et, dans un an, il fallait qu'ils soient en piste pour être responsables projets, donc automatiquement, il y avait des formations sur tous les outils méthodes... quand on est passé du temps différé au temps réel en informatique, ça n'était que ça et le département, je crois qu'on avait 200 personnes, donc systématiquement, j'ai dû faire 98 % des formations. Donc, tout ça et puis parler en public, pour moi, n'a jamais été un problème pour la simple raison que je me suis amusé à être un élu politique à une époque, c'est comme ça que j'ai connu votre mère ! (Rires) Il ne faudra pas lui dire ! Et puis, petit à petit, ça n'a jamais été un problème. Quand j'ai créé la maison des jeunes, avec toute une bande, c'est pareil, on a démarré là-dedans, je n'ai pas de problème pour parler en public.

c8 : Est-ce que vous vous rappelez le premier, la première formation que vous avez faite ou pas ?

C8 : Que j'ai suivie moi ?

c9 : Non, que vous avez réalisée vous-même en tant que formateur ? Et est-ce que vous pouvez m'en parler ?

C9 : Je vais vous parler, peut-être pas la première, je ne m'en rappelle pas, mais je vais vous parler d'une formation que j'ai fait un jour où j'avais pris un groupe de cobayes, parce que c'était une formation nouvelle, moi, je l'avais eue à l'extérieur, mais là, je devais le faire à l'interne, avec la culture de l'entreprise et la culture automobile, donc, j'ai retranscrit à ma manière des choses et je me rappelle, c'était, le titre, c'était, les nouveautés dans un référentiel par rapport à l'ancien. Et au bout d'un quart d'heure, vingt minutes, je me suis aperçu que pour les gens, ce n'était pas des nouveautés, par rapport à moi, l'ancien qui ne connaissait pas ! Donc, tout était nouveau et moi, dans mon cours, je n'avais préparé que les nouveautés. Donc, la première journée, je n'ai fait que transformer tous mes transparents parce que, finalement, j'ai repris tout. Et au lieu de un jour mon groupe cobaye, j'ai dû le garder deux ou trois jours, et on a tout fait de A à Z, dans le même temps, j'ai reconduit tout mon support de formation et puis, après, cette formation, je l'ai présentée à un autre groupe cobaye qui était enchanté de la manière dont on l'a fait et j'avais eu la surprise au troisième de... parce qu'après, il n'y avait plus d'inscrits alors que moi, je voulais faire un truc général pour toute l'entreprise, au troisième, j'ai eu la surprise, le directeur général s'est inscrit, il est venu et il m'a fait une pub tellement énorme que j'ai formé 300 personnes à ce truc-là. C'est une formation qui avait démarré sur un p'tit couac parce que, je ne voulais montrer que les nouveautés et puis, finalement, les gens voulaient voir tout puisqu'ils ne connaissaient pas, mon prédécesseur n'a pas dû faire le nécessaire... je ne vais pas lui taper dessus... voilà une de mes premières formations, après, j'ai fait beaucoup de formations sur des chantiers, des outils 5S, vous connaissez ?

c10 : Non... Ah si, si !

C10 : Nettoyer, ranger, débarrasser, ordonner, mettre de la rigueur... Vous pouvez leur dire chez qui vous travaillez... 5S, voilà, c'est la formation d'auditeur, j'en forme encore dans les écoles d'ingénieurs, je forme tous les ans des auditeurs. Allez, la prochaine !

c11 : Est-ce que le fait que la formation que vous avez préparée en amont, vous avez dû la changer, est-ce que cela vous est paru compliqué ou vous a posé problème ?

C11 : Au contraire, non, puisque je l'ai fait en temps réel. J'écrivais au tableau, j'ai gardé toutes les feuilles, après, je refais les traces par là, j'ai repris tout l'arriéré. Et surtout que le groupe cobaye, c'était des gens choisis de tous niveaux, je voulais voir comment ça accrochait. Ils étaient une bonne vingtaine hein. Et quand on vous dit au bout d'un quart d'heure, une demi-heure, je ne sais plus exactement, il y en a un qui m'a dit, mais attends, tu nous parles de nouveautés, nous, on ne connaît pas le vieux ! Alors, je fais un sondage, je dis, qui ne connaît pas le vieux, ils ont tout levé la main ! J'aurai du dire qui le connaît quoi !

(Rires) Et j'avoue que j'avais été très surpris là, mais bon, comme moi, je connaissais très très bien, on l'a fait en direct, on a juste rajouté une journée puisque c'est quand même quelque chose de gros, et après, quand on l'a bien épluchée cette formation, on l'a faite sur trois jours, pour vous dire que c'était un gros truc hein. Mai, je ne pensais pas avant quand j'étais purement méthode, si, il y avait un outil, on faisait du MTM, ce n'est pas connu, c'est un outil méthode, c'est des méthodes d'analyses gestuelles.

c12 : La gestuologie ?

C12 : Non, c'est quand j'ai un poste de travail devant moi, les gens font des gestes et on fait une analyse très scientifique de manière... par exemple, je veux attraper cela, je fais... et tout ça, c'était fait, donc, moi, j'étais spécialiste au niveau de ce truc-là et on a formé des tas de gens qui devenaient chef de projet. C'était un gros morceau, j'en ai formé je ne sais pas combien, une cinquantaine au moins. Je les mettais en piste, ils faisaient un stage après, ils passaient minimum un an chez nous.

c13 : Est-ce que quand vous avez été formateur, avec un public en face, vous vous êtes servi de toute votre expérience en tant que manager, animateur de projet ? Est-ce que cela vous a servi ?

C13 : Chez moi, c'est naturel !

c14 : Voilà ! Quelles compétences vous avez transféré dans vos compétences acquises en tant que manager ? Est-ce que vous les avez transférées quand vous étiez formateur ou pas ?

C14 : ça dépend des formations que vous faites !

c15 : Voilà ! Et est-ce que vous pouvez justement me décrire une situation de formation ou vous avez bien mobilisé les compétences que vous aviez acquises sur le terrain en tant que manager ? Si cela vous vient, bien sûr !

C15 : Oui, je cherche. La communication, des trucs comme cela ? Mais, moi, c'est dans ma manière d'être, j'ai toujours été comme ça, j'ai jamais eu de problème, je me rappelle avoir été à une formation sur les lois Auroux en 1982, 83 je ne sais plus... après Mitterrand, que vous devez connaître dans les ressources humaines...

c16 : Je suis née en 1982 ! (Rires)

C16 : Les lois Auroux sont sorties à ce moment-là avec Mitterrand et il y a eu toutes sortes de formations, et je me rappelle que l'animateur nous faisait passer un par un, on était 25 en formation, et au bout d'un moment, il me dit, vous, vous passerez le dernier, je suis passé le dernier. Il a été surpris, j'avais pris un sujet, le bilan du stage, il était mal mais on a fait le bilan du stage, et moi, c'est très naturel, je suis très communicatif, je n'ai pas de problème

pour causer. Alors, il y a peut-être un petit truc, je me suis battu un jour avec des gens, c'est l'esprit de reconnaissance, d'accord. Vous avez des tas de managers qui sont en face de vous et qui savent faire beaucoup de choses mais il y a un truc qu'ils ne savent pas faire, c'est la reconnaissance positive ou négative, d'accord. Je me rappelle d'une toute petite anecdote dans une conférence avec une vingtaine de personnes, au MEDEF, où j'ai fait un tour de table à la fin, j'avais remarqué qu'il y avait un monsieur qui ne prenait pas beaucoup de notes, j'ai dit qu'est-ce que vous avez noté, il m'a dit, j'ai noté un seul truc, ah bon, on peut savoir ce que c'est ? Oui, j'ai écrit, apprend à dire merci. Donc, c'est la seule chose qui l'avait choquée, retenue dans tout le laïus que j'avais fait pendant deux heures, c'était qu'il ne disait pas merci. Il savait engueuler les gens mais il ne savait pas dire merci ! Donc, ça a ouvert une discussion d'un bon quart d'heure hein ! Parce que moi, j'ai tapé dessus par rapport aux autres parce que certains étaient surpris de la réaction de ce monsieur-là, j'ai dit mais vous savez, pour engueuler les gens, tout le monde est bon, les commander comme ça mais alors pour leur dire merci, bravo, c'est bien, les féliciter, les mettre en avant devant un public, alors là, pff, que dalle ! D'accord, reconnaissance. Et je me suis battu une fois devant un jury, parce que justement, le jury, après avoir fini, je n'avais pas le droit de parler, j'ai dit je regrette beaucoup, il y a un gros truc dont il n'a pas parlé dans ce type de méthode, c'est qu'il y a neuf étapes et la neuvième, c'est la reconnaissance et il n'en a pas parlé, pour moi, c'est une faute, vous ne l'avez pas sanctionné, tant mieux pour lui, mais c'est une faute ! La reconnaissance.

c17 : Est-ce que, vous me dites que vous êtes aussi comme ça en tant que personne, votre expérience de manager vous a donné plus confiance en vous quand vous avez dû être formateur après ? Est-ce que cela vous a rendu plus crédible face à votre public ?

C17 : Ce qui me rend crédible face à un public, c'est que moi, j'ai dans tous mes cours, je raconte des histoires, des anecdotes.

c18 : Des anecdotes ?

C18 : Je raconte des anecdotes qui ont eu lieu dans ma vie professionnelle, dans ma vie familiale ou dans ma vie associative et dans ma vie d' élu. Et c'est comme ça, je le fais de plus en plus, chaque fois que j'ai fini une formation, je fais systématiquement un bilan à chaud. Je donne un post-it aux gens, je leur fait couper le post-it avec un trait au milieu, les plus et les moins du stage, et chaque fois, ce truc d'anecdotes, ça sort, donc l'expérience professionnelle fait que vous amenez des faits réels et les gens s'accrochent à ça ! A tel point que des fois, ils disent que vous n'avez pas mis assez de cas concrets, j'en voudrai d'autres ! Moi, je peux passer trois ou quatre jours à vous raconter ! (Rires) Ok, ça vous va ? Allez !

c19 : Est-ce que vous avez un exemple de choses que vous racontez dans tel ou tel cours ? Est-ce que vous avez un exemple qui vous vient en tête de quelque chose que vous racontez dans telle ou telle formation ?

C19 : Oui, par exemple, si je prends le cours maîtrise des dysfonctionnements dans une entreprise, je ne vais pas dire ressources humaines mais... il y en a un qui me vient souvent, c'est une histoire de rupture d'appro, sur une ligne de montage, le gars des appros s'est fait engueulé comme c'est pas possible, et puis le hasard veut que nous, dans une formation, j'ai repris cet exemple, donc, c'est réel, avec des gens du coin, et on a démonté le pourquoi de la rupture. Et là, on s'est aperçu que le gars des appros n'avait rien à voir. C'était un problème de formation, on s'est aperçu que c'était tout à fait au début de l'informatique sur les gros magasins rotatifs, il fallait que la personne tape la référence de la pièce pour que l'étagère vienne là, ça, ça pouvait aller, mais après, il fallait qu'elle tape la quantité qu'elle avait pris, à quelle heure, enfin tout plein d'informations qu'il fallait qu'elle rende, et cette personne-là n'était pas formée, donc, elle faisait un petit papier tous les soirs et son copain de nuit le savait, il les rentrait. Sauf que, pendant deux ou trois jours, son copain de nuit a été absent, les papiers n'ont pas été rentrés, les quantités de stock n'ont pas été rentrées et conclusion, rupture de stock, on a arrêté une ligne de montage et derrière, les conséquences, c'est chez les clients. Sachant que ça coûte la peau des fesses pour rester poli ! Et donc je raconte ça en disant que si on avait fait une analyse du pourquoi de l'évènement, au lieu d'engueuler le gars de l'appro, on aurait peut-être regardé du côté de la formation. Parce qu'en plus, on s'est aperçu que la validation de l'opérateur avait été falsifiée parce qu'on avait dit qu'il était formé ! Vous savez, pour faire plaisir aux gens des ressources humaines, il est apte à tenir le poste ! Finalement, on est tombé sur tout un petit truc et je prends cet exemple-là parmi tant d'autres quand on fait le cours maîtrise et dysfonctionnement, déjà, je prends comme premier dessin un engrenage, et chaque roue de l'engrenage a un nom, pour les fabricants, les ressources humaines, formation. Je fais le lien ! (Rires) Je montre cet engrenage en disant que tout le monde est partisan. C'est pas parce qu'il y a une bêtise de faite en amont, quand on fait... un outil qu'on appelle le 5 pourquoi, quand on descend, qu'on gratte jusqu'au fond, c'est là qu'on s'aperçoit qu'on tombe des fois sur des trucs... on se demande pourquoi ce n'était pas fait. Eh oui, une des conséquences fait qu'on arrête une ligne chez un monteur de voiture. Alors voilà, ça vous va comme exemple ?

c20 : Oui, c'est parfait ! Est-ce que... tout à l'heure, on parlait que c'était important pour vous de raconter des anecdotes...

C20 : Oui, mais je ne fais pas que ça toute la journée !

236 **c21 : Mais pour illustrer des théories...**

237 C21 : Des cas pratiques !

238 **c22 : Voilà, ça, ça vous est venu naturellement ? Est-ce que c'est important ? Comment**
239 **réagissent les stagiaires ?**

240 C22 : Les stagiaires, bah, je vous l'ai dit, quand on fait un bilan, ils aiment bien ces cas
241 concrets parce qu'ils se voient dans une situation. J'ai un autre exemple qui me vient, très
242 vite, c'est quand on forme les auditeurs, je leur dis, les gens vous disant j'ai un verrou
243 informatique, on ne peut pas faire ça. Moi, un jour, on m'a sorti ça dans un audit. La chance
244 voulait qu'il y avait une palette de pièces, dans une zone, on me dit, là, on ne peut pas les
245 toucher, il y a un verrou informatique, le hasard voulait qu'il y ait un transpalette à côté, j'ai
246 posé mes affaires, je suis allé chercher le transpalette, je suis allé sous la palette et j'ai
247 soulevé et tiré la palette et j'ai dit, le verrou informatique ne m'a pas arrêté ! J'ai dit aux
248 gens, vous voyez que ce que vous me racontez, c'est une erreur ! Un verrou informatique, ça
249 n'arrête pas les pièces, n'importe qui peut les prendre et aller les mettre sur la ligne ! Ça, ça
250 marque. Voilà encore un autre exemple. Je fais des cours, vous pouvez venir ! (Rires)

251 **c23 : Est-ce que le fait que sur votre post-it, les gens sont plutôt satisfaits des anecdotes**
252 **qui viennent de votre vie professionnelle, c'est important pour vous ? Pourquoi c'est**
253 **important que cela leur plaise ?**

254 C23 : Parce que, les gens, dans leur tête, à ce moment-là, ils sont dans la situation ! Ils sont
255 en situation, c'est-à-dire que tout d'un coup, ils vous écoutent, ils ne sont plus dans une salle,
256 ils sont dans l'histoire hein ! Je me rappelle une dernière, encore une histoire sur un poka-
257 yoke. Vous savez ce que c'est un poka-yoke ?

258 **c24 : Non.**

259 C24 : C'est un verrou mécanique, on va dire. Je leur racontais que j'étais allé dans un groupe
260 qui était en train d'étudier pourquoi on n'avait eu ce pépin chez un client, et comme je ne
261 connaissais pas le poste, je lui ai dit, j'aimerais que vous m'amenez sur le poste, et là, il y
262 avait une dame que je connaissais très bien le hasard, je lui dis, je viens comprendre
263 comment s'est produit ce défaut-là. Il y avait un truc très sophistiqué pour pas que cela se
264 reproduise. Et cette charmante dame me dit, mais monsieur, je veux vous le faire quand vous
265 voulez. C'est-à-dire que, devant les ingénieurs et techniciens qui avaient pondu le système,
266 elle l'a squeezé et elle m'a fait le défaut devant moi. Alors, tout le monde est resté là. Et là,
267 quand vous êtes élève comme ça... et derrière ça, en principe, je fais un jeu avec mes élèves,
268 le jeu du paysan où la morale, c'est pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué.
269 Après avoir entendu cette histoire, les gens prennent encore deux baffes, bah, une de chaque

côté ! Je leur dis, vous penserez à moi quand vous ferez un truc très sophistiqué, je sors des méthodes hein, on l'a dit. Pensez qu'on peut faire simple alors pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple ! D'accord.

c25 : Est-ce que le fait que ça leur plaise et qu'ils soient très intéressés, peut-être plus intéressés, ils posent peut-être plus de questions, ils imaginent... vous procure quelque chose à vous ? Est-ce que cela vous satisfait davantage ?

C25 : Mais, moi, ce qui me satisfait, c'est que les gens, s'ils arrivent à s'en servir après coup... j'ai des souvenirs qui me reviennent comme ça. Un jour, on parlait de processus et d'audit qualité, le processus, je l'explique d'une certaine manière avec des images, et je dis aux gens, vous imaginez que vous faites des brochettes, quand vous prenez une brochette, vous enfoncez des morceaux de viande et des poivrons, dites-vous que vous mettez des activités les unes derrière les autres et un processus, c'est une suite d'activités. Et l'anecdote que j'aie, c'est qu'un lundi matin, une charmante dame de l'usine me voit et me dit, tiens, j'ai pensé à vous ce dimanche, ah bon, vous pensez à moi ? J'ai fait des brochettes ! (Rires) Bah oui. Un autre truc aussi, une fois, on parlait d'un outil de brainstorming, cet outil, un jour, un ouvrier de l'usine m'a interpellé en me disant, hier soir, au conseil municipal, je leur ai proposé de faire un brainstorming sur... je ne me rappelle plus le sujet... il l'avait vu avec moi en formation, c'est très valorisant pour moi, je me dis, je n'ai pas tapé en l'air au moins ! Il y a 10 % de la formation qu'ils ont retenu ! D'accord.

c26 : Est-ce que, si vous pensez que cela va leur servir dans le futur, si vous pensez qu'ils ont bien intégré une idée grâce à vos exemples...

C26 : Il faut être raisonnable, les formations, ils ne prennent pas 100 % hein !

c27 : Non, bien sûr, on est d'accord !

C27 : C'est pour ça que des fois, une histoire reste. Je fais aussi un autre jeu avec une balle de tennis, ce jeu-là, je sais que quand ils l'ont fait une fois, après, ils sont marqués pour la vie hein.

c28 : Bien sûr !

C28 : Alors des fois, entre les jeux, les anecdotes, parce que le baratin, hein...

c29 : Ouais, ça reste moins, je crois.

C29 : J'ai une devise en formation, je peux vous montrer, j'ai un proverbe que je dis chinois, que je mets sur toutes mes formations. (Il sort son ordinateur) Je l'ai dit je ne sais combien de fois par cœur et puis là, aujourd'hui... tenez, « dis-moi, j'oublie, montre-moi, je m'en souviendrai, incluse-moi, je comprendrai ». (Silence) D'accord. Et toutes mes formations, ça y est systématiquement. Je dis aux gens que je veux leur mettre les mains dans le cambouis

si on peut dire hein. Parce que, c'est que comme ça qu'on y arrive. Même avec les étudiants, je fais ça de manière à les obliger. Cette devise, c'est le hasard, un jour, c'est un collègue de travail qui me dit, tiens, j'ai trouvé un proverbe intéressant pour les formations, comme c'est sur la qualité totale... mon cursus, à un moment donné, a mis l'animation... je suis allé plus loin, j'ai fait une formation de conseiller en qualité totale, et donc, après on a formé tout l'ensemble de l'usine à ça. (Il allume son ordinateur) J'avais formé une équipe de 40 facilitateurs, euh... facilitateurs, pardon et donc, tout ça, c'était mon réseau d'araignée, d'accord.

c30 : Quand vous étiez manager transversal ?

C30 : Oui, oui ! Oui, ça m'avait fait drôle. C'est une réflexion, c'est que j'étais manager avec une équipe, un jour, on m'a proposé ça, ça m'a intéressé, mais les six premiers mois, de me retrouver tout seul, sans personne à commander, ça m'a fait drôle ! J'avais pris un coup dans le moral si on peut dire ! Vous voyez que ça revient ! (Rires) Et par contre, un jour, je me suis dit, mais t'es vachement bien maintenant, tu es tout seul, personne t'em...

c31 : Embistrouille ?

C31 : T'embête. Quand t'as besoin de quelqu'un, il fait partie du réseau, tu le convoques et il vient. Tu es bien finalement ! (Rires) J'avais sorti une phrase un jour, j'ai dit je n'ai pas eu d'augmentation cette année, mais, j'ai eu une augmentation morale, j'ai plus les emmerdes d'un manager ! (Il me montre son ordinateur en l'inclinant vers moi) Tiens, je vais vous la monter ma devise, s'il veut bien démarrer, je vais prendre la formation d'ici, la dernière que je suis en train de faire, voilà, ouais. Donc, quand je démarre toutes mes formations, « bienvenue, la formation, dis-moi, j'oublie, montre-moi, je peux me souvenir, incluse-moi, je comprendrai, ma devise interne de formation et d'apprentissage quel que soit le domaine ». D'accord, c'est systématiquement dans tous les trucs que je démarre hein. Ok ?

c32 : Est-ce que les gens disent quelque chose quand ils voient ça ?

C32 : ça arrive quelquefois, je leur explique ce que ça veut dire incluse-moi, ça veut dire des trucs là. Alors, par exemple, les ingénieurs, quand on fait un référentiel, c'est eux qui épluchent le critère, ils vont chercher les mots-clés, les mots importants et qui vont chercher des trucs derrière. C'est eux qui vont le présenter à leurs collègues, moi, je ne suis là que pour, éventuellement, compléter ou raconter des histoires ! D'accord ? Voilà.

c33 : Est-ce que la manière dont vous travaillez, les faire participer, leur faire faire le plus possible pour que ça leur serve plus tard, vous fait vous sentir responsable de leur réussite ou de la compréhension de quelque chose ?

C33 : Bien sûr ! Par exemple, en ce moment, je suis en train de... c'est toute une promotion, vous voyez, atelier mémoire (Il me montre son ordinateur). J'ai quelques élèves où ça ne va pas, vous voyez, comme là, et hop, il y a du rouge, donc, moi, il faut que ça marche. Là, il y en a trois, quatre... (Il cache le magnétophone avec sa main) Celle-là, cette fille est magnifique, elle est de couleur, elle est jolie, je dis à la secrétaire, qu'est-ce qu'elle est jolie, elle me dit elle fait des études d'ingénieur et elle est mannequin... elle est arrivée devant le jury la première fois, des talons haut comme ça... (Rires) Je les vois régulièrement, j'ai quatre ateliers et il faut que ça marche hein.

c34 : Et le fait que vous soyez responsable d'eux, comme vous venez de me dire...

C34 : Je me sens responsable ! Je ne suis pas responsable.

c35 : Oui, que vous vous sentiez responsable et que vous ayez envie qu'ils réussissent, pourquoi, d'après-vous, vous ressentez ça ?

C35 : Bah, si vous prenez une tâche, hein, vous avez envie que les gens à qui vous apprenez quelque chose, ça marche parce que, autrement, ce n'est pas la peine de le faire ! Déjà, quand vous êtes un peu consultant, vous avez les frustrations parce que vous lancez des idées, je me rappelle des gens avec qui j'ai travaillé, vous lancez des idées, ils sont preneurs mais vous ne savez jamais s'ils l'ont fait derrière, ça, ça me frustre. Là, j'ai une frustration parce que, je ne sais pas, il y a des fois, je ne les ai plus comme client, je téléphone pour voir ce qu'ils ont fait. Voilà. Je me rappelle d'une société où je suis beaucoup intervenu sur ces trucs-là, après coup, j'ai appelé et même deux ou trois ans après pour savoir si ça tenait toujours hein. Le suivi. Mais ça, c'est parce que, quand vous faites du conseil, parce que ces étudiants, je les accompagne en entreprise, je vais les voir une fois et si ça marche bien, je ne reviens pas ! Mais je me rappelle une PME que j'ai visitée, 110 personnes, j'ai posé des tas de questions, la visite était très intéressante, et il y avait un monsieur qui notait tout ce que je posais comme question et à la fin, il m'a fait sourire parce qu'il m'a dit, j'ai noté 55 points d'amélioration. Ah bon, je lui ai dit, et avec mon étudiant, je lui dis, alors, qu'est-ce qu'il fait, il me dit, on a mis en place des trucs. Donc, là, je suis un peu moins frustré, mais j'étais revenu le voir mais je n'avais pas visité.

c36 : Est-ce qu'il y a une situation de formation qui vous a particulièrement marqué aussi bien positivement que négativement ? Si c'est négativement, je ne sais pas, quelqu'un qui n'était pas du tout intéressé ? Comment vous vous en êtes sorti ? Ou quelque chose de très positif ?

C36 : Oh, ça arrive tout le temps ça !

c37 : Oui. Est-ce que vous voulez bien me raconter une ou deux choses ?

C37 : Oui, oui, oui. J'en ai une qui me fait toujours rire et que je raconte. Dans une formation en qualité totale, pourquoi on les fait, quels types de relations entre les clients et les fournisseurs, les processus, les améliorations, et un jour... vous avez froid ?

c38 : Non, ça va, j'avais cours la semaine dernière dans cette salle et il faisait froid, le radiateur ne marche pas très bien... ça va aller ! (Rires)

C38 : Au bout d'un moment, il y en a un qui lève la main et il me dit monsieur, tout ce que vous racontez, c'est des conneries. (Silence)

c39 : D'accord. Ouais, et alors ?

C39 : Je le regarde, je dis, vous avez parfaitement le droit de penser ça, alors, il y a deux solutions... c'était au bout d'une heure, il n'avait pas vu grand-chose...

c40 : Il y avait combien de personnes ?

C40 : 15. Alors, je dis, il y a deux solutions, votre présence est obligatoire, moi, je vous fais un mot, vous rentrez à votre atelier, ou vous restez avec nous et vous faites ce que vous voulez. Mais, moi, je vous conseillerai d'aller un peu plus loin pour voir ce qu'on va faire ! Parce que vous critiquez, on n'a fait qu'une heure, à peine l'introduction, on a dit les grandes lignes, voilà. Et puis, ça s'est très bien passé, il est resté très très très correct, et dans le dernier après-midi des deux jours de formation, c'est là où j'ai éclaté de rire moi, parce que j'ai fait des travaux de groupe, de quatre ou cinq avec chacun un paperbord, et quelle a été ma surprise, j'étais assis dans un coin, je ne disais rien, je regardais, c'était mon gars qui m'avait dit que c'était des conneries qui était debout et qui animait son petit groupe de travail ! Je l'ai observé sans rien dire, et il s'est aperçu que je le regardais, et là, je me suis marré, il s'est assis et n'a plus rien dit. Il était pris au jeu parce que la formation était telle qu'il avait été embarqué par ces idées-là et je sais qu'après, dans son atelier, il n'était pas moteur mais il n'était pas frein. Bon, ça, c'en est une. Après, ça m'est arrivé avec des étudiants où on avait trois jours de formation à la suite, le premier soir, je leur dis que je ne suis pas à la maternelle ici, je suis avec des Bac +3, si cela ne vous intéresse pas, vous me le dites, moi, je fais ça pratiquement bénévolement au tarif que je demande, je peux rentrer chez moi, je n'aurai aucun scrupule. (Silence) Il y a eu une très bonne réaction du délégué de classe qui m'a dit, si, vous venez demain et on va parler entre nous. Le lendemain, ça a été parfait. Mais, le deuxième soir, le délégué m'a dit, comment vous nous avez trouvé aujourd'hui ? Je leur ai dit, ça va, vous êtes passés au CP ! (Rires) Pour dire qu'il y a des fois, j'ai le souvenir de formations qui ne se passent pas si bien que ça, mais, moi, je fais le post-it avec mes participants mais je me le fais pour moi aussi ! C'est-à-dire que les points forts et faibles, je me fais une analyse comme outils qualité, forces positives et négatives,

qu'est-ce qui s'est mal passé et quelle est la parade que je mets en face ? D'accord ? Ça va, j'ai bien répondu ?

c41 : Oui. Est-ce que vous voyez une différence entre le début où vous faisiez de la formation ? Est-ce qu'avec l'expérience que vous avez, vous vous y prenez différemment ?

C41 : Alors, déjà, si, systématiquement, quand je refais des cours, je fais une actualisation. Je reprends tout le déroulé du cours et je l'actualise systématiquement à tous les cours. Il y a plein de petites choses qui peuvent évoluer, dans les référentiels, les normes, et puis, il y a moi aussi, mon vécu qui fait que j'ai eu des tas de gens, donc, je fais une actualisation. Alors, si je prends le cours de l'I., par exemple, cours de 3 h tous les mercredis, je passe bien une heure à le refaire chez moi en détail. Et puis, je le refais, des fois, je change, des fois, je ne change pas hein. Cette année, je n'ai pas changé grand-chose à part d'ajouter 2012 à la place de 2011 ! Par contre, il faut faire attention quand vous prenez des habitudes, moi, je me fais un timing, parce que vous avez vite fait d'accélérer ou de ralentir et puis, tout d'un coup... Un des derniers cours que j'ai fait sur les deux jours, dès la première matinée, j'avais deux heures de retard ! Il a fallu ramer ! Mais, pourquoi j'avais deux heures de retard, parce que, au moment de l'introduction des objectifs de la formation, j'ai eu des tas et des tas de questions, ce qui fait qu'il y a des morceaux du cours que j'ai avancés, donc, à moi, après, de les remettre dans l'ordre. On est arrivé à la fin, j'ai dit, on va faire une demi-heure de plus ! (Rires) Des adultes l'accepteront la demi-heure de plus, mais les étudiants, ils râlent parce que... et puis, souvent, il y a des cours derrière moi donc...

c42 : Par rapport au contenu, vous travaillez toujours tout d'une année sur l'autre, mais comment travaillez-vous par rapport à la forme ? Comment transmettez-vous les choses ? Est-ce qu'il y a une différence entre vos débuts et maintenant ?

C42 : Si, si, il y a des évolutions. Déjà, on s'adapte aux gens qui sont là. Des fois, vous allez même squeezer des morceaux de la formation parce que je passerai beaucoup plus de temps sur... quand je vois que les gens ont du mal... si je prends... on parlait du 5S tout à l'heure, il y a des fois, le 5S, les gens, il faut leur montrer des exemples, alors, j'en fais toujours un, je prends la cuisine de maman, il y a le bazar dans les placards, et puis, on essaie de faire ça, ça, ça accroche. Le 5S, après, il y a le garage, là, ça accroche moins parce qu'ils se sentent un peu plus concernés. Mais, il faut s'adapter aux gens, déjà, et le timing et la vitesse aussi. Par exemple, je pense à une dernière formation que je fais depuis des années sur deux jours, cette année, j'ai eu un groupe qui n'allait pas vite, et moi, de moi-même, à la fin, j'ai

accélééré un peu pour faire le programme en entier, et dans les réflexions post-it, dans la partie négative, il y en a 25% qui ont trouvé que c'était trop rapide.

c43 : Sur tout le long ou sur la fin ?

C43 : Non, non, trop rapides les deux jours, il leur aurait fallu une troisième journée.

c44 : Ah oui, d'accord !

C44 : Mais, il y a quelqu'un qui paye derrière, moi, je veux bien ! (Rires) Mais justement, ils étaient lents à la détente, comme je vais les revoir là, je vais noter certains points et les reprendre.

c45 : Mais, lents dans la compréhension ou c'est qu'ils n'étaient pas concentrés ?

C45 : La compréhension. Et des fois, il y a des gens qui arrivent à Bac +3, on se demande comment ils ont fait. (Silence) Quand je vois les fautes d'orthographe, la syntaxe et tout ça, c'est lamentable. J'insiste et je me dis, il y a des fois, je me dis comment ils ont fait pour arriver là ?

c46 : C'est vrai ? Oui, oui.

C46 : M'enfin, un jour ou l'autre, après, quand vous êtes dans une entreprise, ça sort hein. (Silence) Et quand ça sort, ça fait mal. Parce qu'il y a des gens, en amont, qui n'ont pas fait leur travail.

c47 : Oui, je pense.

C47 : Je me rappelle une conférence que j'avais faite dans un lycée pas loin d'ici et un midi, j'ai mangé avec des profs... pff, je n'ose pas en parler ! (Rires) Ou alors, hors magnétophone ! Parce que, à un moment donné, ils parlaient à table, j'étais le seul qui travaillait à l'extérieur, dans le privé, je leur dis, atterrissez, s'il vous plait, allez faire un tour en entreprise. J'ai eu comme stagiaire, ça, c'est intéressant, un proviseur adjoint, je lui ai fait un programme de travail de 8h le matin à 18h, 19h parce que je partais à cette heure, et il m'a dit mais moi, à 16h, j'ai fini, j'ai dit, attendez, ici vous êtes dans le privé, si vous voulez voir des choses, il faudra vous mettre au diapason. Je lui ai dit une seule fois, après, il a compris. J'attends toujours le rapport de stage, ça va faire dix ans.

c48 : Ah ouiiiiii !

C48 : Mumm... Qu'est-ce que j'ai eu comme stagiaire... J'ai eu aussi un futur recteur d'académie, je l'ai eu une après-midi, on parlait du management de la qualité, c'est intéressant... allez !

c49 : Est-ce que vous revoyez, vous avez encore des contacts avec des personnes que vous avez formées ?

471 C49 : Oui. Tous les élèves que j'ai suivis, au premier de l'an, je leur ai envoyé un petit mot
472 et y'en a un qui m'a répondu hier, encore, comme à son habitude, toujours en retard ! (Rires)
473 Il m'a répondu hier, ça faisait un mois et demi et j'ai gardé leur adresse e-mail... oui, oui.
474 Des fois, on discute, par e-mail, je fais beaucoup de conseils mais, petit à petit, ils prennent
475 leur envol. Après, si, j'avais gardé longtemps... mais, là, j'ai perdu de vue, c'était une fille
476 d'origine maghrébine, qui m'avait fait rire, quand je l'ai eue comme stagiaire, elle était en
477 face de moi, comme on est là, elle parle, elle parle et tout d'un coup, je la regarde, et je dis,
478 quel âge vous avez ? Bah, elle me dit son âge, et je dis, je pourrai être votre père, ça m'avait
479 foutu un coup de vieux, ça. Je l'ai eu longtemps parce qu'elle avait travaillé chez Z., la
480 chance a voulu que j'ai rencontré son frère qui m'avait donné son adresse, et je sais que le
481 dernier contact, elle était responsable qualité, elle avait fait son chemin. Ça fait quinze ans.
482 Voilà, j'en garde et là, j'en ai, je ne les ai pas là, je les ai sur une autre messagerie mais je les
483 garde ! Il y en a un qui est parti à la Martinique, il était de là-bas, j'ai dit, quand je vais aller
484 à la Martinique, je sais où aller ! (Rires) Il ne m'a pas répondu alors je n'ai pas insisté hein !
485 Un beau gars, un grand baraqué, grand, plus grand que moi, et puis, il venait toujours aux
486 représentations en costard, il avait de la prestance, il développait un certain charisme. Et
487 puis, il écoutait les conseils sans en profiter et il vous renvoyait les résultats. Ça, c'est
488 vachement intéressant d'avoir les résultats. Cette frustration dont je vous parlais, je l'avais
489 avec lui, un petit peu. Allez, on continue !

490 **c50 : Qu'est-ce qui vous plaît dans le fait d'être dans la formation ?**

491 C50 : Dans ce truc-là ? Surtout que je suis arrivé petit à petit, on l'a dit tout à l'heure. Je ne
492 sais pas, je suis bien, c'est une passion, c'est tout. Je suis passionné par ce sujet-là.
493 L'expliquer... quand je faisais des audits dans d'autres entreprises que la mienne, chaque
494 fois que je faisais le débriefing, je me rappelle une fois, j'avais dit on fera le débriefing vers
495 telle heure, il m'avait fait une liste d'invités, je regarde et je dis, non, vous m'invitez aussi
496 les gens que j'ai rencontrés en face de moi, et les gens discutent. Une dame me dit, tout ce
497 que vous nous racontez, c'est bien mais on le sait, mais quand on le dit, personne ne nous
498 écoute ! Ah, je lui dis, qui est en face de vous ? Elle me dit, le directeur, je lui dis, monsieur
499 le directeur, il va vous écouter, on va reprendre tous les points que j'ai dits, un par un, et
500 vous allez lui dire ce que voulez lui dire. On avait prévu 18h, 19h, on a fini à 21h. Moi, pour
501 moi, c'était du bénévolat après 19h hein, mais bon, je m'en foutais, parce que je sais que
502 beaucoup de choses se sont faites. Là, il y a eu la frustration, je sais, par ouïe dire, qu'ils ont
503 fait beaucoup de choses. (Silence) Mais, c'est la passion hein et ça va être dur pour

m'arrêter, je vais m'enquiquiner, alors, peut-être que comme je vais re-déménager dans le midi, ça va se faire tout seul ! (Rires) On en est où là dans vos questions ?

c51 : Moi, j'ai fait le tour.

C51 : Vous avez fait le tour ? Les neuf questions là ?

c52 : Ouais. Je voulais vous demander si vous vouliez rajouter quelque chose ?

C52 : On a parlé de reconnaissance. Dans les managers, la reconnaissance, c'est quelque chose qu'ils oublient. Mes élèves, je leur faisais un cours que la qualité dans un site de production de services, la première année, quand on a fait le brainstorming, ils m'ont mis un truc là, j'ai dit, ce n'est pas à moi de parler de ça, la deuxième année avec des élèves différents, rebelote ! J'ai dit, il va falloir que je regarde, que j'essaie de savoir ce qu'on leur racontait, pas grand-chose et la troisième année, ils ne se connaissaient pas, rebelote ! Alors, je me suis préparé un petit truc, moi. (Il me montre son ordinateur) C'est le rôle du manager dans une équipe de production tel que moi, je le vois. C'est un petit truc, il faut que je la retrouve, je vais le retrouver puisque je l'ai envoyé à un de mes étudiants pour son mémoire...il cherche internet... c'est un cadeau quand je suis parti à la retraite... en plus, il est équipé... (Il cache le magnétophone) La secrétaire, quand elle a fait la quête, elle a jamais eu autant dans l'enveloppe ! (Rires) C'est une preuve ça aussi. Je cherche... implication du personnel... il y a toute une partie théorique, au début, on s'en fout, on va recommencer, je parle des référentiels pour que les gens fassent le lien avec les normes... ensuite, première partie, un regard théorique, je vous conseille, sur B., il y a une conférence, je l'ai vue, j'étais la seule personne qui n'était pas ressources humaines, j'étais un véritable candidat à la conférence, à la fin, d'ailleurs, le gars, je dis, pourquoi vous racontez ça ? Je dis, dans les ateliers, ce n'est pas comme ça ! Et moi, j'avais tout gardé, heureusement, et donc, cinq ou six ans après, j'ai fait ça, une partie théorique... dans cette conférence, il y avait une étudiante en Master, un peu comme vous, de Tours, je ne me rappelle plus le nom, elle a fait toute une partie très intéressante, j'en ai repris quelques trucs... alors, l'implication des gens, l'application au travail, les commissions nécessaires et suffisantes, à mon avis, réciprocité, appropriation... par exemple, quand on dit, faites un suivi, on fait avec quoi, un indicateur, et si vous ne mettez pas un objectif, cela ne sert à rien ! Si vous ne l'affichez pas, les gens ne peuvent pas se l'approprier... si vous ne faites pas une réunion régulièrement pour que les gens voient ce qui se passe et les écarts par rapport à l'objectif, avec des choses pour aller plus loin, vous n'avez rien ! Ça ne sert à rien ! Donc, appropriation. Alors, je prends les valeurs, cohérence, réciprocité, appropriation, toute une discussion là-dessus... implication, motivation, Maslow, vous connaissez ça ?

538 **c53 : La pyramide, oui !**

539 C53 : Je leur donne, des fois, pour certains, c'est une découverte hein !

540 **c54 : C'est vrai ?**

541 C54 : Oui ! Motivation, définition personnelle, la pyramide, la théorie de Herzberg,
542 l'environnement de la tâche... beaucoup de gens me disent, j'ai enrichi la tâche, ah bon,
543 quand on me dit ça, je dis, qu'est-ce que vous avez fait ? Ah ben, il faisait ça par exemple et
544 moi, j'ai ajouté ça, je dis, vous appelez ça enrichir une tâche ? Je dis vous enrichissez une
545 tâche quand vous donnez une responsabilité supplémentaire. Par exemple, les gens font une
546 pièce, vous leur dites, maintenant, vous allez la contrôler avant de la donner pour voir si elle
547 est bonne, là, vous enrichissez. Si vous dites, vous savez fabriquer une pièce, vous allez y
548 ajouter deux ou trois vis, ça, ça n'enrichit pas, ça augmente la charge de travail. Il y a des
549 grosses discussions là-dessus. (Il relit son document sur ordinateur) Alors, facteur motivant,
550 insatisfaction, satisfaction, tâches, autonomie, croissance... impératif... après, continuer la
551 tâche est un facteur, je développe... la conclusion... je mets, la motivation passe par les
552 facteurs mais tout cela restera inutile si l'on ne commence pas par améliorer les conditions
553 de travail, l'environnement matériel et la facilité de la tâche... et puis après, la partie
554 pratique, on va l'animer pour que vous compreniez ma manière de voir. (Il incline l'écran
555 face à moi et me montre un schéma) Vous allez voir que ça explique beaucoup de choses. Je
556 dis, je suis un manager, je suis au milieu, vous voyez bien ?

557 **c55 : Ouais.**

558 C55 : Déjà, pour que les gens soient motivés, il faut que l'organisation... maximum, je vais
559 dire une équipe de foot... de rugby, j'ai un petit groupe de travail avec un manager et tout ça,
560 ça doit vivre... une organisation autonome, l'idéal, c'est même qu'elle ait son budget, pour
561 moi, d'accord. Derrière ça, le manager est là pour animer, je ne suis pas là pour distribuer
562 des baffes, mais pour animer, après, il faut que je gère les compétences qui sont dans le
563 groupe, je vais me mettre un système d'amélioration pour que les gens, quand ils ont des
564 idées, on les prenne ! Et bien sûr, derrière, ce que j'ai toujours dit, la reconnaissance. Ok ?
565 Vous avez tout ça là et là, je développe, l'organisation autonome, autonomie, équipe,
566 responsabilité, supports, après, je développe, l'animation des équipes, maintenir l'esprit
567 d'équipe et le sentiment d'appartenance... regardez ce qui se passe au rugby en ce moment,
568 vous le suivez l'équipe du M. là ?

569 **c56 : Non.**

570 C56 : L'autre jour, il y a C., vous connaissez, il s'est fait viré de son club, moi,
571 personnellement, fan de rugby, je n'ai pas compris pourquoi, on me dit qu'il ne s'entendait

572 pas avec l'entraîneur, bon, et quand il est parti, à la conférence de presse, il a dit qu'il était
573 soulagé, bon, trois jours après, c'est l'ensemble du vestiaire, 33 ou 34 joueurs qui se sont mis
574 ensemble et qui ont dit, nous, on ne veut plus cet entraîneur. Vous voyez, vous êtes en plein
575 là-dedans hein. Communiquer en transmettant les informations... il y a des gens qui me
576 disent, oh, il faut diviser pour mieux régner, on garde des informations, non, c'est des
577 conneries ça quand vous êtes manager hein ! Réactivité... enfin... zone d'autonomie,
578 réunions, supports, management visuel... je suis un grand partisan du management visuel...
579 moi, les ordinateurs, ok, le bureau, c'est le chef, mais, j'affiche... l'animation est une clé de
580 l'implication du personnel, c'est par votre animation, donc, je suis avec des élèves
581 ingénieurs, hein... par votre animation que vous donnez vie au système. Je dis aux gens,
582 donnez-moi un exemple, les gens me disent ouais, bah, je dis, moi, j'en ai des exemples dans
583 ma vie, que j'ai vécus, une unité qui marchait très très bien, le manager, on l'a promu, parce
584 qu'il le méritait, on en a mis un autre à la place, en même pas un mois, tous les résultats se
585 sont cassés la figure, on m'a demandé d'aller voir, en une demi-heure, j'avais compris, tout
586 venait de l'animateur, du nouveau patron, le mec, il disait, c'est des conneries, on va faire ça
587 comme ça, comme ça, non, il faut faire participer. Management visuel où l'on perçoit
588 l'information, ça vient de mon proverbe, ça, l'homme retient comme information 20% de ce
589 qu'il entend... 90% de ce qu'il gère lui-même... vous voyez... donc, on est en plein là-
590 dedans hein... l'animation des équipes, ça, c'est les objectifs, entretien individuel, il faut
591 savoir ce que les gens veulent, s'ils ne se plaisent pas chez vous, il faut savoir pourquoi,
592 éventuellement, si vous avez une parade, on la met en place, si vous n'avez pas de parade,
593 vous le mettez sur le marché dans l'entreprise en disant, ce gars-là, il ne se plaît pas là,
594 voilà... Et puis, après, vous avez animation, gestion des compétences, je pousse pour que
595 dans les services, on fasse des trucs comme ça... ici, la liste des postes et là, la liste des
596 gens.... chaque fois que la personne, elle est là, ici, et c'était là, ici qu'on disait elle est apte
597 ou pas à faire le poste. Ça permettait de savoir, par exemple, si j'ai des polyvalences, ça me
598 permettait de faire mon plan de formation. Et ici, on mettait les poly-compétences, par
599 exemple, le gars était secouriste, amateur de je ne sais pas quoi, toutes sortes de trucs, on le
600 mettait. S'il avait un permis, par exemple, cariste avec une date de validation, vous savez, de
601 péremption, comme le fromage, hop, je le mettais là et cette date, je la rentrais dans le
602 permis, là-dedans. Vous voyez, ça, il faut le faire, le savoir, le gérer. Le système
603 d'amélioration, ça, c'est un principe, je passe... et puis derrière, la reconnaissance... comme
604 il existe un plan de communication, il y a un plan de reconnaissance, d'accord. Voilà ! Ce
605 que dit la norme, ça, c'est un détail, vous allez voir ma conclusion, je l'ai reprise de la norme

606 Iso 9004 qui va vers l'excellence, en guise de conclusion, à défaut d'agir sur la motivation,
607 agissons sur les sources de démotivation. Voilà, travail intéressant, inintéressant, inutile,
608 absence d'objectifs... Voilà ma conclusion, ça fait que les gens, ça leur fait drôle de voir une
609 conclusion comme ça parce que, les gens, ils disent qu'il faut motiver les gens, je dis oui,
610 mais on va commencer par tout ce qui démotive les gens. Si vous travaillez sur tout ce qui
611 démotive les gens, automatiquement, la motivation, elle viendra. S'ils sont dans un endroit
612 où ils ne voient rien, vous leur mettez un éclairage, ils sont contents. Et voilà ! D'accord ?
613 Vous allez commencer à mieux me connaître, je me dévoile ! (Rires)

614 **c57 : C'est vrai.**

615 C57 : Vous êtes surprise ?

616 **c58 : Non, c'est intéressant, très intéressant surtout qu'hier, j'ai animé, depuis que je**
617 **suis en stage dans ce cabinet de conseil, je travaille sur une future formation**
618 **Management, sur un public, manager de proximité, plutôt milieu industriel,**
619 **métallurgique en fait.**

620 C58 : L'U., je connais très bien hein.

621 **c59 : Oui, et je les avais hier ! Donc, c'est très intéressant du coup, on parlait beaucoup**
622 **de la motivation...**

623 C59 : ça me rappelle quelque chose que j'ai fait une fois dans ma vie, c'était un organisme
624 parisien, ils avaient un séminaire à S.D.S.L., dans l'hôtel du manoir de B.A. ...

625 **c60 : Oui, je connais.**

626 C60 : Vous connaissez ?

627 **c61 : Ouais.**

628 C61 : Et puis, j'avais été dans leur cabinet pour toutes sortes de trucs, et on se connaissait
629 bien avec ces personnes-là, que j'ai perdues de vue depuis, il m'a appelé et me dit est-ce que
630 tu pourrais venir faire un témoignage chez nous, il me dit la date, je dis, je suis en formation,
631 j'anime des formations, je serai libre à 18h. Ils ont modifié leur programme et ils ont fait le
632 témoignage à 18h. Je suis arrivé comme ça, il y avait beaucoup de gens de la région
633 parisienne, je leur dis, je m'excuse, je sors de formation, je suis assez fatigué mais je vais
634 tout faire pour répondre à vos questions, j'ai préparé sept ou huit transparents, on va les
635 passer de manière à ouvrir la discussion. On a fini à 23h !

636 **c62 : Ah oui d'accord !**

637 C62 : Il y en a un qui m'a dit, bah heureusement que vous étiez fatigué hein ! (Rires) Ils sont
638 partis dans des trucs, ils m'ont mis des arguments d'opposition à des principes que je ne
639 pouvais pas accepter, et puis voilà. Un autre exemple de la manière d'être, j'assiste à une

640 conférence dans un amphithéâtre avec trois petites PME, j'avais été invité parce qu'il y avait
641 ces PME avec qui j'avais eu des contacts, le responsable qualité de l'époque qui me dit, je
642 présente un truc, ça serait bien que tu viennes voir, j'y étais allé, le consultant commence à
643 dire, vous savez, les clients, il faut les prendre tels qu'ils sont, ils sont des fois, entre
644 guillemets, chiants, il disait des trucs qui était à l'envers de ce que je pense moi. Alors, je
645 lève la main et je dis, je ne suis pas du tout d'accord avec vous, quand un client vient râler,
646 vient réclamer, bah moi, je l'embrasse ! Alors, vous voyez 50 personnes qui éclatent de rire.
647 Je vais vous dire pourquoi, parce que, quand vous avez un problème en entreprise, ça va
648 toucher une centaine de personnes, il y en a quatre qui vont venir râler, eh bah, ces quatre-là,
649 je les embrasse parce qu'ils vont me faire progresser. Progresser ! Et alors, hop, en avant !
650 Tiens, d'ailleurs, je vais vous montrer un truc que j'avais fait en cours ici, que j'avais trouvé
651 sur un bouquin... voilà déjà ma devise, hein... pourquoi cet acharnement... parce que vous
652 serez condamné à la qualité à perpétuité... vous voyez, j'ai des phrases choc moi !
653 Comportement des clients... pour tous les 100 problèmes, 4 personnes se plaignent, chaque
654 personne en parle à 9, de telle sorte que, en peu de temps 1000 sont au courant, c'est ce que
655 j'appelle le champignon de la qualité. Et c'est ça qu'il faut se mettre dans la tête ! Autre
656 argument que je donne un peu, c'est le schéma de la qualité, je dis toujours que nous, on a
657 les clients en face de nous et derrière nous, on a un fournisseur, et je mets, la qualité
658 commence par... sûrement pas celui avec qui il est difficile de travailler. Donc, tout ça, c'est
659 des principes que j'essaie d'inculquer dans mes formations. C'est pour ça qu'il faut faire une
660 offre à... (Rires)

661 **c63 : Tout à fait !**

662 C63 : Je peux même faire des cours aussi !

663 **c64 : Bon, j'ai tout.**

664 C64 : Quelle heure il est ? 15 h ! (Il commence à se lever et range ses affaires)

665 **c65 : Je vous remercie.**

666 C65 : Alors, pensez à la reconnaissance hein ! C'est facile à faire !

Annexe 9 : Tableau d'analyse de l'entretien de Charles

N° de lignes	Entretien 2 – Charles, 10 Février 2012	Unités de sens	Sous-thèmes	Thèmes
1 à 37	<p>c1 : Alors, merci de bien vouloir répondre à mes questions. Alors, pour commencer, est-ce que vous pouvez me décrire, chronologiquement, votre parcours professionnel, les formations que vous avez eues, vos expériences professionnelles... jusqu'à aujourd'hui ?</p> <p>C1 : Alors, je suis un autodidacte de la qualité. C'est-à-dire que j'ai fait un diplôme de la qualité en 1970, Institut du Génie Chimique à T, et puis, j'ai travaillé à A., l'usine qui a explosé, d'accord, donc, j'étais étudiant, d'accord, et puis, c'est là que j'ai décidé de complètement changer d'orientation et je me suis lancé vers tout ce qu'était organisation. A l'époque, il n'y avait pas d'école, j'ai eu la chance de rentrer dans une filiale M., de suivre un stage de un an en organisation du travail, organisation de méthodes et de management, et je suis resté trois ans et demi dans une société de rechapage industriel et de là, je suis venu à B. dans une société où, au départ, je démarrai comme chef de groupe méthode et j'avais avec moi un dizaine de techniciens, avec deux types de techniciens, des techniciens qui étaient là sur le terrain et des jeunes techniciens qu'on formait pour être responsables projet. D' accord. Donc, ils avaient un cursus de un an ou deux, suivant la personne, et ça pouvait être des Bac +2 ou des Bac +5. Ils passaient automatiquement chez moi où ils découvraient tout le métier de methodiste... là, il y a tout un tas</p>	<p>« (...) je suis un autodidacte de la qualité (...) »</p> <p>« (...) un diplôme de la qualité en 1970 (...) »</p> <p>« (...) Institut du Génie Chimique (...) »</p> <p>« (...) j'ai travaillé à A., l'usine qui a explosé (...) »</p> <p>« (...) j'ai décidé de complètement changer d'orientation (...) »</p> <p>« (...) je me suis lancé vers tout ce qu'était organisation (...) »</p> <p>« (...) A l'époque, il n'y avait pas d'école (...) »</p> <p>« (...) j'ai eu la chance de rentrer dans une filiale M., de suivre un stage (...) »</p> <p>« (...) organisation de méthodes et de management (...) »</p> <p>« (...) société de rechapage industriel (...) »</p>	<p>Autodidactie</p> <p>Expérience de formation</p> <p>Domaine de formation</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Remise en question</p> <p>Orientation</p> <p>Défi</p> <p>Réorientation</p> <p>Expérience de formation</p> <p>Opportunité professionnelle</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Entreprise</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Entreprise</p>	<p>Qualité personnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Transition socio-professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p>

<p>d'informations. Ensuite, en même temps, j'étais interlocuteur d'informatique pour le département méthode, c'est-à-dire que toutes les nouvelles techniques qui arrivaient du... comment je pourrai appeler ça... on passait de l'informatique carte à l'informatique telle qu'elle est maintenant. Et donc, tout ce vécu a été fait à ce niveau-là. Pendant toute une période, donc, animateur qualité, animateur organisationnel sur tout ça. Aux alentours des années 1995, 95, j'ai commencé à me pencher vers tout ce qui est les normes Iso 9001 et tous les référentiels de l'automobile. Je suis devenu animateur de ce projet-là, pour l'ensemble du site, un site de 2000 personnes. Je devenais petit à petit responsable système sur tout ce qu'est qualité. Et puis, un jour, je quitte les méthodes, j'ai pris un poste de manager, mais management en transversal, c'est-à-dire que j'étais tout seul mais j'avais un réseau d'interlocuteurs, c'est différent de manager direct. Avant, j'avais une équipe, et là, je n'avais plus d'équipe mais j'avais une toile d'araignée sur des gros projets. Ce projet étant énorme, ce comité, que j'avais appelé comité Iso, des normes Iso et des référentiels automobiles, se réunissait tous les quinze jours avec plans de travail au début, puis, les années passant, au bout d'une année, on est passé à une fois par mois, puis une fois par trimestre, et puis deux fois par an parce que tout était rentré dans l'ordre. Et en même temps, j'ai accompagné le manager HSE sur tout ce qui est Iso 14000 et Iso 18000. En même temps, j'ai co-animé, avec le MEDEF, des débats sur tout ce qui touchait à la qualité dans les PME. Et, petit à petit, j'ai atterri dans des écoles où j'ai fait des conférences et des coachings d'apprentis ingénieurs. (Silence). Voilà, je suis à la retraite depuis quatre ans, et disponible pour d'autres élèves parce que je</p>	<p>« (...) je démarrai comme chef de groupe méthode et j'avais avec moi un dizaine de techniciens (...) »</p> <p>« (...) des techniciens qui étaient là sur le terrain et des jeunes techniciens qu'on formait pour être responsables projet (...) »</p> <p>« (...) passaient automatiquement chez moi (...) découvraient tout le métier de méthodiste (...) »</p> <p>« (...) il y a tout un tas d'informations (...) »</p> <p>« (...) j'étais interlocuteur d'informatique (...) »</p> <p>« (...) on passait de l'informatique carte à l'informatique telle qu'elle est maintenant. Et donc, tout ce vécu a été fait à ce niveau-là (...) »</p> <p>« (...) animateur qualité, animateur organisationnel (...) »</p> <p>« (...) j'ai commencé à me pencher vers tout ce qui est les normes Iso 9001 et tous les référentiels de l'automobile (...) »</p> <p>« (...) Je suis devenu animateur de ce projet-là, pour l'ensemble du site, un site de 2000 personnes (...) »</p> <p>« (...) devenais petit à petit responsable système sur tout ce qu'est qualité (...) »</p> <p>« (...) je quitte les méthodes, j'ai pris un poste de manager (...) »</p>	<p>Poste occupé</p> <p>Equipe managée</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Accompagnement</p> <p>Coopération</p> <p>Spécialité du poste</p> <p>Nouveauté/changement</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Poste occupé</p> <p>Evolution professionnelle</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Expérience d'animateur</p> <p>Coopération</p> <p>Evolution professionnelle</p> <p>Initiatives</p> <p>Rupture</p> <p>Projet professionnel</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p>
--	--	---	---

	m'ennuie à la retraite.	<p>« (...) management en transversal, c'est-à-dire que j'étais tout seul mais j'avais un réseau d'interlocuteurs, c'est différent de manager direct (...) »</p> <p>« (...) je n'avais plus d'équipe mais j'avais une toile d'araignée sur des gros projets (...) »</p> <p>« (...) Ce projet étant énorme, ce comité (...) »</p> <p>« (...) j'ai accompagné le manager HSE sur tout ce qui est Iso 14000 et Iso 18000 (...) »</p> <p>« (...) j'ai co-animé, avec le MEDEF, des débats sur tout ce qui touchait à la qualité dans les PME (...) »</p> <p>« (...) j'ai atterri dans des écoles où j'ai fait des conférences et des coachings d'apprentis ingénieurs (...) »</p> <p>« (...) je suis à la retraite (...) »</p> <p>« (...) disponible pour d'autres élèves parce que je m'ennuie (...) »</p>	<p>Coopération</p> <p>Relation manager/équipe</p> <p>Défi</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Animation</p> <p>Coopération</p> <p>Dispositif de formation</p> <p>Rupture</p> <p>Projet personnel</p> <p>Disponibilité</p>	<p>Compétence de manager</p> <p>Communication</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition de vie</p> <p>Compétence de manager</p>
38 à 39	<p>c2 : D'accord.</p> <p>C2 : J'ai bien résumé là ?</p>			
40 à 47	<p>c3 : C'est parfait.</p> <p>C3 : Et marié, deux enfants, mais ça, vous vous en foutez ! (Rires)</p> <p>Enfin, vous vous en foutez, non, j'ai une expérience intéressante parce que, quand mon fils et ma belle-fille étaient en Bac +5, ils ont</p>	<p>« (...) marié, deux enfants (...) »</p> <p>« (...) mon fils et ma belle-fille étaient en Bac +5, ils ont fait des stages en entreprise, je les ai</p>	<p>Situation familiale</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p>	<p>Parcours personnel</p> <p>Compétence de manager</p>

	fait des stages en entreprise, je les ai coaché tous les deux de loin, il y en a un qui était sur l'étude des coûts dans une entreprise où son tuteur n'en avait rien à cirer et la deuxième, la belle-fille était sur un projet de Iso 9000 dans une entreprise de 50 personnes et elle savait qu'elle pouvait s'appuyer sur moi et elle l'a fait sans vergogne ! Si elle m'entendait ! (Rires)	coaché tous les deux de loin (...) » « (...) un qui était sur l'étude des coûts dans une entreprise (...) » « (...) était sur un projet de Iso 9000 dans une entreprise de 50 personnes et elle savait qu'elle pouvait s'appuyer sur moi et elle l'a fait sans vergogne ! (...) »	Expérience de formation Coopération	Formation expérientielle Compétence de manager
48 à 68	c4 : Donc, du coup, on ne peut pas vraiment dire que... est-ce que le fait, justement... enfin, vous avez une expérience professionnelle, du coup, vous êtes arrivé jusqu'au coaching, est-ce qu'il y a eu un questionnement sur votre parcours ? Est-ce que, à un moment donné, vous avez eu envie de passer de manager à coach ou est-ce que cela s'est fait naturellement ? C4 : ça s'est fait naturellement. La seule grosse discussion que j'ai eue dans ma vie, c'était au moment où j'ai fait mon stage à l'usine qui a explosé à T., et ma recherche. Puisque, quand je cherchais dans la partie que j'avais apprise, je n'avais aucune motivation, jusqu'au jour où j'ai vu une annonce qui parlait d'organisation, j'ai écrit, j'ai été convoqué en 24 h et les gens m'avaient demandé pourquoi je voulais faire ça. J'ai expliqué mon parcours de jeune, parce que, je ne vous l'ai pas dit, mais quand j'étais jeune, j'ai passé des heures à organiser, d'abord, création de maison de jeunes, à organiser des camps de jeunes dans les Pyrénées ou le Massif central puisque je suis originaire du midi, et tout ça a fait qu'à un moment donné dans ma vie professionnelle, tout ce qui touchait à la chimie, ça me plaisait pas trop, donc, j'ai basculé et je suis reparti à zéro. Je suis un autodidacte et justement dans une conférence à l'époque à l'école	« (...) ça s'est fait naturellement (...) » « (...) seule grosse discussion que j'ai eue dans ma vie (...) » « (...) je cherchais dans la partie que j'avais apprise, je n'avais aucune motivation (...) » « (...) jusqu'au jour où j'ai vu une annonce qui parlait d'organisation (...) » « (...) J'ai expliqué mon parcours de jeune (...) » « (...) j'ai passé des heures à organiser (...) » « (...) création de maison de jeunes (...) » « (...) à organiser des camps de jeunes (...) » « (...) tout ça a fait qu'à un moment donné dans ma vie professionnelle, tout ce qui touchait à la chimie, ça me plaisait pas trop (...) » « (...) j'ai basculé et je suis reparti à zéro (...) »	Vocation Projet vocationnel Remise en question Expérience de formation Trajet professionnel Retour d'expérience Organisation Organisations professionnalisantes Organisation Remise en question Rupture	Motivation vocationnelle Transition professionnelle Transition socio-professionnelle Formation expérientielle Transition professionnelle Formation expérientielle Compétence de manager Ingénierie de formation Compétence de manager Transition socio-professionnelle Parcours professionnel

	<p>d'ingénieurs à L.M., j'ai eu cette question des élèves au bout de quatre heures de conférence, on m'a dit, de quelle école vous sortez, je leur ai dit d'aucune, je suis un autodidacte par tout ce qui est QSE, qualité, sécurité, environnement, et un peu tout ce qui est audit, et je ne vous l'ai pas dit, je suis accesseur de l'EFQM, l'EFQM, c'est une association européenne qui côtoie les entreprises sur tous les prix qualité, les prix d'organisation. Voilà mon cursus.</p>	<p>« (...) je suis un autodidacte par tout ce qui est QSE, qualité, sécurité, environnement, et un peu tout ce qui est audit (...) »</p> <p>« (...) je suis accesseur de l'EFQM (...) »</p> <p>« (...) association européenne qui côtoie les entreprises sur tous les prix qualité, les prix d'organisation (...) »</p>	<p>Projet professionnel Passion</p> <p>Savoirs expérientiels Entreprise</p>	<p>Transition professionnelle Motivation personnelle</p> <p>Formation expérientielle Parcours professionnel</p>
69 à 71	<p>c5 : Donc, il y a bien eu un moment où vous vous êtes questionné sur votre parcours ?</p> <p>C5 : Oui, c'était avant que je commence vraiment à travailler. Parce qu'avant, j'étais barman l'été sur la plage avec les jolies filles. (Rires)</p> <p>On peut l'enlever ça !</p>			
72 à 81	<p>c6 : Comment s'est passée cette transition... enfin... ce... est-ce que cela a été dur de vous décider à faire autre chose ?</p> <p>C6 : Non, ça n'a pas été dur, pour la simple raison que, quand je me présentais à une annonce sur le métier que j'avais appris, chaque fois, je n'étais pas motivé et je me ramassais ! Jusqu'au jour où j'ai vu une annonce, j'ai répondu et j'ai été convoqué très rapidement et la première question que le recruteur m'a posée, c'est pourquoi vous venez là ? Je lui ai expliqué et il m'a dit, bah, on vous prend ! Et donc, c'est pour ça que j'ai fait un stage de un an dans une filiale M., j'ai fait un an d'organisme de stage chez M. qui était un stage énorme pour moi parce que j'ai découvert beaucoup de choses, comme avec le niveau que j'avais, je m'en suis très bien sorti.</p>	<p>« (...) ça n'a pas été dur (...) »</p> <p>« (...) je n'étais pas motivé et je me ramassais ! (...) »</p> <p>« (...) le recruteur m'a posée (...) pourquoi vous venez là ? (...) »</p> <p>« (...) on vous prend ! (...) »</p> <p>« (...) un an d'organisme de stage chez M. qui était un stage énorme (...) »</p>	<p>Continuité du trajet professionnel</p> <p>Projet vocationnel</p> <p>Remise en question</p> <p>Défi</p> <p>Orientation</p> <p>Opportunité professionnelle</p> <p>Expérience professionnelle</p>	<p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p>

		« (...) j'ai découvert beaucoup de choses (...) » « (...) le niveau que j'avais, je m'en suis très bien sorti (...) »	Savoirs expérientiels Inconnu Expérience professionnelle	Formation expérientielle Confiance en soi Formation expérientielle
82 à 94	<p>c7 : Est-ce que la première fois que vous avez été coach ou formateur ou que vous avez eu à faire à un public...</p> <p>C7 : Oui, j'ai fait énormément de formation en interne, je ne l'ai pas dit mais... toute la partie animation de... quand j'étais chef de groupe, automatiquement, j'avais des formations, j'avais des gens qui rentraient chez moi et, dans un an, il fallait qu'ils soient en piste pour être responsable projets, donc automatiquement, il y avait des formations sur tous les outils méthodes... quand on est passé du temps différé au temps réel en informatique, ça n'était que ça et le département, je crois qu'on avait 200 personnes, donc systématiquement, j'ai dû faire 98 % des formations. Donc, tout ça et puis parler en public, pour moi, n'a jamais été un problème pour la simple raison que je me suis amusé à être un élu politique à une époque, c'est comme ça que j'ai connu votre mère ! (Rires) Il ne faudra pas lui dire ! Et puis, petit à petit, ça n'a jamais été un problème. Quand j'ai créé la maison des jeunes, avec toute une bande, c'est pareil, on a démarré là-dedans, je n'ai pas de problème pour parler en public.</p>	<p>« (...) formation en interne (...) »</p> <p>« (...) toute la partie animation (...) »</p> <p>« (...) j'avais des formations, j'avais des gens qui rentraient chez moi (...) pour être responsable projet (...) »</p> <p>« (...) formations sur tous les outils méthodes (...) »</p> <p>« (...) on avait 200 personnes, donc systématiquement, j'ai dû faire 98 % des formations (...) »</p> <p>« (...) parler en public, pour moi, n'a jamais été un problème (...) »</p> <p>« (...) je me suis amusé à être un élu politique à une époque (...) »</p> <p>« (...) je n'ai pas de problème pour parler en public (...) »</p>	<p>Expérience de formation</p> <p>Animation</p> <p>Initiatives</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Formation équipe</p> <p>Animation</p> <p>Coopération</p> <p>Expérience de vie</p> <p>Animation</p> <p>Coopération</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Management</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p>
95 à 97	<p>c8 : Est-ce que vous vous rappelez le premier, la première formation que vous avez faite ou pas ?</p> <p>C8 : Que j'ai suivie moi ?</p>			

98 à 120	<p>c9 : Non, que vous avez réalisée vous-même en tant que formateur ? Et est-ce que vous pouvez m'en parler ?</p> <p>C9 : Je vais vous parler, peut-être pas la première, je ne m'en rappelle pas, mais je vais vous parler d'une formation que j'ai fait un jour où j'avais pris un groupe de cobayes, parce que c'était une formation nouvelle, moi, je l'avais eue à l'extérieur, mais là, je devais le faire à l'interne, avec la culture de l'entreprise et la culture automobile, donc, j'ai retranscrit à ma manière des choses et je me rappelle, c'était, le titre, c'était, les nouveautés dans un référentiel par rapport à l'ancien. Et au bout d'un quart d'heure, vingt minutes, je me suis aperçu que pour les gens, ce n'était pas des nouveautés, par rapport à moi, l'ancien qui ne connaissait pas ! Donc, tout était nouveau et moi, dans mon cours, je n'avais préparé que les nouveautés. Donc, la première journée, je n'ai fait que transformer tous mes transparents parce que, finalement, j'ai repris tout. Et au lieu de un jour mon groupe cobaye, j'ai dû le garder deux ou trois jours, et on a tout fait de A à Z, dans le même temps, j'ai reconduit tout mon support de formation et puis, après, cette formation, je l'ai présentée à un autre groupe cobaye qui était enchanté de la manière dont on l'a fait et j'avais eu la surprise au troisième de... parce qu'après, il n'y avait plus d'inscrits alors que moi, je voulais faire un truc général pour toute l'entreprise, au troisième, j'ai eu la surprise, le directeur général s'est inscrit, il est venu et il m'a fait une pub tellement énorme que j'ai formé 300 personnes à ce truc-là. C'est une formation qui avait démarré sur un p'tit couac parce que, je ne voulais montrer que les nouveautés et puis, finalement, les gens voulaient voir tout puisqu'ils</p>	<p>« (...) j'avais pris un groupe de cobayes (...) »</p> <p>« (...) formation nouvelle (...) »</p> <p>« (...) je l'avais eue à l'extérieur (...) »</p> <p>« (...) je devais le faire à l'interne, avec la culture de l'entreprise et la culture automobile (...) »</p> <p>« (...) j'ai retranscrit à ma manière des choses (...) »</p> <p>« (...) les nouveautés dans un référentiel (...) »</p> <p>« (...) pour les gens, ce n'était pas des nouveautés, par rapport à moi, l'ancien qui ne connaissait pas ! (...) »</p> <p>« (...) je n'ai fait que transformer tous mes transparents (...) j'ai repris tout (...) j'ai reconduit tout mon support de formation (...) »</p> <p>« (...) je l'ai présentée à un autre groupe (...) »</p> <p>« (...) le directeur général s'est inscrit (...) »</p> <p>« (...) une pub tellement énorme que j'ai formé</p>	<p>Groupe</p> <p>Projet projeté</p> <p>Dispositif nouveau de formation</p> <p>Expérience de formation</p> <p>Intention</p> <p>Transformation</p> <p>Référentiel de formation</p> <p>Rupture générationnelle</p> <p>Adaptation</p> <p>Groupe</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Réussite</p>	<p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Transition socio-professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance</p>
----------	---	--	---	---

	ne connaissaient pas, mon prédécesseur n'a pas dû faire le nécessaire... je ne vais pas lui taper dessus... voilà une de mes premières formations, après, j'ai fait beaucoup de formations sur des chantiers, des outils 5S, vous connaissez ?	300 personnes (...) » « (...) démarré sur un p'tit couac (...) » « (...) les gens voulaient voir tout (...) » « (...) mon prédécesseur n'a pas dû faire le nécessaire (...) » « (...) j'ai fait beaucoup de formations sur des chantiers, des outils 5S (...) »	Dispositif de formation Motivation Engagement Outil de manager	Ingénierie de formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation Management
121 à 124	c10 : Non... Ah si, si ! C10 : Nettoyer, ranger, débarrasser, ordonner, mettre de la rigueur... Vous pouvez leur dire chez qui vous travaillez... 5S, voilà, c'est la formation d'auditeur, j'en forme encore dans les écoles d'ingénieurs, je forme tous les ans des auditeurs. Allez, la prochaine !	« (...) Nettoyer, ranger, débarrasser, ordonner, mettre de la rigueur (...) » « (...) j'en forme encore dans les écoles d'ingénieurs, je forme tous les ans des auditeurs (...) »	Outil de manager Rôle d'accompagnateur	Management Compétence de manager
125 à 139	c11 : Est-ce que le fait que la formation que vous avez préparée en amont, vous avez dû la changer, est-ce que cela vous est paru compliqué ou vous a posé problème ? C11 : Au contraire, non, puisque je l'ai fait en temps réel. J'écrivais au tableau, j'ai gardé toutes les feuilles, après, je refais les traces par là, j'ai repris tout l'arriéré. Et surtout que le groupe cobaye, c'était des gens choisis de tous niveaux, je voulais voir comment ça accrochait. Ils étaient une bonne vingtaine hein. Et quand on vous dit au bout d'un quart d'heure, une demi-heure, je ne sais plus exactement, il y en a un qui m'a dit, mais attends, tu nous parles de nouveautés, nous, on ne connaît pas le vieux ! Alors, je fais un sondage, je dis, qui ne connaît pas le vieux, ils ont tout levé la main ! J'aurai du dire qui le connaît quoi ! (Rires) Et j'avoue que j'avais été très surpris là, mais bon, comme moi, je connaissais très très bien, on	« (...) je l'ai fait en temps réel (...) » « (...) gens choisis de tous niveaux, je voulais voir comment ça accrochait (...) » « (...) j'avais été très surpris (...) » « (...) je connaissais très très bien, on l'a fait en	Temporalité Groupe Diversité Rupture Pratique	Ingénierie de formation Transition professionnelle Ingénierie de formation Parcours professionnel Ingénierie de formation

	l'a fait en direct, on a juste rajouté une journée puisque c'est quand même quelque chose de gros, et après, quand on l'a bien épluchée cette formation, on l'a faite sur trois jours, pour vous dire que c'était un gros truc hein. Mai, je ne pensais pas avant quand j'étais purement méthode, si, il y avait un outil, on faisait du MTM, ce n'est pas connu, c'est un outil méthode, c'est des méthodes d'analyses gestuelles.	direct (...) » « (...) on l'a bien épluchée cette formation (...) » « (...) c'était un gros truc (...) » « (...) on faisait du MTM, ce n'est pas connu, c'est un outil méthode, c'est des méthodes d'analyses gestuelles (...) »	Remise en question Projet professionnel Outil de manager	Ingénierie de formation Transition professionnelle Management
140 à 146	c12 : La gestuologie ? C12 : Non, c'est quand j'ai un poste de travail devant moi, les gens font des gestes et on fait une analyse très scientifique de manière... par exemple, je veux attraper cela, je fais... et tout ça, c'était fait, donc, moi, j'étais spécialiste au niveau de ce truc-là et on a formé des tas de gens qui devenaient chef de projet. C'était un gros morceau, j'en ai formé je ne sais pas combien, une cinquantaine au moins. Je les mettais en piste, ils faisaient un stage après, ils passaient minimum un an chez nous.	« (...) quand j'ai un poste de travail devant moi (...) » « (...) les gens font des gestes et on fait une analyse très scientifique (...) » « (...) j'étais spécialiste (...) » « (...) on a formé des tas de gens qui devenaient chef de projet (...) » « (...) Je les mettais en piste (...) »	Observation de pratique Analyse de pratique Formalisation Poste occupé Formation équipe Rôle d'accompagnateur	Formation expérientielle Formation expérientielle Ingénierie de formation Parcours professionnel Management Compétence de manager
147 à 150	c13 : Est-ce que quand sous avez été formateur, avec un public en face, vous vous êtes servi de toute votre expérience en tant que manager, animateur de projet ? Est-ce que cela vous a servi ? C13 : Chez moi, c'est naturel !	« (...) c'est naturel ! (...) »	Qualité personnelle Animation	Parcours personnel Communication
151 à 154	c14 : Voilà ! Quelles compétences vous avez transféré dans vos compétences acquises en tant que manager ? Est-ce que vous les avez transférées quand vous étiez formateur ou pas? C14 : ça dépend des formations que vous faites !	« (...) ça dépend des formations (...) »	Adaptation	Ingénierie de formation

155 à 161	<p>c15 : Voilà ! Et est-ce que vous pouvez justement me décrire une situation de formation ou vous avez bien mobilisé les compétences que vous aviez acquises sur le terrain en tant que manager ? Si cela vous vient, bien sûr !</p> <p>C15 : Oui, je cherche. La communication, des trucs comme cela ? Mais, moi, c'est dans ma manière d'être, j'ai toujours été comme ça, j'ai jamais eu de problème, je me rappelle avoir été à une formation sur les lois Auroux en 1982, 83 je ne sais plus... après Mitterrand, que vous devez connaître dans les ressources humaines...</p>	<p>« (...) La communication (...) »</p> <p>« (...) les lois Auroux en 1982, 83 (...) »</p>	<p>Relationnel Coopération</p> <p>Loi Formation professionnelle</p>	<p>Communication Compétence de manager</p> <p>Formation professionnelle</p>
162 à 187	<p>c16 : Je suis née en 1982 ! (Rires)</p> <p>C16 : Les lois Auroux sont sorties à ce moment-là avec Mitterrand et il y a eu toutes sortes de formations, et je me rappelle que l'animateur nous faisait passer un par un, on était 25 en formation, et au bout d'un moment, il me dit, vous, vous passerez le dernier, je suis passé le dernier. Il a été surpris, j'avais pris un sujet, le bilan du stage, il était mal mais on a fait le bilan du stage, et moi, c'est très naturel, je suis très communicatif, je n'ai pas de problème pour causer. Alors, il y a peut-être un petit truc, je me suis battu un jour avec des gens, c'est l'esprit de reconnaissance, d'accord. Vous avez des tas de managers qui sont en face de vous et qui savent faire beaucoup de choses mais il y a un truc qu'ils ne savent pas faire, c'est la reconnaissance positive ou négative, d'accord. Je me rappelle d'une toute petite anecdote dans une conférence avec une vingtaine de personnes, au MEDEF, où j'ai fait un tour de table à la fin, j'avais remarqué qu'il y avait un monsieur qui ne prenait pas beaucoup de notes, j'ai dit qu'est-ce que</p>	<p>« (...) il y a eu toutes sortes de formations (...) »</p> <p>« (...) c'est très naturel, je suis très communicatif, je n'ai pas de problème pour causer (...) »</p> <p>« (...) c'est l'esprit de reconnaissance (...) »</p> <p>« (...) c'est la reconnaissance positive ou négative (...) »</p>	<p>Dispositifs de formation</p> <p>Relationnel Coopération</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	<p>vous avez noté, il m'a dit, j'ai noté un seul truc, ah bon, on peut savoir ce que c'est ? Oui, j'ai écrit, apprend à dire merci. Donc, c'est la seule chose qui l'avait choquée, retenue dans tout le laïus que j'avais fait pendant deux heures, c'était qu'il ne disait pas merci. Il savait engueuler les gens mais il ne savait pas dire merci ! Donc, ça a ouvert une discussion d'un bon quart d'heure hein ! Parce que moi, j'ai tapé dessus par rapport aux autres parce que certains étaient surpris de la réaction de ce monsieur-là, j'ai dit mais vous savez, pour engueuler les gens, tout le monde est bon, les commander comme ça mais alors pour leur dire merci, bravo, c'est bien, les féliciter, les mettre en avant devant un public, alors là, pff, que dalle ! D'accord, reconnaissance. Et je me suis battu une fois devant un jury, parce que justement, le jury, après avoir fini, je n'avais pas le droit de parler, j'ai dit je regrette beaucoup, il y a un gros truc dont il n'a pas parlé dans ce type de méthode, c'est qu'il y a neuf étapes et la neuvième, c'est la reconnaissance et il n'en a pas parlé, pour moi, c'est une faute, vous ne l'avez pas sanctionné, tant mieux pour lui, mais c'est une faute ! La reconnaissance.</p>	<p>« (...) apprend à dire merci (...) »</p> <p>« (...) Il savait engueuler les gens mais il ne savait pas dire merci ! (...) »</p> <p>« (...) pour engueuler les gens, tout le monde est bon, les commander (...) »</p> <p>« (...) pour leur dire merci, bravo, c'est bien, les féliciter, les mettre en avant devant un public, alors là, pff, que dalle ! (...) »</p> <p>« (...) dans ce type de méthode, c'est qu'il y a neuf étapes et la neuvième, c'est la reconnaissance (...) »</p>	<p>Disponibilité</p> <p>Autorité</p> <p>Recadrage</p> <p>Valorisation travail</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Compétence de manager</p> <p>Management</p> <p>Management</p> <p>Management</p> <p>Ingénierie de formation</p>
188 à 192	<p>c17 : Est-ce que, vous me dites que vous êtes aussi comme ça en tant que personne, votre expérience de manager vous a donné plus confiance en vous quand vous avez dû être formateur après ? Est-ce que cela vous a rendu plus crédible face à votre public ?</p> <p>C17 : Ce qui me rend crédible face à un public, c'est que moi, j'ai dans tous mes cours, je raconte des histoires, des anecdotes.</p>	<p>« (...) me rend crédible face à un public (...) »</p> <p>« (...) je raconte des histoires, des anecdotes (...) »</p>	<p>Crédibilité</p> <p>Retour d'expérience</p>	<p>Confiance en soi</p> <p>Formation expérientielle</p>

193 à 201	<p>c18 : Des anecdotes ?</p> <p>C18 : Je raconte des anecdotes qui ont eu lieu dans ma vie professionnelle, dans ma vie familiale ou dans ma vie associative et dans ma vie d'élus. Et c'est comme ça, je le fais de plus en plus, chaque fois que j'ai fini une formation, je fais systématiquement un bilan à chaud. Je donne un post-it aux gens, je leur fait couper le post-it avec un trait au milieu, les plus et les moins du stage, et chaque fois, ce truc d'anecdotes, ça sort, donc l'expérience professionnelle fait que vous amenez des faits réels et les gens s'accrochent à ça ! A tel point que des fois, ils disent que vous n'avez pas mis assez de cas concrets, j'en voudrai d'autres ! Moi, je peux passer trois ou quatre jours à vous raconter ! (Rires) Ok, ça vous va ? Allez !</p>	<p>« (...) des anecdotes qui ont eu lieu dans ma vie professionnelle, dans ma vie familiale ou dans ma vie associative et dans ma vie d'élus (...) »</p> <p>« (...) je fais systématiquement un bilan à chaud (...) »</p> <p>« (...) les plus et les moins du stage, et chaque fois, ce truc d'anecdotes, ça sort (...) »</p> <p>« (...) l'expérience professionnelle fait que vous amenez des faits réels et les gens s'accrochent à ça ! (...) »</p> <p>« (...) cas concrets (...) »</p>	<p>Retour d'expérience</p> <p>Evaluation</p> <p>Motivation</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Pratique</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
202 à 232	<p>c19 : Est-ce que vous avez un exemple de choses que vous racontez dans tel ou tel cours ? Est-ce que vous avez un exemple qui vous vient en tête de quelque chose que vous racontez dans telle ou telle formation ?</p> <p>C19 : Oui, par exemple, si je prends le cours maîtrise des dysfonctionnements dans une entreprise, je ne vais pas dire ressources humaines mais... il y en a un qui me vient souvent, c'est une histoire de rupture d'appro, sur une ligne de montage, le gars des appros s'est fait engueulé comme c'est pas possible, et puis le hasard veut que nous, dans une formation, j'ai repris cet exemple, donc, c'est réel, avec des gens du coin, et on a démonté le pourquoi de la rupture. Et là, on s'est aperçu que le gras des appros n'avait rien à voir. C'était un problème de formation, on s'est aperçu que c'était tout à fait au début de l'informatique sur les gros magasins rotatifs, il fallait</p>	<p>« (...) le cours maîtrise des dysfonctionnements dans une entreprise (...) »</p> <p>« (...) une histoire de rupture d'appro, sur une ligne de montage (...) »</p> <p>« (...) on a démonté le pourquoi de la rupture (...) »</p> <p>« (...) C'était un problème de formation (...) »</p>	<p>Dispositif de formation</p> <p>Dysfonctionnement</p> <p>Analyse dysfonctionnement</p> <p>Solution dysfonctionnement</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Management</p> <p>Management</p> <p>Management</p>

<p>que la personne tape la référence de la pièce pour que l'étagère vienne là, ça, ça pouvait aller, mais après, il fallait qu'elle tape la quantité qu'elle avait pris, à quelle heure, enfin tout plein d'informations qu'il fallait qu'elle rende, et cette personne-là n'était pas formée, donc, elle faisait un petit papier tous les soirs et son copain de nuit le savait, il les rentrait. Sauf que, pendant deux ou trois jours, son copain de nuit a été absent, les papiers n'ont pas été rentrés, les quantités de stock n'ont pas été rentrées et conclusion, rupture de stock, on a arrêté une ligne de montage et derrière, les conséquences, c'est chez les clients. Sachant que ça coûte la peau des fesses pour rester poli ! Et donc je raconte ça en disant que si on avait fait une analyse du pourquoi de l'évènement, au lieu d'engueuler le gars de l'appro, on aurait peut-être regardé du côté de la formation. Parce qu'en plus, on s'est aperçu que la validation de l'opérateur avait été falsifiée parce qu'on avait dit qu'il était formé ! Vous savez, pour faire plaisir aux gens des ressources humaines, il est apte à tenir le poste ! Finalement, on est tombé sur tout un petit truc et je prends cet exemple-là parmi tant d'autres quand on fait le cours maîtrise et dysfonctionnement, déjà, je prends comme premier dessin un engrenage, et chaque roue de l'engrenage a un nom, pour les fabricants, les ressources humaines, formation. Je fais le lien ! (Rires) Je montre cet engrenage en disant que tout le monde est partisan. C'est pas parce qu'il y a une bêtise de faite en amont, quand on fait... un outil qu'on appelle le 5 pourquoi, quand on descend, qu'on gratte jusqu'au fond, c'est là qu'on s'aperçoit qu'on tombe des fois sur des trucs... on se demande pourquoi ce n'était pas fait. Eh oui, une des conséquences fait qu'on arrête une ligne chez un monteur de voiture.</p>	<p>« (...) cette personne-là n'était pas formée, donc, elle faisait un petit papier tous les soirs et son copain de nuit le savait (...) »</p> <p>« (...) conclusion, rupture de stock, on a arrêté une ligne de montage et derrière, les conséquences, c'est chez les clients (...) »</p> <p>« (...) je raconte ça en disant que si on avait fait une analyse du pourquoi de l'évènement, au lieu d'engueuler le gars de l'appro, on aurait peut-être regardé du côté de la formation (...) »</p> <p>« (...) la validation de l'opérateur avait été falsifiée parce qu'on avait dit qu'il était formé ! (...) »</p> <p>« (...) je prends comme premier dessin un engrenage, et chaque roue de l'engrenage a un nom, pour les fabricants, les ressources humaines, formation (...) »</p> <p>« (...) un outil qu'on appelle le 5 pourquoi, quand on descend, qu'on gratte jusqu'au fond, c'est là qu'on s'aperçoit qu'on tombe des fois sur des trucs (...) »</p>	<p>Savoirs tacites</p> <p>Conséquence dysfonctionnement</p> <p>Analyse de pratique</p> <p>Formation équipe</p> <p>Modéliser théorie</p> <p>Outil de manager</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Management</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Management</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Management</p>
--	--	---	---

	Alors voilà, ça vous va comme exemple ?			
233 à 235	<p>c20 : Oui, c'est parfait ! Est-ce que... tout à l'heure, on parlait que c'était important pour vous de raconter des anecdotes...</p> <p>C20 : Oui, mais je ne fais pas que ça toute la journée !</p>			
236 à 237	<p>c21 : Mais pour illustrer des théories...</p> <p>C21 : Des cas pratiques !</p>	« (...) Des cas pratiques ! (...) »	Pratique	Ingénierie de formation
238 à 250	<p>c22 : Voilà, ça, ça vous est venu naturellement ? Est-ce que c'est important ? Comment réagissent les stagiaires ?</p> <p>C22 : Les stagiaires, bah, je vous l'ai dit, quand on fait un bilan, ils aiment bien ces cas concrets parce qu'ils se voient dans une situation. J'ai un autre exemple qui me vient, très vite, c'est quand on forme les auditeurs, je leur dis, les gens vous disent j'ai un verrou informatique, on ne peut pas faire ça. Moi, un jour, on m'a sorti ça dans un audit. La chance voulait qu'il y avait une palette de pièces, dans une zone, on me dit, là, on ne peut pas les toucher, il y a un verrou informatique, le hasard voulait qu'il y ait un transpalette à côté, j'ai posé mes affaires, je suis allé chercher le transpalette, je suis allé sous la palette et j'ai soulevé et tiré la palette et j'ai dit, le verrou informatique ne m'a pas arrêté ! J'ai dit aux gens, vous voyez que ce que vous me racontez, c'est une erreur ! Un verrou informatique, ça n'arrête pas les pièces, n'importe qui peut les prendre et aller les mettre sur la ligne ! Ça, ça marque. Voilà encore un autre exemple. Je fais des cours, vous pouvez venir ! (Rires)</p>	<p>« (...) ils aiment bien ces cas concrets (...) se voient dans une situation (...) »</p> <p>« (...) J'ai dit aux gens, vous voyez que ce que vous me racontez, c'est une erreur ! (...) »</p>	<p>Savoirs expérimentiels</p> <p>Donner du sens</p>	<p>Formation expérimentielle</p> <p>Compétence de manager</p>

251 à 257	<p>c23 : Est-ce que le fait que sur votre post-it, les gens sont plutôt satisfaits des anecdotes qui viennent de votre vie professionnelle, c'est important pour vous ? Pourquoi c'est important que cela leur plaise ?</p> <p>C23 : Parce que, les gens, dans leur tête, à ce moment-là, ils sont dans la situation ! Ils sont en situation, c'est-à-dire que tout d'un coup, ils vous écoutent, ils ne sont plus dans une salle, ils sont dans l'histoire hein ! Je me rappelle une dernière, encore une histoire sur un poka-yoke. Vous savez ce que c'est un poka-yoke ?</p>	<p>« (...) ils sont dans la situation ! (...) »</p> <p>« (...) ils sont dans l'histoire (...) »</p>	<p>Savoirs expérimentiels</p> <p>Implication</p>	<p>Formation expérimentielle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
258 à 272	<p>c24 : Non.</p> <p>C24 : C'est un verrou mécanique, on va dire. Je leur racontais que j'étais allé dans un groupe qui était en train d'étudier pourquoi on n'avait eu ce pépin chez un client, et comme je ne connaissais pas le poste, je lui ai dit, j'aimerais que vous m'amenez sur le poste, et là, il y avait une dame que je connaissais très bien le hasard, je lui dis, je viens comprendre comment s'est produit ce défaut-là. Il y avait un truc très sophistiqué pour pas que cela se reproduise. Et cette charmante dame me dit, mais monsieur, je veux vous le faire quand vous voulez. C'est-à-dire que, devant les ingénieurs et techniciens qui avaient pondu le système, elle l'a squeezé et elle m'a fait le défaut devant moi. Alors, tout le monde est resté là. Et là, quand vous êtes élève comme ça... et derrière ça, en principe, je fais un jeu avec mes élèves, le jeu du paysan ou la morale, c'est pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué. Après avoir entendu cette histoire, les gens prennent encore deux baffes, bah, une de chaque côté ! Je leur dis, vous penserez à moi quand vous ferez un truc très sophistiqué, je</p>	<p>« (...) en train d'étudier pourquoi on n'avait eu ce pépin chez un client (...) »</p> <p>« (...) j'aimerais que vous m'amenez sur le poste (...) »</p> <p>« (...) je viens comprendre comment s'est produit ce défaut (...) »</p> <p>« (...) devant les ingénieurs et techniciens qui avaient pondu le système, elle l'a squeezé et elle m'a fait le défaut (...) »</p> <p>« (...) un jeu avec mes élèves (...) »</p> <p>« (...) pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué (...) »</p>	<p>Dysfonctionnement</p> <p>Observation de pratique</p> <p>Analyse dysfonctionnement</p> <p>Analyse de pratique</p> <p>Jeu</p> <p>Transformation</p>	<p>Management</p> <p>Formation expérimentielle</p> <p>Management</p> <p>Formation expérimentielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérimentielle</p>

	sors des méthodes hein, on l'a dit. Pensez qu'on peut faire simple alors pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple ! D'accord.			
273 à 288	<p>c25 : Est-ce que le fait que ça leur plaise et qu'ils soient très intéressés, peut-être plus intéressés, ils posent peut-être plus de questions, ils imaginent... vous procure quelque chose à vous ? Est-ce que cela vous satisfait davantage ?</p> <p>C25 : Mais, moi, ce qui me satisfait, c'est que les gens, s'ils arrivent à s'en servir après coup... j'ai des souvenirs qui me reviennent comme ça. Un jour, on parlait de processus et d'audit qualité, le processus, je l'explique d'une certaine manière avec des images, et je dis aux gens, vous imaginez que vous faites des brochettes, quand vous prenez une brochette, vous enfoncez des morceaux de viande et des poivrons, dites-vous que vous mettez des activités les unes derrière les autres et un processus, c'est une suite d'activités. Et l'anecdote que j'aie, c'est qu'un lundi matin, une charmante dame de l'usine me voit et me dit, tiens, j'ai pensé à vous ce dimanche, ah bon, vous pensez à moi ? J'ai fait des brochettes ! (Rires) Bah oui. Un autre truc aussi, une fois, on parlait d'un outil de brainstorming, cet outil, un jour, un ouvrier de l'usine m'a interpellé en me disant, hier soir, au conseil municipal, je leur ai proposé de faire un brainstorming sur... je ne me rappelle plus le sujet... il l'avait vu avec moi en formation, c'est très valorisant pour moi, je me dis, je n'ai pas tapé en l'air au moins ! Il y a 10 % de la formation qu'ils ont retenu ! D'accord.</p>	<p>« (...) ce qui me satisfait, c'est que les gens, s'ils arrivent à s'en servir après coup (...) »</p> <p>« (...) un processus, c'est une suite d'activités (...) »</p> <p>« (...) outil de brainstorming (...) »</p> <p>« (...) il l'avait vu avec moi en formation (...) »</p> <p>« (...) c'est très valorisant (...) »</p> <p>« (...) je n'ai pas tapé en l'air (...) 10 % de la formation qu'ils ont retenu ! (...) »</p>	<p>Satisfaction personnelle Reconnaissance</p> <p>Organisation</p> <p>Dispositif de formation</p> <p>Formation équipe Satisfaction personnelle Reconnaissance Mémorisation</p>	<p>Confiance en soi Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Management Confiance en soi Ingénierie de formation Ingénierie de formation</p>

289 à 291	<p>c26 : Est-ce que, si vous pensez que cela va leur servir dans le futur, si vous pensez qu'ils ont bien intégré une idée grâce à vos exemples...</p> <p>C26 : Il faut être raisonnable, les formations, ils ne prennent pas 100 % hein !</p>	« (...) ils ne prennent pas 100 % hein ! (...) »	Mémorisation	Ingénierie de formation
292 à 295	<p>c27 : Non, bien sûr, on est d'accord !</p> <p>C27 : C'est pour ça que des fois, une histoire reste. Je fais aussi un autre jeu avec une balle de tennis, ce jeu-là, je sais que quand ils l'ont fait une fois, après, ils sont marqués pour la vie hein.</p>	« (...) des fois, une histoire reste (...) »	Retour d'expérience	Formation expérientielle
296 à 297	<p>c28 : Bien sûr !</p> <p>C28 : Alors des fois, entre les jeux, les anecdotes, parce que le baratin, hein...</p>	<p>« (...) les jeux, les anecdotes (...) »</p> <p>« (...) le baratin, hein (...) »</p>	<p>Jeu de mise en situation</p> <p>Théorie</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>
298 à 311	<p>c29 : Ouais, ça reste moins, je crois.</p> <p>C29 : J'ai une devise en formation, je peux vous montrer, j'ai un proverbe que je dis chinois, que je mets sur toutes mes formations. (Il sort son ordinateur) Je l'ai dit je ne sais combien de fois par cœur et puis là, aujourd'hui... tenez, « dis-moi, j'oublie, montre-moi, je m'en souviendrai, inclus-moi, je comprendrai ». (Silence) D'accord. Et toutes mes formations, ça y est systématiquement. Je dis aux gens que je veux leur mettre les mains dans le cambouis si on peut dire hein. Parce que, c'est que comme ça qu'on y arrive. Même avec les étudiants, je fais ça de manière à les obliger. Cette devise, c'est le hasard, un jour, c'est un collègue de travail qui me dit, tiens, j'ai</p>	<p>« (...) une devise en formation (...) »</p> <p>« (...) dis-moi, j'oublie, montre-moi, je m'en souviendrai, inclus-moi, je comprendrai (...) »</p> <p>« (...) je veux leur mettre les mains dans le cambouis (...) »</p> <p>« (...) c'est que comme ça qu'on y arrive (...) »</p> <p>« (...) de manière à les obliger (...) »</p>	<p>Valeur et devoir personnel</p> <p>Devise du formateur</p> <p>Pratique</p> <p>Implication</p> <p>Conscientisation</p>	<p>Parcours personnel</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	trouvé un proverbe intéressant pour les formations, comme c'est sur la qualité totale... mon cursus, à un moment donné, a mis l'animation... je suis allé plus loin, j'ai fait une formation de conseiller en qualité totale, et donc, après on a formé tout l'ensemble de l'usine à ça. (Il allume son ordinateur) J'avais formé une équipe de 40 facilitateurs, euh... facilitateurs, pardon et donc, tout ça, c'était mon réseau d'araignée, d'accord.	« (...) j'ai fait une formation de conseiller en qualité totale (...) » « (...) on a formé tout l'ensemble de l'usine (...) » « (...) J'avais formé une équipe (...) » « (...) mon réseau d'araignée (...) »	Projet de formation Formation équipe Formation équipe Relation manager/équipe	Transition professionnelle Management Management Communication
312 à 317	c30 : Quand vous étiez manager transversal ? C30 : Oui, oui ! Oui, ça m'avait fait drôle. C'est une réflexion, c'est que j'étais manager avec une équipe, un jour, on m'a proposé ça, ça m'a intéressé, mais les six premiers mois, de me retrouver tout seul, sans personne à commander, ça m'a fait drôle ! J'avais pris un coup dans le moral si on peut dire ! Vous voyez que ça revient ! (Rires) Et par contre, un jour, je me suis dit, mais t'es vachement bien maintenant, tu es tout seul, personne t'em...	« (...) j'étais manager avec une équipe (...) » « (...) me retrouver tout seul, sans personne à commander, ça m'a fait drôle ! (...) » « (...) un coup dans le moral (...) » « (...) t'es vachement bien maintenant, tu es tout seul (...) »	Poste occupé Rupture Solitude Crise du trajet professionnel Projet agi	Parcours professionnel Parcours professionnel Transition professionnelle Transition professionnelle Transition professionnelle
318 à 327	c31 : Embistrouille ? C31 : T'embête. Quand t'as besoin de quelqu'un, il fait partie du réseau, tu le convoques et il vient. Tu es bien finalement ! (Rires) J'avais sorti une phrase un jour, j'ai dit je n'ai pas eu d'augmentation cette année, mais, j'ai eu une augmentation morale, j'ai plus les emmerdes d'un manager ! (Il me montre son ordinateur en l'inclinant vers moi) Tiens, je vais vous la monter ma devise, s'il veut bien démarrer, je vais prendre la formation d'ici, la dernière que je suis en train de faire, voilà, ouais. Donc, quand je démarre toutes mes	« (...) t'as besoin de quelqu'un, il fait partie du réseau, tu le convoques et il vient (...) » « (...) j'ai eu une augmentation morale, j'ai plus les emmerdes d'un manager ! (...) » « (...) je démarre toutes mes formations (...) dis-moi, j'oublie, montre-moi, je peux me	Relation manager/équipe Changement Devise formateur	Communication Management Ingénierie de formation

	formations, « bienvenue, la formation, dis-moi, j’oublie, montre-moi, je peux me souvenir, inclus-moi, je comprendrai, ma devise interne de formation et d’apprentissage quel que soit le domaine ». D’accord, c’est systématiquement dans tous les trucs que je démarre hein. Ok ?	souvenir, inclus-moi, je comprendrai, ma devise interne de formation et d’apprentissage quel que soit le domaine (...) »		
328 à 333	<p>c32 : Est-ce que les gens disent quelque chose quand ils voient ça ?</p> <p>C32 : ça arrive quelquefois, je leur explique ce que ça veut dire inclus-moi, ça veut dire des trucs là. Alors, par exemple, les ingénieurs, quand on fait un référentiel, c’est eux qui épluchent le critère, ils vont chercher les mots-clés, les mots importants et qui vont chercher des trucs derrière. C’est eux qui vont le présenter à leurs collègues, moi, je ne suis là que pour, éventuellement, compléter ou raconter des histoires ! D’accord ? Voilà.</p>	<p>« (...) c’est eux qui épluchent le critère, ils vont chercher les mots-clés, les mots importants (...) »</p> <p>« (...) C’est eux qui vont le présenter à leurs collègues (...) »</p> <p>« (...) compléter ou raconter des histoires ! (...) »</p>	<p>Implication</p> <p>Initiatives</p> <p>Retour d’expérience</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Formation expérientielle</p>
334 à 344	<p>c33 : Est-ce que la manière dont vous travaillez, les faire participer, leur faire faire le plus possible pour que ça leur serve plus tard, vous fait vous sentir responsable de leur réussite ou de la compréhension de quelque chose ?</p> <p>C33 : Bien sûr ! Par exemple, en ce moment, je suis en train de... c’est toute une promotion, vous voyez, atelier mémoire (Il me montre son ordinateur). J’ai quelques élèves où ça ne va pas, vous voyez, comme là, et hop, il y a du rouge, donc, moi, il faut que ça marche. Là, il y en a trois, quatre... (Il cache le magnétophone avec sa main) Celle-là, cette fille est magnifique, elle est de couleur, elle est jolie, je dis à la secrétaire, qu’est-ce qu’elle est jolie, elle me dit elle fait des études d’ingénieur et elle est mannequin... elle est arrivée devant le</p>	<p>« (...) atelier mémoire (...) »</p> <p>« (...) il faut que ça marche (...) »</p>	<p>Dispositif de formation</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	jury la première fois, des talons haut comme ça... (Rires) Je les vois régulièrement, j'ai quatre ateliers et il faut que ça marche hein.			
345 à 346	c34 : Et le fait que vous soyez responsable d'eux, comme vous venez de me dire... C34 : Je me sens responsable ! Je ne suis pas responsable.	« (...) Je me sens responsable ! (...) » « (...) Je ne suis pas responsable (...) »	Engagement Rôle d'accompagnateur	Ingénierie de formation Compétence de manager
347 à 364	c35 : Oui, que vous vous sentiez responsable et que vous ayez envie qu'ils réussissent, pourquoi, d'après-vous, vous ressentez ça ? C35 : Bah, si vous prenez une tâche, hein, vous avez envie que les gens à qui vous apprenez quelque chose, ça marche parce que, autrement, ce n'est pas la peine de le faire ! Déjà, quand vous êtes un peu consultant, vous avez les frustrations parce que vous lancez des idées, je me rappelle des gens avec qui j'ai travaillé, vous lancez des idées, ils sont preneurs mais vous ne savez jamais s'ils l'ont fait derrière, ça, ça me frustre. Là, j'ai une frustration parce que, je ne sais pas, il y a des fois, je ne les ai plus comme client, je téléphone pour voir ce qu'ils ont fait. Voilà. Je me rappelle d'une société où je suis beaucoup intervenu sur ces trucs-là, après coup, j'ai appelé et même deux ou trois ans après pour savoir si ça tenait toujours hein. Le suivi. Mais ça, c'est parce que, quand vous faites du conseil, parce que ces étudiants, je les accompagne en entreprise, je vais les voir une fois et si ça marche bien, je ne reviens pas ! Mais je me rappelle une PME que j'ai visitée, 110 personnes, j'ai posé des tas de questions, la visite était très intéressante, et il y avait un monsieur qui notait tout ce que je posais comme question et à la fin, il m'a fait sourire parce qu'il	« (...) vous avez envie que les gens à qui vous apprenez quelque chose, ça marche (...) » « (...) pas la peine de le faire ! (...) » « (...) vous lancez des idées (...) » « (...) ils sont preneurs (...) » « (...) j'ai une frustration (...) » « (...) Le suivi (...) » « (...) je les accompagne en entreprise (...) » « (...) j'ai noté 55 points d'amélioration (...) »	Transformation Reconnaissance Création de dispositif de formation Intention Reconnaissance Suivi d'après-formation Accompagnement Rôle d'accompagnateur Analyse de pratique	Formation expérientielle Ingénierie de formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation Formation Compétence de manager Formation expérientielle

	<p>m'a dit, j'ai noté 55 points d'amélioration. Ah bon, je lui ai dit, et avec mon étudiant, je lui dis, alors, qu'est-ce qu'il fait, il me dit, on a mis en place des trucs. Donc, là, je suis un peu moins frustré, mais j'étais revenu le voir mais je n'avais pas visité.</p>	« (...) on a mis en place des trucs (...) »	Dispositif de formation	Ingénierie de formation
365 à 369	<p>c36 : Est-ce qu'il y a une situation de formation qui vous a particulièrement marqué aussi bien positivement que négativement ? Si c'est négativement, je ne sais pas, quelqu'un qui n'était pas du tout intéressé ? Comment vous vous en êtes sorti ? Ou quelque chose de très positif ?</p> <p>C36 : Oh, ça arrive tout le temps ça !</p>	« (...) ça arrive tout le temps (...) »	Temporalité	Ingénierie de formation
370 à 373	<p>c37 : Oui. Est-ce que vous voulez bien me raconter une ou deux choses ?</p> <p>C37 : Oui, oui, oui. J'en ai une qui me fait toujours rire et que je raconte. Dans une formation en qualité totale, pourquoi on les fait, quels types de relations entre les clients et les fournisseurs, les processus, les améliorations, et un jour... vous avez froid ?</p>	<p>« (...) me fait toujours rire (...) »</p> <p>« (...) relations entre les clients et les fournisseurs, les processus, les améliorations (...) »</p>	<p>Humour</p> <p>Dispositif de formation</p>	<p>Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p>
374 à 377	<p>c38 : Non, ça va, j'avais cours la semaine dernière dans cette salle et il faisait froid, le radiateur ne marche pas très bien... ça va aller ! (Rires)</p> <p>C38 : Au bout d'un moment, il y en a un qui lève la main et il me dit monsieur, tout ce que vous racontez, c'est des conneries. (Silence)</p>	« (...) ce que vous racontez, c'est des conneries (...) »	Remise en question	Transition professionnelle
378 à 380	<p>c39 : D'accord. Ouais, et alors ?</p> <p>C39 : Je le regarde, je dis, vous avez parfaitement le droit de penser</p>	« (...) vous avez parfaitement le droit de penser	Coopération	Compétence de manager

	ça, alors, il y a deux solutions... c'était au bout d'une heure, il n'avait pas vu grand-chose...	ça (...) »		
381 à 406	<p>c40 : Il y avait combien de personnes ?</p> <p>C40 : 15. Alors, je dis, il y a deux solutions, votre présence est obligatoire, moi, je vous fais un mot, vous rentrez à votre atelier, ou vous restez avec nous et vous faites ce que vous voulez. Mais, moi, je vous conseillerai d'aller un peu plus loin pour voir ce qu'on va faire ! Parce que vous critiquez, on n'a fait qu'une heure, à peine l'introduction, on a dit les grandes lignes, voilà. Et puis, ça s'est très bien passé, il est resté très très très correct, et dans le dernier après-midi des deux jours de formation, c'est là où j'ai éclaté de rire moi, parce que j'ai fait des travaux de groupe, de quatre ou cinq avec chacun un paperbord, et quelle a été ma surprise, j'étais assis dans un coin, je ne disais rien, je regardais, c'était mon gars qui m'avait dit que c'était des conneries qui était debout et qui animait son petit groupe de travail ! Je l'ai observé sans rien dire, et il s'est aperçu que je le regardais, et là, je me suis marré, il s'est assis et n'a plus rien dit. Il était pris au jeu parce que la formation était telle qu'il avait été embarqué par ces idées-là et je sais qu'après, dans son atelier, il n'était pas moteur mais il n'était pas frein. Bon, ça, c'en est une. Après, ça m'est arrivé avec des étudiants où on avait trois jours de formation à la suite, le premier soir, je leur dis que je ne suis pas à la maternelle ici, je suis avec des Bac +3, si cela ne vous intéresse pas, vous me le dites, moi, je fais ça pratiquement bénévolement au tarif que je demande, je peux rentrer chez moi, je n'aurai aucun scrupule. (Silence) Il y a eu une très bonne réaction du délégué de classe qui</p>	<p>« (...) votre présence est obligatoire (...) »</p> <p>« (...) vous rentrez à votre atelier, ou vous restez avec nous (...) »</p> <p>« (...) vous critiquez (...) »</p> <p>« (...) ça s'est très bien passé, il est resté très très très correct (...) »</p> <p>« (...) c'était mon gars qui m'avait dit que c'était des conneries qui était debout et qui animait son petit groupe de travail ! (...) »</p> <p>« (...) Il était pris au jeu (...) »</p> <p>« (...) avait été embarqué (...) »</p> <p>« (...) je ne suis pas à la maternelle (...) »</p> <p>« (...) si cela ne vous intéresse pas (...) je peux rentrer chez moi, je n'aurai aucun scrupule (...) »</p> <p>« (...) une très bonne réaction (...) »</p>	<p>Autorité</p> <p>Engagement</p> <p>Remise en question</p> <p>Coopération</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Implication</p> <p>Appropriation</p> <p>Humour</p> <p>Autorité</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	<p>m'a dit, si, vous venez demain et on va parler entre nous. Le lendemain, ça a été parfait. Mais, le deuxième soir, le délégué m'a dit, comment vous nous avez trouvé aujourd'hui ? Je leur ai dit, ça va, vous êtes passés au CP ! (Rires) Pour dire qu'il y a des fois, j'ai le souvenir de formations qui ne se passent pas si bien que ça, mais, moi, je fais le post-it avec mes participants mais je me le fais pour moi aussi ! C'est-à-dire que les points forts et faibles, je me fais une analyse comme outils qualité, forces positives et négatives, qu'est-ce qui s'est mal passé et quelle est la parade que je mets en face ? D'accord ? Ça va, j'ai bien répondu ?</p>	<p>« (...) ça a été parfait (...) »</p> <p>« (...) vous êtes passés au CP ! (...) »</p> <p>« (...) je fais le post-it avec mes participants mais je me le fais pour moi aussi ! (...) »</p> <p>« (...) les points forts et faibles (...) forces positives et négatives (...) »</p> <p>« (...) qu'est-ce qui s'est mal passé et quelle est la parade que je mets en face ? (...) »</p>	<p>Estime de soi</p> <p>Humour</p> <p>Auto-Evaluation</p> <p>Analyse de pratique</p> <p>Evaluation</p>	<p>Confiance</p> <p>Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
407 à 425	<p>c41 : Oui. Est-ce que vous voyez une différence entre le début où vous faisiez de la formation ? Est-ce qu'avec l'expérience que vous avez, vous vous y prenez différemment ?</p> <p>C41 : Alors, déjà, si, systématiquement, quand je refais des cours, je fais une actualisation. Je reprends tout le déroulé du cours et je l'actualise systématiquement à tous les cours. Il y a plein de petites choses qui peuvent évoluer, dans les référentiels, les normes, et puis, il y a moi aussi, mon vécu qui fait que j'ai eu des tas de gens, donc, je fais une actualisation. Alors, si je prends le cours de l'I., par exemple, cours de 3 h tous les mercredis, je passe bien une heure à le refaire chez moi en détail. Et puis, je le refais, des fois, je change, des fois, je ne change pas hein. Cette année, je n'ai pas changé grand-chose à part d'ajouter 2012 à la place de 2011 ! Par contre, il faut faire attention quand vous prenez des habitudes, moi, je me fais un timing, parce que vous avez vite fait d'accélérer ou de ralentir et puis, tout d'un coup... Un des derniers cours que j'ai fait sur les deux jours, dès</p>	<p>« (...) je fais une actualisation (...) »</p> <p>« (...) choses qui peuvent évoluer, dans les référentiels, les normes (...) »</p> <p>« (...) il y a moi aussi, mon vécu (...) »</p> <p>« (...) je passe bien une heure à le refaire chez moi en détail (...) »</p> <p>« (...) je me fais un timing, parce que vous avez vite fait d'accélérer ou de ralentir (...) »</p>	<p>Actualisation de dispositif de formation</p> <p>Dispositifs de formation</p> <p>Expérience de vie</p> <p>Préparation dispositif de formation</p> <p>Temporalité</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	<p>la première matinée, j'avais deux heures de retard ! Il a fallu ramer ! Mais, pourquoi j'avais deux heures de retard, parce que, au moment de l'introduction des objectifs de la formation, j'ai eu des tas et des tas de questions, ce qui fait qu'il y a des morceaux du cours que j'ai avancés, donc, à moi, après, de les remettre dans l'ordre. On est arrivé à la fin, j'ai dit, on va faire une demi-heure de plus ! (Rires) Des adultes l'accepteront la demi-heure de plus, mais les étudiants, ils râlent parce que... et puis, souvent, il y a des cours derrière moi donc...</p>	<p>« (...) des objectifs de la formation (...) »</p> <p>« (...) à moi, après, de les remettre dans l'ordre (...) »</p>	<p>Intention</p> <p>Adaptation</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>
426 à 439	<p>c42 : Par rapport au contenu, vous travaillez toujours tout d'une année sur l'autre, mais comment travaillez-vous par rapport à la forme ? Comment transmettez-vous les choses ? Est-ce qu'il y a une différence entre vos débuts et maintenant ?</p> <p>C42 : Si, si, il y a des évolutions. Déjà, on s'adapte aux gens qui sont là. Des fois, vous allez même squeezer des morceaux de la formation parce que je passerai beaucoup plus de temps sur... quand je vois que les gens ont du mal... si je prends... on parlait du 5S tout à l'heure, il y a des fois, le 5S, les gens, il faut leur montrer des exemples, alors, j'en fais toujours un, je prends la cuisine de maman, il y a le bazar dans les placards, et puis, on essaie de faire ça, ça, ça accroche. Le 5S, après, il y a le garage, là, ça accroche moins parce qu'ils se sentent un peu plus concernés. Mais, il faut s'adapter aux gens, déjà, et le timing et la vitesse aussi. Par exemple, je pense à une dernière formation que je fais depuis des années sur deux jours, cette année, j'ai eu un groupe qui n'allait pas vite, et moi, de moi-même, à la fin, j'ai accéléré un peu pour faire le programme en entier, et dans les</p>	<p>« (...) on s'adapte aux gens qui sont là (...) »</p> <p>« (...) il faut leur montrer des exemples (...) »</p> <p>« (...) ça accroche (...) »</p> <p>« (...) il faut s'adapter aux gens, déjà, et le timing et la vitesse aussi (...) »</p>	<p>Adaptation</p> <p>Pratique</p> <p>Implication</p> <p>Adaptation</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	réflexions post-it, dans la partie négative, il y en a 25% qui ont trouvé que c'était trop rapide.			
440 à 441	c43 : Sur tout le long ou sur la fin ? C43 : Non, non, trop rapides les deux jours, il leur aurait fallu une troisième journée.			
442 à 445	c44 : Ah oui, d'accord ! C44 : Mais, il y a quelqu'un qui paye derrière, moi, je veux bien ! (Rires) Mais justement, ils étaient lents à la détente, comme je vais les revoir là, je vais noter certains points et les reprendre.	« (...) il y a quelqu'un qui paye derrière (...) » « (...) je vais noter certains points et les reprendre (...) »	Financement de formation Adaptation	Ingénierie de formation Ingénierie de formation
446 à 450	c45 : Mais, lents dans la compréhension ou c'est qu'ils n'étaient pas concentrés ? C45 : La compréhension. Et des fois, il y a des gens qui arrivent à Bac +3, on se demande comment ils ont fait. (Silence) Quand je vois les fautes d'orthographe, la syntaxe et tout ça, c'est lamentable. J'insiste et je me dis, il y a des fois, je me dis comment ils ont fait pour arriver là ?	« (...) La compréhension (...) »	Compréhension d'action Compréhension	Ingénierie de formation Formation expérientielle
451 à 454	c46 : C'est vrai ? Oui, oui. C46 : M'enfin, un jour ou l'autre, après, quand vous êtes dans une entreprise, ça sort hein. (Silence) Et quand ça sort, ça fait mal. Parce qu'il y a des gens, en amont, qui n'ont pas fait leur travail.			
455 à 464	c47 : Oui, je pense. C47 : Je me rappelle une conférence que j'avais faite dans un lycée			

	<p>pas loin d'ici et un midi, j'ai mangé avec des profs... pff, je n'ose pas en parler ! (Rires) Ou alors, hors magnétophone ! Parce que, à un moment donné, ils parlaient à table, j'étais le seul qui travaillait à l'extérieur, dans le privé, je leur dis, atterrissez, s'il vous plaît, allez faire un tour en entreprise. J'ai eu comme stagiaire, ça, c'est intéressant, un proviseur adjoint, je lui ai fait un programme de travail de 8h le matin à 18h, 19h parce que je partais à cette heure, et il m'a dit mais moi, à 16h, j'ai fini, j'ai dit, attendez, ici vous êtes dans le privé, si vous voulez voir des choses, il faudra vous mettre au diapason. Je lui ai dit une seule fois, après, il a compris. J'attends toujours le rapport de stage, ça va faire dix ans.</p>	<p>« (...) allez faire un tour en entreprise (...) »</p> <p>« (...) J'ai eu comme stagiaire, ça, c'est intéressant, un proviseur adjoint (...) »</p>	<p>Pratique</p> <p>Public</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>
465 à 468	<p>c48 : Ah ouiiiiii !</p> <p>C48 : Mumm... Qu'est-ce que j'ai eu comme stagiaire... J'ai eu aussi un futur recteur d'académie, je l'ai eu une après-midi, on parlait du management de la qualité, c'est intéressant... allez !</p>	<p>« (...) J'ai eu aussi un futur recteur d'académie (...) »</p> <p>« (...) on parlait du management de la qualité (...) »</p>	<p>Public</p> <p>Dispositif de formation</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>
469 à 489	<p>c49 : Est-ce que vous revoyez, vous avez encore des contacts avec des personnes que vous avez formées ?</p> <p>C49 : Oui. Tous les élèves que j'ai suivis, au premier de l'an, je leur ai envoyé un petit mot et y'en a un qui m'a répondu hier, encore, comme à son habitude, toujours en retard ! (Rires) Il m'a répondu hier, ça faisait un mois et demi et j'ai gardé leur adresse e-mail... oui, oui. Des fois, on discute, par e-mail, je fais beaucoup de conseils mais, petit à petit, ils prennent leur envol. Après, si, j'avais gardé longtemps... mais, là, j'ai perdu de vue, c'était une fille d'origine maghrébine, qui m'avait fait rire, quand je l'ai eue comme stagiaire,</p>	<p>« (...) les élèves que j'ai suivis (...) »</p> <p>« (...) on discute, par e-mail, je fais beaucoup de conseils (...) »</p>	<p>Suivi d'après-formation</p> <p>Engagement</p> <p>Relation formateur/public</p>	<p>Formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p>

	<p>elle était en face de moi, comme on est là, elle parle, elle parle et tout d'un coup, je la regarde, et je dis, quel âge vous avez ? Bah, elle me dit son âge, et je dis, je pourrai être votre père, ça m'avait foutu un coup de vieux, ça. Je l'ai eu longtemps parce qu'elle avait travaillé chez Z., la chance a voulu que j'ai rencontré son frère qui m'avait donné son adresse, et je sais que le dernier contact, elle était responsable qualité, elle avait fait son chemin. Ça fait quinze ans. Voilà, j'en garde et là, j'en ai, je ne les ai pas là, je les ai sur une autre messagerie mais je les garde ! Il y en a un qui est parti à la Martinique, il était de là-bas, j'ai dit, quand je vais aller à la Martinique, je sais où aller ! (Rires) Il ne m'a pas répondu alors je n'ai pas insisté hein ! Un beau gars, un grand baraqué, grand, plus grand que moi, et puis, il venait toujours aux représentations en costard, il avait de la prestance, il développait un certain charisme. Et puis, il écoutait les conseils sans en profiter et il vous renvoyait les résultats. Ça, c'est vachement intéressant d'avoir les résultats. Cette frustration dont je vous parlais, je l'avais avec lui, un petit peu. Allez, on continue !</p>	<p>« (...) je pourrai être votre père, ça m'avait foutu un coup de vieux (...) »</p> <p>« (...) elle était responsable qualité, elle avait fait son chemin (...) »</p> <p>« (...) quand je vais aller à la Martinique, je sais où aller ! (...) »</p> <p>« (...) il écoutait les conseils sans en profiter et il vous renvoyait les résultats (...) »</p> <p>« (...) Cette frustration (...) »</p>	<p>Rupture générationnelle</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Humour</p> <p>Après-formation</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p>
490 à 505	<p>c50 : Qu'est-ce qui vous plaît dans le fait d'être dans la formation ?</p> <p>C50 : Dans ce truc-là ? Surtout que je suis arrivé petit à petit, on l'a dit tout à l'heure. Je ne sais pas, je suis bien, c'est une passion, c'est tout. Je suis passionné par ce sujet-là. L'expliquer... quand je faisais des audits dans d'autres entreprises que la mienne, chaque fois que je faisais le débriefing, je me rappelle une fois, j'avais dit on fera le débriefing vers telle heure, il m'avait fait une liste d'invités, je</p>	<p>« (...) je suis arrivé petit à petit (...) »</p> <p>« (...) c'est une passion (...) Je suis passionné par ce sujet (...) »</p>	<p>Défi personnel</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Passion</p> <p>Projet vocationnel</p>	<p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Motivation vocationnelle</p> <p>Transition professionnelle</p>

	regarde et je dis, non, vous m'invitez aussi les gens que j'ai rencontrés en face de moi, et les gens discutent. Une dame me dit, tout ce que vous nous racontez, c'est bien mais on le sait, mais quand on le dit, personne ne nous écoute ! Ah, je lui dis, qui est en face de vous ? Elle me dit, le directeur, je lui dis, monsieur le directeur, il va vous écouter, on va reprendre tous les points que j'ai dits, un par un, et vous allez lui dire ce que voulez lui dire. On avait prévu 18h, 19h, on a fini à 21h. Moi, pour moi, c'était du bénévolat après 19h hein, mais bon, je m'en foutais, parce que je sais que beaucoup de choses se sont faites. Là, il y a eu la frustration, je sais, par ouïe dire, qu'ils ont fait beaucoup de choses. (Silence) Mais, c'est la passion hein et ça va être dur pour m'arrêter, je vais m'enquiquiner, alors, peut-être que comme je vais re-déménager dans le midi, ça va se faire tout seul ! (Rires) On en est où là dans vos questions ?	« (...) c'était du bénévolat après 19h hein, mais bon, je m'en foutais, parce que je sais que beaucoup de choses se sont faites (...) » « (...) ça va être dur pour m'arrêter, je vais m'enquiquiner (...) »	Passion Projet vocationnel	Motivation vocationnelle Transition professionnelle
506 à 507	c51 : Moi, j'ai fait le tour. C51 : Vous avez fait le tour ? Les neuf questions là ?			
508 à 537	c52 : Ouais. Je voulais vous demander si vous vouliez rajouter quelque chose ? C52 : On a parlé de reconnaissance. Dans les managers, la reconnaissance, c'est quelque chose qu'ils oublient. Mes élèves, je leur faisais un cours que la qualité dans un site de production de services, la première année, quand on a fait le brainstorming, ils m'ont mis un truc là, j'ai dit, ce n'est pas à moi de parler de ça, la deuxième année avec des élèves différents, rebelote ! J'ai dit, il va falloir que je regarde, que j'essaie de savoir ce qu'on leur racontait,	« (...) les managers, la reconnaissance, c'est quelque chose qu'ils oublient (...) »	Reconnaissance	Management Ingénierie de formation

<p>pas grand-chose et la troisième année, ils ne se connaissaient pas, rebelote ! Alors, je me suis préparé un petit truc, moi. (Il me montre son ordinateur) C'est le rôle du manager dans une équipe de production tel que moi, je le vois. C'est un petit truc, il faut que je la retrouve, je vais le retrouver puisque je l'ai envoyé à un de mes étudiants pour son mémoire... (Il cherche internet)... c'est un cadeau quand je suis parti à la retraite... en plus, il est équipé... (Il cache le magnétophone) La secrétaire, quand elle a fait la quête, elle a jamais eu autant dans l'enveloppe ! (Rires) C'est une preuve ça aussi. Je cherche... implication du personnel... il y a toute une partie théorique, au début, on s'en fout, on va recommencer, je parle des référentiels pour que les gens fassent le lien avec les normes... ensuite, première partie, un regard théorique, je vous conseille, sur B., il y a une conférence, je l'ai vue, j'étais la seule personne qui n'était pas ressources humaines, j'étais un véritable candidat à la conférence, à la fin, d'ailleurs, le gars, je dis, pourquoi vous racontez ça ? Je dis, dans les ateliers, ce n'est pas comme ça ! Et moi, j'avais tout gardé, heureusement, et donc, cinq ou six ans après, j'ai fait ça, une partie théorique... dans cette conférence, il y avait une étudiante en Master, un peu comme vous, de Tours, je ne me rappelle plus le nom, elle a fait toute une partie très intéressante, j'en ai repris quelques trucs... alors, l'implication des gens, l'application au travail, les commissions nécessaires et suffisantes, à mon avis, réciprocité, appropriation... par exemple, quand on dit, faites un suivi, on fait avec quoi, un indicateur, et si vous ne mettez pas un objectif, cela ne sert à rien ! Si vous ne l'affichez pas, les gens ne peuvent pas se l'approprier... si vous ne faites pas une réunion</p>	<p>« (...) le rôle du manager dans une équipe de production (...) »</p> <p>« (...) C'est une preuve ça aussi (...) »</p> <p>« (...) implication du personnel (...) »</p> <p>« (...) une partie théorique (...) »</p> <p>« (...) dans les ateliers, ce n'est pas comme ça ! (...) »</p> <p>« (...) l'implication des gens, l'application au travail, les commissions nécessaires et suffisantes, à mon avis, réciprocité, appropriation (...) »</p> <p>« (...) quand on dit, faites un suivi, on fait avec quoi, un indicateur, et si vous ne mettez pas un objectif, cela ne sert à rien ! (...) »</p> <p>« (...) Si vous ne l'affichez pas, les gens ne peuvent pas se l'approprier (...) »</p> <p>« (...) si vous ne faites pas une réunion</p>	<p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Implication</p> <p>Théorie</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Implication</p> <p>Suivi équipe</p> <p>Intention</p> <p>Appropriation</p> <p>Coopération</p>	<p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Management</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p>
--	---	---	--

	<p>régulièrement pour que les gens voient ce qui se passe et les écarts par rapport à l'objectif, avec des choses pour aller plus loin, vous n'avez rien ! Ça ne sert à rien ! Donc, appropriation. Alors, je prends les valeurs, cohérence, réciprocité, appropriation, toute une discussion là-dessus... implication, motivation, Maslow, vous connaissez ça ?</p>	<p>régulièrement pour que les gens voient ce qui se passe et les écarts par rapport à l'objectif (...) vous n'avez rien ! (...) »</p> <p>« (...) les valeurs, cohérence, réciprocité, appropriation (...) »</p> <p>« (...) implication, motivation, Maslow (...) »</p>	<p>Valeur</p> <p>Appropriation</p> <p>Motivation</p>	<p>Parcours personnel</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>
538 à 539	<p>c53 : La pyramide, oui !</p> <p>C53 : Je leur donne, des fois, pour certains, c'est une découverte hein !</p>			
540 à 556	<p>c54 : C'est vrai ?</p> <p>C54 : Oui ! Motivation, définition personnelle, la pyramide, la théorie de Herzberg, l'environnement de la tâche... beaucoup de gens me disent, j'ai enrichi la tâche, ah bon, quand on me dit ça, je dis, qu'est-ce que vous avez fait ? Ah ben, il faisait ça par exemple et moi, j'ai ajouté ça, je dis, vous appelez ça enrichir une tâche ? Je dis vous enrichissez une tâche quand vous donnez une responsabilité supplémentaire. Par exemple, les gens font une pièce, vous leur dites, maintenant, vous allez la contrôler avant de la donner pour voir si elle est bonne, là, vous enrichissez. Si vous dites, vous savez fabriquer une pièce, vous allez y ajouter deux ou trois vis, ça, ça n'enrichit pas, ça augmente la charge de travail. Il y a des grosses discussions là-dessus. (Il relit son document sur ordinateur) Alors, facteur motivant, insatisfaction, satisfaction, tâches, autonomie, croissance... impératif... après, continuer la tâche est un facteur, je développe... la conclusion... je mets, la motivation passe par les facteurs mais tout</p>	<p>« (...) Motivation, définition personnelle, la pyramide, la théorie de Herzberg, l'environnement de la tâche... beaucoup de gens me disent, j'ai enrichi la tâche (...) »</p> <p>« (...) vous enrichissez une tâche quand vous donnez une responsabilité supplémentaire (...) »</p> <p>« (...) ça n'enrichit pas, ça augmente la charge de travail (...) »</p> <p>« (...) facteur motivant, insatisfaction, satisfaction, tâches, autonomie, croissance... impératif (...) »</p> <p>« (...) la motivation passe par les facteurs mais tout cela restera inutile si l'on ne commence pas par améliorer les conditions de travail,</p>	<p>Motivation</p> <p>Initiatives</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Motivation</p> <p>Besoin</p> <p>Orientation</p>	<p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Management</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p>

	cela restera inutile si l'on ne commence pas par améliorer les conditions de travail, l'environnement matériel et la facilité de la tâche... et puis après, la partie pratique, on va l'animer pour que vous compreniez ma manière de voir. (Il incline l'écran face à moi et me montre un schéma) Vous allez voir que ça explique beaucoup de choses. Je dis, je suis un manager, je suis au milieu, vous voyez bien ?	l'environnement matériel et la facilité de la tâche (...) » « (...) la partie pratique, on va l'animer (...) » « (...) je suis un manager, je suis au milieu (...) »	Pratique Coopération	Ingénierie de formation Compétence de manager
557 à 568	c55 : Ouais. C55 : Déjà, pour que les gens soient motivés, il faut que l'organisation... maximum, je vais dire une équipe de foot... de rugby, j'ai un petit groupe de travail avec un manager et tout ça, ça doit vivre... une organisation autonome, l'idéal, c'est même qu'elle ait son budget, pour moi, d'accord. Derrière ça, le manager est là pour animer, je ne suis pas là pour distribuer des baffes, mais pour animer, après, il faut que je gère les compétences qui sont dans le groupe, je vais me mettre un système d'amélioration pour que les gens, quand ils ont des idées, on les prenne ! Et bien sûr, derrière, ce que j'ai toujours dit, la reconnaissance. Ok ? Vous avez tout ça là et là, je développe, l'organisation autonome, autonomie, équipe, responsabilité, supports, après, je développe, l'animation des équipes, maintenir l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance... regardez ce qui se passe au rugby en ce moment, vous le suivez l'équipe du M. là ?	« (...) pour que les gens soient motivés, il faut que l'organisation (...) » « (...) un petit groupe de travail avec un manager et tout ça, ça doit vivre... une organisation autonome (...) » « (...) l'idéal, c'est même qu'elle ait son budget (...) » « (...) le manager est là pour animer (...) » « (...) je gère les compétences qui sont dans le groupe (...) » « (...) je vais me mettre un système d'amélioration pour que les gens, quand ils ont des idées, on les prenne ! (...) » « (...) la reconnaissance (...) » « (...) je développe, l'organisation autonome, autonomie, équipe, responsabilité, supports (...) » l'animation des équipes, maintenir l'esprit	Organisation Autonomie Coopération Intention Animation Coopération Gestion des compétences Donner du sens Echange d'idées Implication Reconnaissance Esprit d'équipe Appartenance groupe Coopération	Compétence de manager Management Compétence de manager Ingénierie de formation Communication Compétence de manager Management Compétence de manager Compétence de manager Ingénierie de formation Ingénierie de formation Management Compétence de manager

		d'équipe et le sentiment d'appartenance (...) »		
569 à 613	<p>c56 : Non.</p> <p>C56 : L'autre jour, il y a C., vous connaissez, il s'est fait viré de son club, moi, personnellement, fan de rugby, je n'ai pas compris pourquoi, on me dit qu'il ne s'entendait pas avec l'entraîneur, bon, et quand il est parti, à la conférence de presse, il a dit qu'il était soulagé, bon, trois jours après, c'est l'ensemble du vestiaire, 33 ou 34 joueurs qui se sont mis ensemble et qui ont dit, nous, on ne veut plus cet entraîneur. Vous voyez, vous êtes en plein là-dedans hein. Communiquer en transmettant les informations... il y a des gens qui me disent, oh, il faut diviser pour mieux régner, on garde des informations, non, c'est des conneries ça quand vous êtes manager hein ! Réactivité... enfin... zone d'autonomie, réunions, supports, management visuel... je suis un grand partisan du management visuel... moi, les ordinateurs, ok, le bureau, c'est le chef, mais, j'affiche... l'animation est une clé de l'implication du personnel, c'est par votre animation, donc, je suis avec des élèves ingénieurs, hein... par votre animation que vous donnez vie au système. Je dis aux gens, donnez-moi un exemple, les gens me disent ouais, bah, je dis, moi, j'en ai des exemples dans ma vie, que j'ai vécus, une unité qui marchait très très bien, le manager, on l'a promu, parce qu'il le méritait, on en a mis un autre à la place, en même pas un mois, tous les résultats se sont cassés la figure, on m'a demandé d'aller voir, en une demi-heure, j'avais compris, tout venait de l'animateur, du nouveau patron, le mec, il disait, c'est des conneries, on va faire ça comme ça, comme ça, non, il faut faire participer. Management</p>	<p>« (...) Communiquer en transmettant les informations (...) »</p> <p>« (...) il faut diviser pour mieux régner, on garde des informations, non, c'est des conneries ça quand vous êtes manager hein ! (...) »</p> <p>« (...) Réactivité... enfin... zone d'autonomie, réunions, supports, management visuel (...) »</p> <p>« (...) l'animation est une clé de l'implication du personnel (...) »</p> <p>« (...) par votre animation que vous donnez vie au système (...) »</p> <p>« (...) il faut faire participer (...) »</p>	<p>Transmission d'information</p> <p>Transformation</p> <p>Echange d'idées</p> <p>Initiatives</p> <p>Implication</p> <p>Animation</p> <p>Coopération</p>	<p>Communication</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p>

<p>visuel où l'on perçoit l'information, ça vient de mon proverbe, ça, l'homme retient comme information 20% de ce qu'il entend... 90% de ce qu'il gère lui-même... vous voyez... donc, on est en plein là-dedans hein... l'animation des équipes, ça, c'est les objectifs, entretien individuel, il faut savoir ce que les gens veulent, s'ils ne se plaisent pas chez vous, il faut savoir pourquoi, éventuellement, si vous avez une parade, on la met en place, si vous n'avez pas de parade, vous le mettez sur le marché dans l'entreprise en disant, ce gars-là, il ne se plaît pas là, voilà... Et puis, après, vous avez animation, gestion des compétences, je pousse pour que dans les services, on fasse des trucs comme ça... ici, la liste des postes et là, la liste des gens.... chaque fois que la personne, elle est là, ici, et c'était là, ici qu'on disait elle est apte ou pas à faire le poste. Ça permettait de savoir, par exemple, si j'ai des polyvalences, ça me permettait de faire mon plan de formation. Et ici, on mettait les poly-compétences, par exemple, le gars était secouriste, amateur de je ne sais pas quoi, toutes sortes de trucs, on le mettait. S'il avait un permis, par exemple, cariste avec une date de validation, vous savez, de péremption, comme le fromage, hop, je le mettais là et cette date, je la rentrais dans le permis, là-dedans. Vous voyez, ça, il faut le faire, le savoir, le gérer. Le système d'amélioration, ça, c'est un principe, je passe... et puis derrière, la reconnaissance... comme il existe un plan de communication, il y a un plan de reconnaissance, d'accord. Voilà ! Ce qui dit la norme, ça, c'est un détail, vous allez voir ma conclusion, je l'ai reprise de la norme Iso 9004 qui va vers l'excellence, en guise de conclusion, à défaut d'agir sur la motivation, agissons sur les sources de démotivation. Voilà, travail intéressant, inintéressant,</p>	<p>« (...) Management visuel où l'on perçoit l'information (...) »</p> <p>« (...) l'homme retient comme information 20% de ce qu'il entend... 90% de ce qu'il gère lui-même (...) »</p> <p>« (...) il faut savoir ce que les gens veulent, s'ils ne se plaisent pas chez vous, il faut savoir pourquoi (...) »</p> <p>« (...) animation, gestion des compétences (...) »</p> <p>« (...) ici, la liste des postes et là, la liste des gens (...) »</p> <p>« (...) si j'ai des polyvalences, ça me permettait de faire mon plan de formation (...) »</p> <p>« (...) on mettait les poly-compétences (...) »</p> <p>« (...) Le système d'amélioration (...) »</p> <p>« (...) il existe un plan de communication, il y a un plan de reconnaissance (...) »</p>	<p>Implication</p> <p>Idées</p> <p>Mémorisation</p> <p>Motivation</p> <p>Coopération</p> <p>Gestion des compétences</p> <p>Polyvalence</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Nouveauté</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>participatif</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager visuel</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Management</p> <p>Qualité personnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Management</p> <p>Ingénierie de formation</p>
--	--	--	---

	<p>inutile, absence d'objectifs... Voilà ma conclusion, ça fait que les gens, ça leur fait drôle de voir une conclusion comme ça parce que, les gens, ils disent qu'il faut motiver les gens, je dis oui, mais on va commencer par tout ce qui démotive les gens. Si vous travaillez sur tout ce qui démotive les gens, automatiquement, la motivation, elle viendra. S'ils sont dans un endroit où ils ne voient rien, vous leur mettez un éclairage, ils sont contents. Et voilà ! D'accord ? Vous allez commencer à mieux me connaître, je me dévoile ! (Rires)</p>	<p>« (...) à défaut d'agir sur la motivation, agissons sur les sources de démotivation (...) »</p> <p>« (...) travail intéressant, inintéressant, inutile, absence d'objectifs (...) »</p> <p>« (...) il faut motiver les gens, je dis oui, mais on va commencer par tout ce qui démotive les gens (...) »</p> <p>« (...) S'ils sont dans un endroit où ils ne voient rien, vous leur mettez un éclairage, ils sont contents (...) »</p>	<p>Motivation</p> <p>Intention</p> <p>Motivation</p> <p>Besoin</p>	<p>Management</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Management</p> <p>Transition professionnelle</p>
614 à 615	<p>c57 : C'est vrai.</p> <p>C57 : Vous êtes surprise ?</p>			
616 à 620	<p>c58 : Non, c'est intéressant, très intéressant surtout qu'hier, j'ai animé, depuis que je suis en stage dans ce cabinet de conseil, je travaille sur une future formation Management, sur un public, manager de proximité, plutôt milieu industriel, métallurgique en fait.</p> <p>C58 : L'U., je connais très bien hein.</p>			
621 à 624	<p>c59 : Oui, et je les avais hier ! Donc, c'est très intéressant du coup, on parlait beaucoup de la motivation...</p> <p>C59 : ça me rappelle quelque chose que j'ai fait une fois dans ma vie, c'était un organisme parisien, ils avaient un séminaire à S.D.S.L., dans l'hôtel du manoir de B.A. ...</p>			

625 à 626	<p>c60 : Oui, je connais.</p> <p>C60 : Vous connaissez ?</p>			
627 à 635	<p>c61 : Ouais.</p> <p>C61 : Et puis, j'avais été dans leur cabinet pour toutes sortes de trucs, et on se connaissait bien avec ces personnes-là, que j'ai perdues de vue depuis, il m'a appelé et me dit est-ce que tu pourrais venir faire un témoignage chez nous, il me dit la date, je dis, je suis en formation, j'anime des formations, je serai libre à 18h. Ils ont modifié leur programme et ils ont fait le témoignage à 18h. Je suis arrivé comme ça, il y avait beaucoup de gens de la région parisienne, je leur dis, je m'excuse, je sors de formation, je suis assez fatigué mais je vais tout faire pour répondre à vos questions, j'ai préparé sept ou huit transparents, on va les passer de manière à ouvrir la discussion. On a fini à 23h !</p>	« (...) un témoignage (...) »	Retour d'expérience	Formation expérientielle
636 à 660	<p>c62 : Ah oui d'accord !</p> <p>C62 : Il y en a un qui m'a dit, bah heureusement que vous étiez fatigué hein ! (Rires) Ils sont partis dans des trucs, ils m'ont mis des arguments d'opposition à des principes que je ne pouvais pas accepter, et puis voilà. Un autre exemple de la manière d'être, j'assiste à une conférence dans un amphithéâtre avec trois petites PME, j'avais été invité parce qu'il y avait ces PME avec qui j'avais eu des contacts, le responsable qualité de l'époque qui me dit, je présente un truc, ça serait bien que tu viennes voir, j'y étais allé, le consultant commence à dire, vous savez, les clients, il faut les</p>			

	<p>prendre tels qu'ils sont, ils sont des fois, entre guillemets, chiants, il disait des trucs qui était à l'envers de ce que je pense moi. Alors, je lève la main et je dis, je ne suis pas du tout d'accord avec vous, quand un client vient râler, vient réclamer, bah moi, je l'embrasse ! Alors, vous voyez 50 personnes qui éclatent de rire. Je vais vous dire pourquoi, parce que, quand vous avez un problème en entreprise, ça va toucher une centaine de personnes, il y en a quatre qui vont venir râler, eh bah, ces quatre-là, je les embrasse parce qu'ils vont me faire progresser. Progresser ! Et alors, hop, en avant ! Tiens, d'ailleurs, je vais vous montrer un truc que j'avais fait en cours ici, que j'avais trouvé sur un bouquin... voilà déjà ma devise, hein... pourquoi cet acharnement... parce que vous serez condamné à la qualité à perpétuité... vous voyez, j'ai des phrases choc moi ! Comportement des clients... pour tous les 100 problèmes, 4 personnes se plaignent, chaque personne en parle à 9, de telle sorte que, en peu de temps 1000 sont au courant, c'est ce que j'appelle le champignon de la qualité. Et c'est ça qu'il faut se mettre dans la tête ! Autre argument que je donne un peu, c'est le schéma de la qualité, je dis toujours que nous, on a les clients en face de nous et derrière nous, on a un fournisseur, et je mets, la qualité commence par... sûrement pas celui avec qui il est difficile de travailler. Donc, tout ça, c'est des principes que j'essaie d'inculquer dans mes formations. C'est pour ça qu'il faut faire une offre à... (Rires)</p>	<p>« (...) quand un client vient râler, vient réclamer, bah moi, je l'embrasse ! (...) »</p> <p>« (...) je les embrasse parce qu'ils vont me faire progresser (...) »</p> <p>« (...) pour tous les 100 problèmes, 4 personnes se plaignent, chaque personne en parle à 9, de telle sorte que, en peu de temps 1000 sont au courant, c'est ce que j'appelle le champignon de la qualité (...) »</p> <p>« (...) des principes que j'essaie d'inculquer dans mes formations (...) »</p>	<p>Analyse de pratique</p> <p>Evolution professionnelle</p> <p>Dysfonctionnement</p> <p>Devise du formateur</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Management</p> <p>Ingénierie de formation</p>
661 à 662	<p>c63 : Tout à fait !</p> <p>C63 : Je peux même faire des cours aussi !</p>			
663 à	<p>c64 : Bon, j'ai tout.</p>			

664	C64 : Quelle heure il est ? 15 h ! (Il commence à se lever et range ses affaires)			
665 à 666	c65 : Je vous remercie. C65 : Alors, pensez à la reconnaissance hein ! C'est facile à faire !	« (...) pensez à la reconnaissance hein ! (...) »	Reconnaissance	Ingénierie de formation

Annexe 10 : Transcription de l'entretien de Cécile

c1 : Merci de bien vouloir répondre à mes questions, pour commencer, pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel, de manière chronologique, jusqu'à maintenant ?

C1 : Oui ! Alors, j'ai un parcours un petit peu atypique, j'ai commencé comme secrétaire commerciale, en contrat de qualification après avoir raté mon bac, ensuite, j'ai fait un bébé, voilà, j'ai arrêté de travailler pendant quelque temps, j'ai recommencé et retrouvé un poste de secrétaire de direction, j'ai eu mes premières expériences un petit peu de management, j'étais seule au siège avec mon patron, et on avait 40 salariés qui étaient dispersés sur des sites d'exploitation, on gérait des restaurants d'entreprise entre T. et N. et donc, j'avais pour mission de m'occuper de la comptabilité, du commercial, du secrétariat commercial et de contacter des éventuels clients, gérer les relations avec les clients, de coordonner toutes les caisses et tout ce qui se passait sur les sites de restauration. J'allais déjeuner tous les midis sur les sites tourangeaux, je partais régulièrement en déplacement sur N. avec mon patron voir les autres sites, j'avais pour mission de récupérer tout ce qui avait attrait à la compta, au personnel de salles, de services, et je devais un petit peu superviser les organisations dans les différentes exploitations, en sachant que chaque chef cuisinier était responsable de son exploitation. Voilà, ça a été un petit peu ma première expérience, ce n'était pas du management proprement dit mais c'était déjà un petit peu quand même... disons que je n'avais pas des fonctions de manager, mais j'en avais déjà un petit peu les compétences. Ensuite, j'étais à nouveau secrétaire commerciale, alors, le secrétariat, ce n'était vraiment pas mon truc, j'ai beaucoup de mal quand on me donne des ordres (Rires) Je pense que cela a conditionné ma façon de manager plus tard. Ensuite, conseillère commerciale à L.M., société d'assurances, j'ai été conseillère commerciale pendant deux ans et demi, j'étais une bonne conseillère commerciale, j'avais des bons résultats, quand j'ai voulu évoluer, on m'a fait comprendre que l'évolution, pour les femmes, surtout à mon âge, ce n'était pas évident, à l'époque, je devais avoir 24 ans à peu près, 24, 25 ans, on m'a fait comprendre que vu que mes collègues avaient tous dans les 40, 50ans, qu'ils avaient plus d'expérience que moi mais qu'effectivement, j'en aurai les compétences, j'étais avec un fort tempérament, et qu'en plus, j'étais toute seule avec mon petit garçon, il fallait que je bouge, donc, j'ai démissionné et je suis partie sur une vraie fonction de management puisqu'on m'avait proposé un poste, c'était de la folie, on m'a proposé un poste à durée déterminée de 3 mois de chef de projet, c'était une boîte de com qui bossait pour la M., elle mettait en place à l'époque la mutuelle santé Loire Bretagne, et le but était de mettre en place toute la plateforme téléphonique. J'avais

déjà fait des pré-recrutements quand j'étais dans la société de restauration, je dégrossissais le recrutement pour mon patron, je triais les CV et je recevais en premier entretien et là, il a fallu que je recrute six conseillères commerciales, enfin, téléphoniques, il a fallu que je les forme, ça avait été très sympa parce que j'avais travaillé aussi avec les informaticiens et puis le réseau commercial de la M. pour voir ce que, eux attendaient précisément pour mettre en place cette mutuelle santé. Et puis bah voilà, c'était parti, sauf que ça tombait en plein dans les grèves de je ne sais plus quelle année, il y a eu des grèves énormes qui ont paralysé toute la France, c'était en 97 je crois, un truc comme ça, enfin, peu importe, l'opération a complètement foiré, on n'a pas eu le nombre d'adhésions à la complémentaire santé qu'on souhaitait. Cependant, le responsable de la M. m'a alors proposé de prendre la responsabilité de la plateforme téléphonique, mais sur R. J'ai décliné, parce que je ne me voyais pas partir à R. toute seule avec mon p'tit garçon, et qui plus est, ici, j'ai quand même la chance d'avoir ma famille, il a son papa... et je crois que ça, c'est important d'être entourée quand on veut évoluer professionnellement. J'ai refusé, coup de bol, mon ancien patron de L.M. m'a rappelé à ce moment-là pour me proposer un poste de manager. Comme j'étais très gonflée et culottée à l'époque, je lui ai dit d'accord mais cela dépend combien (Rires) En même temps, j'en avais un petit peu besoin ! Et donc, j'ai accepté le poste, alors, au début, j'étais responsable commerciale du réseau de fidélisation, j'avais personne à manager, j'avais que moi-même à manager, le but étant que j'évolue réellement vers le poste de manager avec l'équipe de toute la région Centre à manager, la première chose qui a été faite, c'est qu'on m'a confié la responsabilité de la formation d'une personne qui venait d'être recrutée, qui venait des assurances, qui était le fils d'un ami d'un des directeurs, je l'ai formé aux produits, techniques de vente, on a tourné ensemble pendant pas mal de temps et puis après, on m'a dit que c'était lui qui prenait le poste de manager. Donc, là, j'ai refait colère et je suis partie définitivement. (Rires) Pour la petite histoire, chose que j'aurais pu regretter après, je suis allée faire mon BTS, j'ai fait un BTS en VAE.

c2 : Quel BTS ?

C2 : Un BTS force de vente.

c3 : D'accord, ok.

C3 : Et donc, je suis allée à Orléans pour préparer mon BTS, à l'académie, enfin, au GRETA, et j'en ai profité pour passer voir un de mes anciens collègues qui m'a dit, c'est dommage, t'aurai pas dû partir, il est parti lui, et c'est moi qui est le poste maintenant. Donc, voilà, sans regret, après, j'ai fait des jobs qui ne m'ont pas particulièrement plu, chef de pub chez V., la radio, je faisais de la publicité, et il n'y avait aucune partie de conseil, rien du

67 tout, ensuite, conseillère commerciale dans une compagnie d'assurances et puis je suis
68 rentrée chez Harmonie, le groupe H.M., j'avais postulé pour un poste de conseillère
69 commerciale, j'ai été recrutée comme responsable d'agence. Donc là, j'avais une équipe de
70 quatre personnes à manager, comme j'avais déjà une bonne expérience par rapport à L.M.,
71 sur tout ce qui était techniques d'assurances à la personne, j'en ai profité pour faire monter
72 en puissance mon équipe, je leur faisais des petites formations pour leur donner plus de
73 compétences, sur la façon de vendre, les produits, j'essayais de créer une cohésion d'équipe,
74 j'avais jamais été formée aux techniques de management, je faisais un peu avec mes tripes et
75 avec ce que j'avais envie de... enfin, ce que moi, j'avais aimé dans les managers que j'avais
76 pu rencontrer. J'avais eu la chance à L.M. de rencontrer un super manager qui m'avait
77 beaucoup apporté. Je pense que, dès le départ, j'étais persuadée que, de toute façon, un
78 manager avait quand même pour mission de faciliter le développement de compétences de
79 ses collaborateurs pour avoir une équipe dynamique, performante, soudée, motivée... et je
80 pense que ça, c'était le rôle du manager, donc, je pense que ça a quand même des liens avec
81 la formation aussi. Quand on est formateur, on n'est plus manager, mais, sur un temps très
82 court, on doit motiver les gens à ce qu'ils apprennent, du point de vue pédagogique, je pense
83 que de devenir formateur ensuite, ça a été une évolution normale quoi. Donc, en fait, j'ai
84 travaillé pendant pas mal d'années chez H.M., six ans, avec ma petite équipe, ça se passait
85 bien, j'ai suivi des formations, entre autres sur la gestion de patrimoine, chose que je savais
86 déjà faire puisque j'avais déjà été formée à ça à L.M., pour moi, c'était super facile, j'ai
87 rencontré une formatrice de la M.F., on avait eu un cursus de formation et puis, bon, elle
88 voyait bien que je naviguais comme elle à ce niveau-là. J'étais plutôt un soutien pour mes
89 collègues, qui, eux, avaient plus de difficultés parce qu'ils ne l'avaient jamais fait. Voilà. On
90 a sympathisé et puis, on a sympathisé professionnellement hein, et j'étais tout le temps en
91 conflit avec mon directeur commercial, on n'avait pas vraiment les mêmes conceptions du
92 management, lui, était plutôt très chiffre, très voilà !

93 **c4 : Directif ?**

94 C4 Voilà ! Nous étions des numéros bons à produire et on devait produire dans des petites
95 cases des produits qu'il avait décidé alors que moi, j'avais l'habitude de faire des ventes
96 conseils et de proposer des solutions qui correspondaient aux gens que j'avais en face de
97 moi. Au bout du compte, je faisais des contrats plus gros, mais cela ne lui plaisait pas, il
98 préférait que je fasse de l'abattage, donc, je faisais le tampon pour ne pas que mon équipe se
99 fasse taper dessus par ce chefaillon, qui était le directeur commercial là-bas, voilà, et j'en
100 avais ras le bol ! Avec mon équipe, ça se passait super bien, on était soudé, on faisait nos

chiffres, mais, je n'en pouvais plus de cette ambiance où j'avais toujours l'impression d'être... et puis, j'ai horreur d'être commandée, donc... je n'aime pas commander mais je n'aime pas qu'on me commande ! J'ai décidé de faire un bilan de compétences, je retapais des meubles, à l'époque, je me suis dit, j'en ai ras le bol, je vais m'installer à mon compte comme artisan, je vais trouver des meubles, les retaper et les revendre. Alors, j'ai fait un bilan de compétences à l'AFPA, la nana m'a prise très au sérieux, on a fait tout un tas de tests et tout, et à la fin, elle me dit, non, ce n'est pas possible, les meubles que vous faites, c'est très joli mais vous allez vite en avoir fait le tour et vous ennuyer, vous avez besoin de vous nourrir. Donc, recherchez un job, de direction commerciale dans une PME ou formatrice. Alors, moi, commerciale, j'en avais ras la casquette, j'ai dit non, je vais chercher un job de formatrice, et je dis, vous, à l'AFPA, vous recrutez, elle me dit, envoyez votre CV, j'ai envoyé mon CV, ils ne m'ont jamais répondu, j'ai dit, laisse tomber, ça ne doit pas être fait pour moi, donc, j'ai arrêté toute recherche. D'ailleurs, à un moment, j'ai dîné avec des collègues qui étaient mes homologues chez H.M., je leur ai dit que j'avais arrêté mes recherches, ils étaient morts de rire, tu vas voir, c'est là que t'arrêtes tes recherches et que quelqu'un va te contacter. Et le fait est, quinze jours après, j'arrive au bureau, j'ai mon assistante qui me dit qu'il y a une dame de la M.F. qui a appelé.

c5 : Le bilan, vous l'avez fait pendant que vous étiez en poste ?

C5 : Oui, oui, Tout à fait ! Mais, je ne leur ai pas dit.

c6 : Oui, voilà, c'est hors temps de travail.

C6 : Oui. Et j'arrive au bureau et ma collaboratrice me dit qu'une dame de la M.F. a appelé et qu'il faut que je la rappelle. J'appelle, c'était donc cette formatrice que j'avais connue, elle me dit, j'appelais pour prendre de tes nouvelles, ça faisait un an, à peu près que je ne l'avais pas eue au téléphone, on avait sympathisé mais on s'appelait que sur des points précis, renseignements techniques, on papotait mais on n'était pas intime non plus, elle me dit, je t'appelle pour savoir si la formation t'intéresse toujours... d'abord, elle me dit qu'elle a passé un diplôme d'expertise comptable, je dis, c'est génial, elle me dit, c'est l'avantage quand t'es formateur, que t'es dans une bonne boîte, c'est que tu peux toujours te former. Je dis, super, t'as de la chance, elle me dit, d'ailleurs, la formation, c'est toujours un truc qui t'intéresse ? Je dis, oui, c'est toujours un truc qui m'intéresse. Elle me dit, postule, on recrute. (Silence) Donc, là, c'était la super opportunité, je dis, je n'ai jamais été formatrice, elle me dit, c'est bon, tu manages ton équipe, tu la manages bien, je t'ai vu en formation, pour moi, tu vas être une excellente formatrice, t'as la maîtrise technique de tout ce sur quoi on forme, de toute façon, je te présente à mon patron, s'il est ok, moi, je veux que ce soit toi

parce que je ne formerai personne d'autre. J'ai rencontré son patron, le DRH, j'ai été embauchée au 1^{er} septembre.

c7 : De quelle année ?

C7 : 2005.

c8 : D'accord.

C8 : Et depuis, je suis formatrice, donc, en fait, ce n'est plus une mutualité française, on est passé en FA depuis le 1er janvier, mais nos actionnaires sont les cinq plus grosses mutuelles de France, dont H.M.. (Rires) Je suis revenue à la case départ ! Voilà mon parcours et comment j'en suis arrivée là. C'est un petit peu long.

c9 : Non, il y a des liens.

C9 : Mais, en même temps, je ne suis pas toute jeune, j'ai 44 ans, donc forcément, vu que j'ai commencé à travailler à 18 ans...

c10 : Alors, j'ai compris toutes les questions que vous vous posiez tout au long de ces expériences, mais, est-ce qu'il y a vraiment un élément qui a fait que vous vous êtes questionné et que vous vouliez faire autre chose ? Une situation ?

C10 : Non, en fait, moi, certains pourraient dire que j'ai les dents longues, non, simplement, je m'ennuie rapidement, ma petite nièce est pareille, j'ai été détectée précoce quand j'étais gamine, je fais partie des gens qui ont besoin de se nourrir intellectuellement, voilà, donc, il faut que ça m'intéresse, moi, je vais être hyper motivée si je m'éclate dans ce que je fais, si je ne m'éclate pas dans ce que je fais, je ne suis plus du tout motivée. Quand je suis motivée par contre, je suis une bête de boulot, je suis une addict de boulot... des questions, je m'en suis toujours posée tout au long de mon parcours, je pense que j'ai toujours évolué, j'avais un petit peu une revanche vu que j'avais rien foutu en cours, quand j'étais jeune, j'étais fêtarde, voilà, je m'ennuyais en cours, ça ne m'intéressait pas, et puis, je ne voyais pas l'intérêt, je ne savais pas ce que je voulais faire, enfin, je n'avais pas de but et moi, il me faut un but. Donc, des questions, oui, j'ai toujours voulu goûter à plein de choses, j'ai commencé par le secrétariat, c'était alimentaire, je me suis rendue compte que ce n'était pas mon truc, le commercial, j'ai des parents commerçants, donc, j'ai toujours fait un petit peu de vente avec eux, je faisais des salons, je bossais au magasin de ma mère, donc voilà, j'y suis allée, et j'avais toujours ce côté alimentaire aussi et puis, j'ai eu de la chance d'avoir été élevée dans un milieu où il y avait un petit peu d'argent, donc, il n'était pas question que je tire la langue financièrement. (Rires) Donc, j'avais aussi une ambition financière, j'avais un petit garçon à élever, je voulais pouvoir lui offrir la même chance que j'avais eue de la part de mes parents, donc, tout ça, voilà.

c11 : Donc, on peut dire que c'est une transition professionnelle, vous n'aviez jamais été formatrice avant ?

C11 : Non, qu'occasionnellement, ponctuellement, de façon informelle.

c12 : Tout à fait. Comment vous l'avez vécu cette transition ?

C12 : Pour moi, c'était un grand bonheur !

c13 : C'est vrai ?

C13 : Ouais ! Il faut savoir aussi que le métier de la formation m'a toujours intéressée, parce qu'étant autodidacte, en fait, dans toutes les entreprises où j'ai été, j'ai toujours suivi des formations et j'étais toujours volontaire pour aller en formation. Dès la première entreprise, quand j'étais secrétaire commerciale, j'étais en contrat de qualif, j'avais un certain nombre d'heures de formation à l'école supérieure de vente à suivre, et je m'étais éclatée en formation, j'avais trouvé ça génial, j'avais découvert l'analyse transactionnelle, la PNL, plein de choses et j'avais trouvé ça génial parce que c'était concret. Donc, j'étais une addict aussi de la formation professionnelle. J'ai toujours trouvé ça extrêmement bien, et j'ai eu énormément de chance, j'ai eu la chance de toujours suivre énormément de formation. Il n'y a jamais eu une année sans que je suive une formation professionnelle.

c14 : Donc, vous ne l'avez pas du tout mal vécu ?

C14 : Ah bah non ! Pour moi, c'était...

c15 : Même le fait de faire autre chose, des choses que vous n'aviez jamais faites ? Pas de stress ?

C15 : Ah bah, le stress, si, bien sûr ! Tant que je n'avais pas essayé, tant que je n'avais pas fait ma première formation, j'avais un nœud dans le bide, bien sûr mais c'était du trac...

c16 : Un stress positif ?

C16 : Ouais, ouais, un stress positif... Tout le monde me disait, mais si, ça va très bien se passer, d'autant que j'avais déjà pris la parole en public, j'avais déjà fait des formations informelles, j'avais déjà animé des réunions... mais, là, en l'occurrence, j'étais formatrice, on m'envoyait chez un client à A. Alors, comment j'ai vécu ça... pour moi, c'était génial, ça a été la plus belle des promotions de ma vie. (Rires) En plus, j'ai la chance d'être dans une boîte formidable, ça compte aussi énormément, beaucoup de stress, j'ai suivi tous mes collègues, je suis rentrée en septembre, j'ai fait ma première formation fin octobre, pendant deux mois, tous les jours, tous les jours, tous les jours, j'étais en formation avec mes collègues, je suivais les formations que mes collègues dispensaient, j'ai sept collègues, à l'époque, j'en avais six, j'ai suivi tous mes collègues, bien entendu, avec un esprit très critique. (Rires) Parce qu'il y a des formations qui nous plaisent et d'autres, moins mais je

gardais mon esprit critique pour moi, j'ai fait le tri et j'ai pris chez chacun d'entre eux ce qui me plaisait et j'ai laissé de côté ce qui ne me plaisait pas dans les façons d'animer. Et puis, on m'a envoyé faire ma première formation sur l'assurance vie à A., dans une mutuelle.

c17 : Toute seule ?

C17 : Bah oui ! Comme une grande ! Quand je suivais mes collègues, j'avais certains qui ne souhaitaient pas que j'intervienne dans leur formation, je me positionnais en stagiaire, je m'écrasais et je prenais des notes, c'était difficile parce que c'était sur des sujets que je maîtrisais, donc, quelque part, des fois, j'avais envie de prendre la parole ou je m'ennuyais, mais je respectais leur volonté, et puis, j'ai une collègue qui était super, à fond sur la co-animation, elle me dit de toute façon, le sujet, tu le connais, donc, on va co-animer, tu prends quelle partie, je prends quelle partie ? Donc, là, c'était super sympa, j'avais vraiment le sentiment de ne pas être parachutée toute seule. Et puis, après, je suis partie faire ma première formation, j'avais zéro stress, j'étais avec elle, je maîtrisais mon sujet, c'était sur des points ponctuels, les choses qu'elle maîtrisait moins, elle me disait, tu peux l'expliquer, je l'expliquais, je prenais la parole, si je voyais que... on fonctionnait bien toutes les deux, et d'ailleurs, on fonctionne toujours très bien toutes les deux, sans avoir vraiment délimité les temps de parole... c'est un échange. Je suis donc partie à A. faire ma première formation sur l'assurance vie et là, j'avais un nœud dans le bide, une horreur, mais une horreur totale, à tel point que j'ai fait une chose que je n'ai plus jamais faite et qu'un formateur, normalement, ne fait pas, j'ai rédigé mot pour mot tout ce que je devais dire (Silence) Mais, vraiment rédigé.

c18 : Des phrases ?

C18 : Oui, les points d'interrogation, les phrases, les trucs, les machins, c'était plus qu'un synopsis, c'était vraiment, tout le texte ! Tel un acteur de théâtre, voilà. Donc, forcément, en l'ayant rédigé, je le connaissais par coeur, j'ai la chance d'avoir une excellente mémoire, donc, dès que je rédige un truc, c'est bon, je le maîtrise, j'ai fait ma formation, ils étaient une dizaine, ils n'avaient jamais vendu d'épargne assurance vie, c'était un nouveau marché pour eux, il fallait que je les forme, non seulement, mais aussi que je leur donne envie d'en vendre, on a passé trois jours à travailler là-dessus, et puis, on a fait un tour de table à la fin de la formation et j'ai eu des questions, oui, c'est bien, super, on a l'impression de connaître plein de choses... mais maintenant, on va être en live, tout seul, c'est la première fois, et j'ai rebondi sur le truc, c'est la première fois, je sais que ça ne se fait pas mais j'ai attendu la fin de la formation, je dis, vous savez, ça va très très bien se passer, là, par exemple, vous avez suivi une formation, je vois vos appréciations, vous avez l'air content, oui, on est super

content, c'est génial, on a l'impression de tout maîtriser, je dis, bah moi aussi, c'était la première fois ! (Rires) Et là, ça les a rassuré et voilà, après, c'était parti, je n'ai pas de stress, il y a des sujets plus techniques, qui sont plus compliqués, par exemple, quand je suis allée faire les fiches de paye, calcul des fiches de paye, des indemnités journalières, sécurité sociale sur la fiche de paye... c'est un peu technique, j'ai toujours un petit nœud au ventre. J'ai suivi une formation de formateurs à la C., certificat de qualification professionnelle de formateur.

c19 : C'était quand ça ?

C 19 : C'était en 2007. Je suis fâchée avec les dates.

c20 : A peu près...

C20 : Non, je suis rentrée en 2005, ça devait être 2006 ou 2007, disons que j'ai commencé en 2006 et j'ai dû avoir mon diplôme en 2007. Là, c'était plus sur l'ingénierie pédagogique, construire une formation avec l'organisation pédagogique, les différentes méthodes, laquelle je choisis, sur quelle séquence... c'était super bien, structuré, j'ai suivi aussi concevoir des jeux pédagogiques, animer, évaluer la formation... tout ce qui concerne vraiment le métier de formateur, j'ai eu mon CQP.

c21 : C'était sur combien de temps ça ? Formation courte ?

C21 : Oui, j'ai dû avoir trois mois de formation au total. C'était par séquences de jours à la suite... mais bon, de qualité quoi !

c22 : La C., oui !

C22 : Donc, les différentes méthodes pédagogiques, comment on gère un stagiaire difficile, la façon de motiver, de prendre la parole en public, la façon de concevoir des Powerpoint, si on en fait, les différents outils pédagogiques, on peut utiliser les jeux, les cartes, les trucs, les machins, c'était super intéressant, les post-it, les trucs ! (Rires)

c23 : Et ça, c'était une demande de votre part ?

C23 : Ouais, ouais, ouais !

c24 : Et vous vous êtes autofinancée ?

C24 ! Ah non non ! Je ne me suis jamais autofinancée pour aucune formation, j'ai vraiment eu énormément de chance, toutes mes boîtes m'ont toujours payé mes formations, c'est mon entreprise qui m'a financée, mon patron a été super content, donc, les deux autres formateurs qu'on a recruté derrière ont suivi la même formation. Ça m'a permis de mettre des mots, parce qu'en fait, j'utilisais les méthodes pédagogiques, je faisais déjà la préparation de ma formation mais ils m'ont donné une méthode, j'ai pu identifier des méthodes pédagogiques,

des savoir-faire... qui m'ont permis d'être plus structurée. J'ai simplement mis des mots sur des pratiques que j'avais déjà en fait, que mes collègues m'avaient transmis. Voilà.

c25 : Est-ce que vous pouvez me parler plus en détail de votre premier cours en tant que formateur? La première fois que vous avez été face à votre public ?

C25 : Toute seule ? Mon truc à A.? Ouais. Je suis arrivée avec ma boule au ventre, je suis une hyper anxieuse hein, il faut que les choses soient... j'ai besoin de me rassurer par des choses bordées... je n'irai jamais faire une formation sans maîtriser mon sujet, ce n'est même pas la peine... étant une hyper anxieuse, quinze jours avant, mon patron m'a dit, bon bah voilà, dans quinze jours, tu pars, là, euh, voilà... j'ai dit, bon, va falloir y aller, parce que t'es payée pour ça, quand même ! Et bien payée en plus ! (Rires) Je suis partie à A., j'avais mon ordinateur avec mon cours dessus que j'avais rédigé... je l'ai encore hein... je l'avais rédigé... complètement... comme un livre, je veux dire, vous prenez le cours, vous êtes formé sur l'assurance vie, vous prenez ce que j'avais rédigé, vous n'avez pas besoin de moi, vous lisez, c'est bon, les exercices, calculer, mes schémas dessinés, mes trucs, mes machins, à tel moment, je dis ça, à tel moment, je fais ça, tout était bordé... je l'avais sur mon ordinateur, je l'avais imprimé, je l'avais caché pour ne pas qu'ils se rendent compte que je tenais mon truc et pour ne pas qu'ils aient l'impression que je lisais mon cours... et puis, en fait, je l'ai déroulé très naturellement, et je me suis rendue compte qu'une fois que j'étais dans le vif du sujet... j'ai fait un tour de table, j'ai fait faire... à l'époque, je ne faisais pas de présentation croisée, tour de table classique, ils exprimaient leurs craintes, à chaque fois, oui alors, j'ai jamais vendu d'assurance donc j'ai un peu la trouille, je me disais et si tu savais moi, la trouille que j'aie ! Dans ma tête, je me disais, il ne faut pas qu'ils se rendent compte que c'est la première fois, comme pour eux, c'est la première fois aussi, ils vont doublement pétotcher et ça va être une catastrophe, donc, tu ne leur dis pas, il ne faut pas qu'ils s'en rendent compte... une fois que j'étais dans le vif, j'ai bafouillé les trois premières lignes, je les ai lues, et après, c'était parti, j'ai déroulé mon cours pendant trois jours, on a fait l'interactif, je n'avais pas de Powerpoint, je n'aime pas les Powerpoint, j'aime bien tout ce qui est interactif... sur certains sujets, quand j'ai peu de temps pour traiter la formation, le Powerpoint, au moins, il cadre mais j'ai horreur de ça. Je suis une mauvaise stagiaire, je m'endors devant un Powerpoint ! (Rires) Voilà, je me suis rendue compte le soir, en rentrant, que je n'avais plus mal au ventre et que tout allait bien et que voilà !

c26 : Est-ce que vous vous êtes servi de votre expérience de manager pour exercer en tant que formateur ? Est-ce que vous pouvez me dire quelles compétences vous avez

mobilisé ? Est-ce que vous pouvez me décrire une situation de formation où vous avez mobilisé telle ou telle compétence ?

C26 : L'attention à l'autre déjà, enfin, je ne sais pas si c'est une compétence mais, l'attention à l'autre, l'empathie. (Silence) La sympathie, j'espère être sympathique ! La directivité aussi, il faut être un peu directif, je suis assez directive ! (Rires) Ce ne sont pas vraiment des compétences, enfin, reformuler, écouter, reformuler... c'est des compétences de manager, de commercial. (Silence)

c27 : Est-ce que vous pouvez aller plus loin ?

C27 : Alors, l'écoute, la reformulation, l'empathie. En fait, moi, je pense que commercial, manager ou formateur sont des métiers différents, cependant, ils mobilisent un certain nombre de compétences communes qui sont, effectivement, sur être tourné vers l'autre, écouter, savoir écouter, savoir reformuler, faire preuve d'empathie, savoir recadrer... si je suis commercial, il faut que je dirige mon entretien, que je recadre mon client, que je le ramène vers... voilà... si je suis manager, à un moment donné, il faudra que je sache aussi recadrer mon équipe, cadrer mon équipe... alors, ça ne veut pas dire faire preuve d'autorité, ça veut dire simplement savoir diriger, orchestrer, voilà... il faut savoir gérer, observer. (Silence)

c28 : Est-ce qu'il y a une situation...

C28 : Et trancher aussi ! Pardon.

c29 : C'est moi ! Est-ce qu'il y a une situation en formation où vous vous êtes vraiment rendu compte de tout ça ? Ou c'est au quotidien ou après réflexion ?

C29 : C'est au quotidien parce que j'ai vraiment l'impression d'être... en fait, quand je suis avec l'équipe que je forme, j'ai un peu tendance à me repositionner comme un manager ! (Rires) Mais, plus par rapport à la motivation, je suis très attachée à la motivation, je trouve qu'on ne peut pas travailler correctement sans apporter de la motivation, enfin, sans aider l'autre à être motivé. C'était d'ailleurs un peu le thème de ma recherche. Et donc, pour moi, c'est super important, il y a plein d'éléments qui peuvent motiver quelqu'un, le manager est là pour faciliter l'émergence de la motivation. Il ne va pas motiver quelqu'un, un manager ne va pas motiver quelqu'un, par contre, il peut mettre en place des choses qui vont permettre à la personne d'être motivée, et le formateur, c'est pareil, dans sa formation, il doit mettre en place des choses qui vont permettre à la personne d'être motivée. Et d'ailleurs, je pense que, quand on fait une formation, enfin, moi, dans le système où je travaille, on forme des clients à vendre nos produits, donc, on est sur de l'environnement fiscal, social, juridique, on est sur des produits d'assurance, on est sur les techniques de vente, de management, de

développement personnel, et donc, on est en lien avec le manager, mais le manager opérationnel, celui qui est sur le terrain, on n'a aucune influence sur ses objectifs opérationnels, après, je veux dire, les gens, on les forme, ils ont du chiffre ou ils n'en font pas, ce n'est pas nous qui voilà... par contre, on est en lien avec le manager et on essaie de passer un contrat aussi avec le manager, ok, nous, on forme, mais, vous, il faut que vous accompagniez sur le terrain, parce que, la motivation, on peut l'impulser mais il faut que vous la pérennisiez. Et je pense que manager, formateur, c'est très très lié et on peut passer de manager à formateur et de formateur à manager. Moi, c'est mon sentiment et je ne pense pas faire un métier très différent, la seule différence que je fais, c'est que je ne suis que, en salle de formation ou je les accompagne aussi, sur le terrain des fois, je fais... ce n'est pas du coaching, je n'aime pas ce terme-là, mais je fais de l'accompagnement terrain... ce n'est pas du coaching vraiment, parce que le coaching, pour moi, c'est quelque chose qui est plus dans le temps et là, c'est des accompagnements ponctuels pour mettre en place ce qu'ils ont appris en formation. Non, pour moi, c'est à peu près les mêmes métiers, enfin, non, ce n'est pas les mêmes métiers, mais c'est très très lié, il y a plein plein plein de points communs entre le management et la formation. Pour moi, un bon manager doit être formateur et un bon formateur doit avoir un côté manager. Ce sont des métiers complémentaires.

c30 : Est-ce que votre expérience professionnelle en tant que manager avant vous a donné plus confiance en vous ? Est-ce que vous vous sentez plus crédible quand vous êtes formatrice face à votre public de par votre expérience d'avant ou pas ?

C30 : Oui, Tout à fait !

c31 : Et en quoi et pourquoi ?

C31 : Alors, oui, je me sens plus crédible parce que, d'abord, j'ai été à leur place sur le terrain. Ensuite, j'ai managé des gens comme eux, je suis vraiment dans le cœur de mon métier en plus hein, j'ai été conseillère commerciale, j'ai été manager commercial, donc, j'ai eu les problématiques du conseiller commercial, j'ai eu la problématique du manager, j'ai vu les deux côtés du décor. Et en arrivant en tant que formatrice, j'ai eu l'impression de voir le back stage, vous voyez ce que je veux dire ? En fait, j'ai l'impression que ma première partie, c'était une première partie, si on peut comparer, faire une analogie avec une scène de théâtre, voilà, il y a la première partie où j'étais sur un coin de la scène, la deuxième partie, j'étais sur un autre coin de la scène, il y avait la première partie en tant que conseillère, ensuite, j'étais manager sur l'autre coin de la scène, et en devenant formatrice, je passais au back stage. Parce qu'en même temps, en devenant formatrice, j'ai pu côtoyer les mêmes managers, moi, j'étais manager... petit manager, manager opérationnel, terrain...

371 **c32 : De proximité ?**

372 C32 : Oui, de proximité. J'avais des gens au-dessus de moi et aujourd'hui, je traite avec des
373 gens qui sont au-dessus de moi. Quand je vais dans une mutuelle, souvent, le soir, c'est avec
374 le directeur de la mutuelle que je dîne, enfin voilà, je suis même en amont, quand je dis le
375 back stage, je vois le côté, avec encore plus de recul sur lui, sa stratégie de développement de
376 l'entreprise, et puis, il faut savoir que je ne fais pas que de la formation, je mets en place des
377 plans de formation et je vends les formations. Tous les formateurs chez nous, le font, on est
378 une petite équipe et on vend nos plans de formation avec les mutuelles, on travaille avec nos
379 collègues dans l'entreprise qui sont chargés de mission auprès des mutuelles qui eux, mettent
380 en place les plans de développement des mutuelles, stratégies commerciales, et nous, on est
381 un outil support mais on les accompagne sur les négociations des plans d'actions
382 commerciaux pour mettre en place un plan d'action de formation en même temps. Je garde
383 quand même le côté opérationnel du management si on s'en tient à du management purement
384 productif, en fait. Après, on peut faire aussi, dans les diagnostics de plans de formation, ce
385 n'est pas que sur l'opérationnel, ce n'est pas que, ok, vous voulez vendre tel produit, il faut
386 faire telle formation, c'est aussi, est-ce que vos managers sont formés pour accompagner...

387 **c33 : Vos stagiaires le savent ou s'en aperçoivent de votre expérience terrain avant,**
388 **n'est-ce pas ? C'est important pour vous qu'ils reconnaissent votre expérience ?**

389 C33 : Alors, ce n'est pas qu'ils la reconnaissent parce que j'en ai rien à cirer, je m'en fiche
390 qu'ils me reconnaissent, enfin, voilà, ce n'est pas ça. C'est surtout pour les rassurer eux, plus
391 pour ça et à partir du moment où on demande à quelqu'un de se présenter en début de
392 formation, bah, je pense que la moindre des politesses, c'est déjà de se présenter, bon,
393 rapidement, je leur explique que j'ai fait le même métier qu'eux, beaucoup plus rapidement
394 que je vous l'ai expliqué ! (Rires) Grosso modo, je leur dis que je suis formatrice depuis
395 2005 et que, auparavant, j'ai été conseillère commerciale dans l'assurance des personnes et
396 que j'ai managé une petite équipe donc que je connais bien leurs problématiques parce que...
397 et puis, je n'ai pas toujours en formation que des conseillers commerciaux, j'ai des managers
398 aussi quelquefois ! Voilà, je leur dis simplement que je connais et que j'espère que mon
399 expérience va leur être utile, voilà, point. C'est juste pour les rassurer.

400 **c34 : Donc, ça, c'est ... vous venez de me dire que vous vous en fichez...**

401 C34 : Oui.

402 **c35 : Donc, ce n'est pas important pour vous qu'ils se disent que vous avez fait ça avant**
403 **et que ça peut les rassurer et les aider plus ?**

C35 : Alors ! Si, ça, c'est important ! Quand je dis ça, c'est par rapport à mon orgueil personnel, je m'en fiche d'être reconnue quoi, voilà, après l'orgueil du formateur se place à un autre niveau, on en parlera peut-être plus tard ! (Rires) Non, ce qui est surtout important pour moi, c'est que, eux, soient sereins, vous savez, quand le stagiaire arrive en formation, il n'est pas toujours... voilà, j'arrive où, ça va être qui le formateur, est-ce que la formation va être bien et m'apporter ce que j'attends... je prends toujours beaucoup de temps en début de formation pour poser toutes les choses, je prends 5 minutes pour me présenter, je leur demande de se présenter, souvent, je leur demande de faire des présentations croisées, parce que, quand on est sur des stages en inter, ça leur permet de faire connaissance, d'être rassuré et d'avoir au moins un pilier à côté d'eux à qui se rattacher hein, donc présentation croisée pour la cohésion d'équipe, et je leur demande de s'exprimer par écrit sur leurs attentes, comme la méthode des post-it, je leur demande de s'exprimer sur leurs attentes et pour moi, c'est important qu'ils soient sereins et rassurés parce qu'ils sont dans de bonnes dispositions pour apprendre. Et c'est important qu'ils soient sereins et rassurés sur qui va les former. Voilà, c'est juste ça.

c36 : Et ça vous apporte quoi ça ? Pourquoi pour vous, c'est important qu'ils soient sereins ?

C36 : Bah, parce que j'ai envie de leur apporter quelque chose, j'ai envie que la formation soit fructueuse pour eux, donc, il faut que je mette en place les éléments nécessaires à ce que la formation se déroule bien de façon à ce qu'ils soient en position de... je n'aime pas dire apprentissage... mais positive... peut-être... enfin, qu'ils aient... je me dis que... ils sont là en formation de deux ou trois jours, soit on les a envoyé, soit, ils sont venus d'eux-mêmes, si on les a envoyé, ils ne sont peut-être pas forcément très motivés, il faut que j'arrive à le savoir, il faut que j'arrive à établir un contact avec eux, je pense que c'est super important, déjà, c'est le premier contact, donc, effectivement, je pense que de leur dire qu'on joue dans le même cour, c'est important. Je ne suis pas la formatrice qui se positionne, voilà... on joue dans la même cour, on fait le même job, voilà.

c37 : Est-ce qu'il y a une situation en tant que formatrice qui vous a particulièrement marquée dont vous auriez envie de me parler ? (Silence)

C37 : Ah oui, oui, oui, oui... un truc... c'était l'horreur.

c38 : Ah, c'était l'horreur ? D'accord.

C38 : Oui. Bah, sinon, après, des situations qui m'ont marquée, en fait, en général, en formation, on se marre bien, moi, j'adore, je suis très joueuse, hein, je leur fais faire beaucoup de jeux et tout ça, j'adore me marrer et j'adore jouer donc, et encore une fois,

438 | j'essaie de me positionner du point de vue du stagiaire et comment moi, je suis en tant que
439 | stagiaire, je ne supporte pas les formations où juste le formateur parle et nous passe un
440 | Powerpoint, je m'endors en général et donc, je qui ne m'empêche pas d'être technique et de
441 | répondre à leurs attentes... pour moi, c'est important qu'on soit d'égal à égal... les situations
442 | en formation, donc, on va en raconter une rigolote d'abord et une terrible après. Donc, la
443 | rigolote, j'avais fait une formation une veille de St Valentin, je ne me souviens plus du sujet,
444 | et le soir, on emmenait nos stagiaires dîner, la formation se déroulait super bien, j'avais six
445 | stagiaires, il y avait une super ambiance, on rigolait, on bossait vachement et on rigolait
446 | vachement donc, c'était super sympa, le soir, je les ai emmené dîner et on s'est fait jeter du
447 | restaurant tellement on rigolait, ça, c'était un peu extra formation, en fait, on était dans un
448 | gastro parisien et, à la fin du repas, le chef m'avait dit, écoutez, la prochaine fois, essayez de
449 | faire un peu moins de bruit, forcément, on était sur une table ronde au milieu de la salle et on
450 | n'a pas arrêté de raconter des bêtises, voilà, c'était un peu le ton de la formation qui avait été
451 | très rigolote. Et il y a deux ans, j'étais dans une mutuelle à N. et il y a un type qui arrive en
452 | retard, il rentre en formation et il me dit, on se connaît, non ? Je le regarde, je dis, oui, c'est
453 | possible, j'ai un problème, je ne suis absolument pas physionomiste, c'est-à-dire que je ne
454 | me souviens pas des noms de mes stagiaires, vaguement de leurs têtes mais, à raison de dix
455 | stagiaires par semaine, ce n'est pas évident quoi, il y en a certains si, mais d'autres, non, et je
456 | dis oui, certainement, on se connaît, dans ce cas-là, je ne dis jamais non ! (Rires) On
457 | commence la formation il me regardait, il se marrait, je me dis qu'est-ce qu'il a et tout, le
458 | midi, il me dit, tu ne te souviens pas de moi ? Tu te rappelles pas la formation la veille de la
459 | St Valentin, je t'avais fait mourir de rire quand je t'avais dit que j'allais offrir un fer à
460 | défriser à ma copine ! (Rires) Enfin, c'était l'anecdote, c'était rigolo quoi. Sinon, une
461 | formation beaucoup moins rigolote, une formation hyper casse-pieds, fiche de paye, calcul
462 | des fiches de payes, imputation des indemnités journalières, sécurité sociale, où est-ce qu'on
463 | place les cotisations... un truc hyper technique, chiant, qui était destiné normalement aux
464 | conseillers commerciaux et là, en l'occurrence, c'était des gestionnaires de mutuelles, nous,
465 | on fait vraiment des formations pour les équipes commerciales, et là, j'avais des
466 | gestionnaires, c'est un peu comme les comptables dans les entreprises, ils sont un peu plus
467 | carré, voilà, et j'avais une collègue à moi qui était commerciale chez nous, qui voulait se
468 | former au calcul des indemnités journalières, donc, elle était là et j'avais quelques
469 | commerciaux. En l'occurrence les gestionnaires, j'avais deux nanas de 45, 50 ans qui avaient
470 | un look pas possible, qui auraient pu arrondir leurs fins de mois sans problème, et qui
471 | venaient d'être promues manager et adjointe du manager dans la mutuelle où elles étaient, et

elles avaient deux petites nanas d'une vingtaine d'années de leur équipe qui suivaient aussi le même stage. Les deux petites jeunes étaient totalement effacées et terrorisées par les deux chefs, elles, très grandes gueules, très dans le look, très truc, très machin...

c39 : Les managers ?

C39 : Ouais. Et ma collègue qui était une super jolie nana, super sappée et tout, ne disait rien, prenait ses cours et puis il y avait un ou deux commerciaux. Et les nanas, elles m'ont gonflé pendant tout le stage à vouloir étaler leur petite supériorité et je ne suis pas fine dans ces cas-là. (Silence) A un moment, on fait un calcul et je demande de corriger, je voyais bien que les deux petites jeunes étaient un peu larguées, elles avaient du mal, il est compliqué comme stage, mais elles n'osaient pas le dire parce qu'il y avait leurs chefs, donc, il fallait que je sois très attentive et diplomate de façon à ménager la chèvre et le chou, bien que les choux me gonflaient sérieusement ! (Rires) Il fallait en plus que je fasse beaucoup d'efforts pour ne pas que cela se voit, j'ai du mal à cacher ce que je ressens. Au moment de la correction du truc, la chef, la grande chef dit, moi, je le corrige, et elle corrige le truc et tout et, elle passe par tout un tas de raccourcis dans le calcul, je lui dis, écoute, on a vu une méthode, stp, ce qui serait sympa, c'est que pour que tout le monde suive, on fasse la correction... je suis ravie de voir que tu as compris, c'est super... maintenant, est-ce qu'on peut reprendre la méthode de base que je vous ai expliquée de façon à ce que tout le monde suive ? Et là, elle me dit, mais, si on n'est pas capable de passer par ces raccourcis-là, ce n'est pas la peine d'être gestionnaire. Et je la regarde, je dis, ça tombe bien, ici, ce n'est pas un stage pour les gestionnaires, c'est un stage pour les commerciaux. (Silence) Là, les hostilités étaient lancées. Voilà ! Et puis, ma collègue prenait des notes, la correction, elle était un peu larguée aussi, elle lève la tête, elle sentait le froid, elle fait, hein, quoi, qu'est-ce qui se passe ? Et là, la nana et son adjointe, quoi, qu'est-ce que t'as la poufiasse ? ... (Silence) Donc, j'ai dit stop, on va faire une pause hein ! Donc, voilà, tout le monde est parti, je suis allée voir mon patron, j'ai dit, écoute, là, ce n'est pas possible, je lui ai raconté ce qui s'était passé, il m'a dit, t'as bien fait de les envoyer bouler, ça va 5 minutes, et il me dit, tu reprends ta formation et tu vas mettre les points sur les i. Je suis allée les voir, j'ai dit, écoutez, maintenant, ça suffit, ce n'est pas un stage pour les gestionnaires, si le stage ne vous convient pas, je ne vous retiens pas, maintenant, il y a des gens qui sont là pour apprendre, vous terrorisez tout le monde, vous êtes totalement irrespectueuses avec tout le monde, donc, stop. (Silence)

c40 : Donc là, ça a été vraiment... c'est la seule fois où vous avez vraiment du...

C40 : Ah bah, j'ai dit à mon patron, c'est fini, je ne fais plus cette formation.

506 **c41 : Ah oui ?**

507 C41 : Donc, je ne la fais plus. Ça m'a... voilà ! (Rires)

508 **c42 : Et du coup, elles sont restées pour la fin de la formation ?**

509 C42 : Oui, elles sont restées.

510 **c43 : Ce n'est pas évident quand il faut...**

511 C43 : Bah, il y a des fois, il y a des gens... je ne supporte pas les gens qui... on va dire
512 poliment... qui flatulent plus haut que leurs fesses ! Voilà ! (Rires) Je ne supporte pas.

513 **c44 : Moi, j'ai posé toutes mes questions. Est-ce que vous voulez ajouter quelque**
514 **chose ? Des choses dont on n'a pas parlées, que vous avez envie de me dire ?**

515 C44 : Il y a une chose que j'ai constatée en formation, ce n'est pas toujours évident d'avoir
516 le manager et son collaborateur dans la même formation, il y a des fois, c'est aidant,
517 d'autres, pas toujours évident, il faut le gérer. Je pense que le fait d'avoir été manager aide
518 dans les négociations et les discours avec les managers parce qu'ils savent que je connais
519 leur métier, leurs problématiques et leurs attentes mais ça ne m'empêche pas de leur
520 demander. (Silence) Je pense, je ne sais pas, que je reviendrais un jour vers le métier de
521 manager et le métier de formateur m'aura beaucoup aidé dans ce cas-là aussi. Je crois que le
522 métier de manager m'a aidé à devenir formatrice, mais d'être formatrice, j'ai appris
523 beaucoup de choses, j'ai pu, encore une fois, poser des mots sur des choses aussi, j'ai aussi
524 appris à former sur les techniques de management, donc, quand je dis, le back stage, le
525 backoffice, j'ai vraiment le backoffice, voilà. Je ne suis pas tout le temps en train d'analyser
526 mais je suis maintenant bien capable de faire des diagnostics sur des méthodes de
527 management et voilà et je ne regrette pas la transition.

528 **c45 : Et vous ne m'avez pas parlé du Master SIFA ? Où et quand ? Juste pour finir.**

529 C45 : Alors, le Master SIFA, pourquoi et quand ? Bah, toujours dans le cadre de la
530 formation, moi, j'ai un patron qui est à fond pour qu'on se forme, on est formateur, on doit
531 se former pour toujours être au top, je n'avais que mon BTS que j'avais eu en VAE, il m'a
532 dit, cette année, tu veux faire quoi comme formation, j'ai dit j'en sais rien, les sujets
533 techniques, j'ai un peu fait le tour, il me dit effectivement... parce qu'après, nous, il faut
534 qu'on trouve des formations techniques qui nous correspondent, en sachant qu'on arrive
535 dans des organismes concurrents, on ne va pas s'enrichir... je ne sais pas, si je fais
536 l'environnement des travailleurs indépendants, tout ce qui est juridique, social, fiscal... au
537 bout d'un moment, je veux dire, voilà... après, il faut qu'on trouve des sujets sur lesquels on
538 souhaite se former qui restent cohérents avec l'entreprise et il m'a dit, tu devrais en profiter
539 pour faire une formation diplomate. Je dis ouais, il me dit, tu sais, t'as 40 et quelques années,

540 | tu ne passeras peut-être pas ta vie chez nous, donc, profite que l'entreprise peut t'offrir une
541 | formation diplômante. Je dis oui, mais quoi ? Il me dit, j'ai le souvenir que tu t'étais éclatée
542 | dans ta formation à la C., ta formation de formateur, tu m'avais dit que t'avais envie de
543 | continuer sur cette voie-là, monter en puissance sur la formation, on n'est bien d'accord que
544 | sur l'aspect technique métier, c'est bon, tu peux encore monter en puissance sur les aspects
545 | de la formation... regarde ce que tu trouves, regarde du côté de la S. ... Et puis, je me suis
546 | dit, je suis toujours en déplacement dans toute la France, je vais quand même regarder du
547 | côté de l'Université de T., si je pouvais me poser un peu, ce ne serait pas mal et j'ai donc
548 | trouvé le Master SIFA, le FAC et le SIFA, le FAC, je me suis dit, ça ne me correspond pas
549 | du tout, et puis, au départ, j'ai regardé le M1, et mon patron m'a dit, non, le M1, ce n'est pas
550 | un diplôme (Silence) Il me dit, pour moi, t'as largement le niveau de faire un M2, donc, tu
551 | tentes tout de suite le M2. (Silence)

552 | **c46 : D'accord, ok.**

553 | C46 : ça a été accepté, j'ai fait une VAE pour pouvoir intégrer un M2 et après, je me suis
554 | vendue auprès de l'équipe pédagogique du M2 pour leur dire, mais si, j'y arriverai ! (Rires)
555 | Voilà !

556 | **c47 : Ok.**

557 | C47 : Et donc, c'était toujours pour pousser vers ça, en sachant que mon patron va prendre sa
558 | retraite d'ici deux ans, j'espère que ce diplôme pourra me permettre éventuellement de le
559 | remplacer ou d'évoluer vers un bon... le but, c'est... pour l'instant, lui, il veut me
560 | positionner comme responsable pédagogique. Maintenant, voilà.

561 | **c48 : Ok. Bah merci beaucoup !**

562 | C48 : Avec plaisir !

Annexe 11 : Tableau d'analyse de l'entretien de Cécile

N° de lignes	Entretien 3 – Cécile, 03 Mars 2012	Unités de sens	Sous-thèmes	Thèmes
1 à 58	<p>c1 : Merci de bien vouloir répondre à mes questions, pour commencer, pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel, de manière chronologique, jusqu'à maintenant ?</p> <p>C1 : Oui ! Alors, j'ai un parcours un petit peu atypique, j'ai commencé comme secrétaire commerciale, en contrat de qualification après avoir raté mon bac, ensuite, j'ai fait un bébé, voilà, j'ai arrêté de travailler pendant quelque temps, j'ai recommencé et retrouvé un poste de secrétaire de direction, j'ai eu mes premières expériences un petit peu de management, j'étais seule au siège avec mon patron, et on avait 40 salariés qui étaient dispersés sur des sites d'exploitation, on gérait des restaurants d'entreprise entre T. et N. et donc, j'avais pour mission de m'occuper de la comptabilité, du commercial, du secrétariat commercial et de contacter des éventuels clients, gérer les relations avec les clients, de coordonner toutes les caisses et tout ce qui se passait sur les sites de restauration. J'allais déjeuner tous les midis sur les sites tourangeaux, je partais régulièrement en déplacement sur N. avec mon patron voir les autres sites, j'avais pour mission de récupérer tout ce qui avait attiré à la compta, au personnel de salles, de services, et je devais un petit peu superviser les organisations dans les différentes exploitations, en sachant que chaque chef cuisinier était responsable de son exploitation. Voilà, ça a été un petit peu ma première expérience, ce n'était pas du</p>	<p>« (...) j'ai un parcours un petit peu atypique (...) »</p> <p>« (...) secrétaire commerciale (...) »</p> <p>« (...) contrat de qualification (...) »</p> <p>« (...) raté mon bac (...) »</p> <p>« (...) j'ai fait un bébé (...) »</p> <p>« (...) retrouvé un poste de secrétaire de direction (...) »</p> <p>« (...) mes premières expériences un petit peu de management (...) »</p> <p>« (...) j'étais seule au siège avec mon patron, et on avait 40 salariés (...) »</p> <p>« (...) mission de m'occuper de la comptabilité, du commercial, du secrétariat commercial et de contacter des éventuels clients, gérer les relations avec les clients, de coordonner toutes les caisses (...) »</p> <p>« (...) sites de restauration (...) »</p> <p>« (...) régulièrement en déplacement (...) »</p>	<p>Expérience de vie</p> <p>Poste occupé</p> <p>Expérience de formation</p> <p>Rupture</p> <p>Trajet personnel</p> <p>Expérience de vie</p> <p>Poste occupé</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Equipe managée</p> <p>Coopération Initiatives</p> <p>Domaine professionnel</p> <p>Déplacement</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Transition de vie</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Parcours professionnel</p>

<p>management proprement dit mais c'était déjà un petit peu quand même... disons que je n'avais pas des fonctions de manager, mais j'en avais déjà un petit peu les compétences. Ensuite, j'étais à nouveau secrétaire commerciale, alors, le secrétariat, ce n'était vraiment pas mon truc, j'ai beaucoup de mal quand on me donne des ordres (Rires) Je pense que cela a conditionné ma façon de manager plus tard. Ensuite, conseillère commerciale à L.M., société d'assurances, j'ai été conseillère commerciale pendant deux ans et demi, j'étais une bonne conseillère commerciale, j'avais des bons résultats, quand j'ai voulu évoluer, on m'a fait comprendre que l'évolution, pour les femmes, surtout à mon âge, ce n'était pas évident, à l'époque, je devais avoir 24 ans à peu près, 24, 25 ans, on m'a fait comprendre que vu que mes collègues avaient tous dans les 40, 50ans, qu'ils avaient plus d'expérience que moi mais qu'effectivement, j'en aurai les compétences, j'étais avec un fort tempérament, et qu'en plus, j'étais toute seule avec mon petit garçon, il fallait que je bouge, donc, j'ai démissionné et je suis partie sur une vraie fonction de management puisqu'on m'avait proposé un poste, c'était de la folie, on m'a proposé un poste à durée déterminée de 3 mois de chef de projet, c'était une boîte de com qui bossait pour la M., elle mettait en place à l'époque la mutuelle santé Loire Bretagne, et le but était de mettre en place toute la plateforme téléphonique. J'avais déjà fait des pré-recrutements quand j'étais dans la société de restauration, je dégrossissais le recrutement pour mon patron, je triais les CV et je recevais en premier entretien et là, il a fallu que je recrute six conseillères commerciales, enfin, téléphoniques, il a fallu que je les forme, ça avait été très sympa parce que j'avais travaillé aussi</p>	<p>« (...) superviser les organisations dans les différentes exploitations (...) »</p> <p>« (...) ma première expérience, ce n'était pas du management (...) »</p> <p>« (...) je n'avais pas des fonctions de manager, mais j'en avais déjà un petit peu les compétences (...) »</p> <p>« (...) j'étais à nouveau secrétaire commerciale (...) »</p> <p>« (...) ce n'était vraiment pas mon truc (...) »</p> <p>« (...) j'ai beaucoup de mal quand on me donne des ordres (...) »</p> <p>« (...) cela a conditionné ma façon de manager (...) »</p> <p>« (...) conseillère commerciale à L.M., société d'assurances, j'ai été conseillère commerciale (...) »</p> <p>« (...) j'avais des bons résultats (...) »</p> <p>« (...) on m'a fait comprendre que l'évolution, pour les femmes, surtout à mon âge, ce n'était pas évident (...) »</p> <p>« (...) j'en aurai les compétences, j'étais avec un fort tempérament (...) »</p> <p>« (...) j'étais toute seule avec mon petit garçon, il fallait que je bouge (...) »</p>	<p>Organisation</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Poste occupé</p> <p>Remise en question</p> <p>Autorité</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Poste occupé</p> <p>Réussite</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Rupture</p> <p>Projet personnel</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Contrainte familiale</p> <p>Projet personnel</p>	<p>Compétence de manager</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition socio-professionnelle</p> <p>Management</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition personnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Transition socio-</p>
--	---	--	--

<p>avec les informaticiens et puis le réseau commercial de la M. pour voir ce que, eux attendaient précisément pour mettre en place cette mutuelle santé. Et puis bah voilà, c'était parti, sauf que ça tombait en plein dans les grèves de je ne sais plus quelle année, il y a eu des grèves énormes qui ont paralysé toute la France, c'était en 97 je crois, un truc comme ça, enfin, peu importe, l'opération a complètement foiré, on n'a pas eu le nombre d'adhésions à la complémentaire santé qu'on souhaitait. Cependant, le responsable de la M. m'a alors proposé de prendre la responsabilité de la plateforme téléphonique, mais sur R. J'ai décliné, parce que je ne me voyais pas partir à R. toute seule avec mon p'tit garçon, et qui plus est, ici, j'ai quand même la chance d'avoir ma famille, il a son papa... et je crois que ça, c'est important d'être entourée quand on veut évoluer professionnellement. J'ai refusé, coup de bol, mon ancien patron de L.M. m'a rappelé à ce moment-là pour me proposer un poste de manager. Comme j'étais très gonflée et culottée à l'époque, je lui ai dit d'accord mais cela dépend combien (Rires) En même temps, j'en avais un petit peu besoin ! Et donc, j'ai accepté le poste, alors, au début, j'étais responsable commerciale du réseau de fidélisation, j'avais personne à manager, j'avais que moi-même à manager, le but étant que j'évolue réellement vers le poste de manager avec l'équipe de toute la région Centre à manager, la première chose qui a été faite, c'est qu'on m'a confié la responsabilité de la formation d'une personne qui venait d'être recrutée, qui venait des assurances, qui était le fils d'un ami d'un des directeurs, je l'ai formé aux produits, techniques de vente, on a tourné ensemble pendant pas mal de temps et puis après, on m'a dit que c'était lui qui prenait le poste de</p>	<p>« (...) j'ai démissionné et je suis partie sur une vraie fonction de management (...) »</p> <p>« (...) poste à durée déterminée de 3 mois de chef de projet (...) »</p> <p>« (...) la mutuelle santé (...) »</p> <p>« (...) mettre en place toute la plateforme téléphonique (...) »</p> <p>« (...) je dégrossissais le recrutement pour mon patron, je triais les CV et je recevais en premier entretien (...) »</p> <p>« (...) je recrute six conseillères commerciales (...) je les forme (...) »</p> <p>« (...) j'avais travaillé aussi avec les informaticiens et puis le réseau commercial (...) »</p> <p>« (...) il y a eu des grèves énormes qui ont paralysé toute la France (...) »</p> <p>« (...) on n'a pas eu le nombre d'adhésions (...) »</p> <p>« (...) proposé de prendre la responsabilité de la plateforme téléphonique (...) »</p> <p>« (...) J'ai décliné, parce que je ne me voyais pas partir à R. toute seule avec mon p'tit garçon</p>	<p>Rupture</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Poste occupé</p> <p>Domaine professionnel</p> <p>Organisation</p> <p>Recrutement</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Equipe managée</p> <p>Rupture</p> <p>Expérience de vie</p> <p>Rupture</p> <p>Expérience professionnelle</p> <p>Opportunité professionnelle</p> <p>Initiatives</p> <p>Contrainte familiale</p> <p>Projet personnel</p>	<p>professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Management</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Transition socio-</p>
--	--	---	---

	<p>manager. Donc, là, j'ai refait colère et je suis partie définitivement. (Rires) Pour la petite histoire, chose que j'aurais pu regretter après, je suis allée faire mon BTS, j'ai fait un BTS en VAE.</p>	<p>(...) » « (...) d'avoir ma famille, il a son papa... et je crois que ça, c'est important d'être entourée quand on veut évoluer professionnellement (...) » « (...) coup de bol, mon ancien patron de L.M. m'a rappelé (...) » « (...) proposer un poste de manager (...) » « (...) très gonflée et culottée (...) cela dépend combien (...) » « (...) j'étais responsable commerciale du réseau de fidélisation, j'avais personne à manager, j'avais que moi-même à manager, le but étant que j'évolue réellement vers le poste de manager avec l'équipe de toute la région (...) » « (...) on m'a confié la responsabilité de la formation d'une personne qui venait d'être recrutée (...) » « (...) je l'ai formé aux produits, techniques de vente (...) » « (...) c'était lui qui prenait le poste de manager (...) » « (...) j'ai refait colère et je suis partie</p>	<p>Soutien entourage Trajet personnel Rencontre Expérience de vie Opportunité professionnelle Projet professionnel Salaire Poste occupé Initiatives Formation équipe Dispositif de formation Evolution équipe Remise en question Rupture</p>	<p>professionnelle Parcours personnel Transition personnelle Parcours professionnel Formation expérientielle Parcours professionnel Transition professionnelle Parcours professionnel Parcours professionnel Compétence de manager Management Ingénierie de formation Management Transition socio-professionnelle Parcours personnel</p>
--	--	---	--	---

		définitivement (...) » « (...) j'ai fait un BTS en VAE (...) »	Trajet professionnel Projet de formation	Transition professionnelle Transition professionnelle
59 à 60	c2 : Quel BTS ? C2 : Un BTS force de vente.	« (...) BTS force de vente (...) »	Expérience de formation	Formation expérientielle
61 à 92	c3 : D'accord, ok. C3 : Et donc, je suis allée à O. pour préparer mon BTS, à l'académie, enfin, au GRETA, et j'en ai profité pour passer voir un de mes anciens collègues qui m'a dit, c'est dommage, t'aurai pas dû partir, il est parti lui, et c'est moi qui est le poste maintenant. Donc, voilà, sans regret, après, j'ai fait des jobs qui ne m'ont pas particulièrement plu, chef de pub chez V., la radio, je faisais de la publicité, et il n'y avait aucune partie de conseil, rien du tout, ensuite, conseillère commerciale dans une compagnie d'assurances et puis je suis rentrée chez Harmonie, le groupe H.M., j'avais postulé pour un poste de conseillère commerciale, j'ai été recrutée comme responsable d'agence. Donc là, j'avais une équipe de quatre personnes à manager, comme j'avais déjà une bonne expérience par rapport à L.M., sur tout ce qui était techniques d'assurances à la personne, j'en ai profité pour faire monter en puissance mon équipe, je leur faisais des petites formations pour leur donner plus de compétences, sur la façon de vendre, les produits, j'essayais de créer une cohésion d'équipe, j'avais jamais été formée aux techniques de management, je faisais un peu avec mes tripes et avec ce que j'avais envie de... enfin, ce que moi, j'avais aimé dans les managers que j'avais pu rencontrer. J'avais eu la chance à L.M. de rencontrer un super manager qui m'avait	« (...) préparer mon BTS (...) » « (...) sans regret (...) » « (...) j'ai fait des jobs qui ne m'ont pas particulièrement plu (...) » « (...) il n'y avait aucune partie de conseil (...) » « (...) conseillère commerciale dans une compagnie d'assurances (...) » « (...) recrutée comme responsable d'agence (...) » « (...) équipe de quatre personnes à manager (...) » « (...) bonne expérience (...) sur tout ce qui était techniques d'assurances à la personne (...) » « (...) faire monter en puissance mon équipe, je leur faisais des petites formations pour leur donner plus de compétences (...) »	Expérience de formation Défi personnel Trajet personnel Remise en question Rupture Besoin Poste occupé Opportunité Projet professionnel Equipe managée Expérience professionnelle Rôle d'accompagnateur	Formation expérientielle Motivation personnelle Transition professionnelle Transition socio-professionnelle Parcours professionnel Transition professionnelle Parcours professionnel Parcours professionnel Transition professionnelle Management Formation expérientielle Compétence de manager

		<p>« (...) J'étais plutôt un soutien pour mes collègues (...) »</p> <p>« (...) on a sympathisé professionnellement (...) »</p> <p>« (...) j'étais tout le temps en conflit avec mon directeur commercial, on n'avait pas vraiment les mêmes conceptions du management(...) »</p> <p>« (...) plutôt très chiffre (...) »</p>	<p>Relation manager/équipe</p> <p>Rencontre</p> <p>Expérience de vie</p> <p>Relation manager/hiérarchie</p> <p>Objectifs chiffrés</p> <p>Intention</p>	<p>Management</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Management</p> <p>Management</p> <p>Ingénierie de formation</p>
93 à 117	<p>c4 : Directif ?</p> <p>C4 Voilà ! Nous étions des numéros bons à produire et on devait produire dans des petites cases des produits qu'il avait décidé alors que moi, j'avais l'habitude de faire des ventes conseils et de proposer des solutions qui correspondaient aux gens que j'avais en face de moi. Au bout du compte, je faisais des contrats plus gros, mais cela ne lui plaisait pas, il préférait que je fasse de l'abattage, donc, je faisais le tampon pour ne pas que mon équipe se fasse taper dessus par ce chefaillon, qui était le directeur commercial là-bas, voilà, et j'en avais ras le bol ! Avec mon équipe, ça se passait super bien, on était soudé, on faisait nos chiffres, mais, je n'en pouvais plus de cette ambiance où j'avais toujours l'impression d'être... et puis, j'ai horreur d'être commandée, donc... je n'aime pas commander mais je n'aime pas qu'on me commande ! J'ai décidé de faire un bilan de compétences, je retapais des meubles, à l'époque, je me suis dit, j'en ai ras le bol, je vais m'installer à mon compte comme artisan, je vais trouver des meubles, les retaper et les revendre. Alors, j'ai fait un bilan de compétences à l'AFPA, la nana m'a prise très au sérieux, on</p>	<p>« (...) des numéros bons à produire (...) j'avais l'habitude de faire des ventes conseils et de proposer des solutions (...) »</p> <p>« (...) il préférait que je fasse de l'abattage (...) »</p> <p>« (...) je faisais le tampon pour ne pas que mon équipe se fasse taper dessus par ce chefaillon, qui était le directeur commercial (...) »</p> <p>« (...) j'en avais ras le bol (...) »</p> <p>« (...) Avec mon équipe, ça se passait super bien, on était soudé, on faisait nos chiffres (...) »</p> <p>« (...) je n'aime pas commander mais je n'aime pas qu'on me commande ! (...) »</p> <p>« (...) faire un bilan de compétences (...) »</p>	<p>Missions occupées</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Rupture</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Relation manager/équipe</p> <p>Coopération</p> <p>Rupture</p> <p>Remise en question</p> <p>Coopération</p> <p>Valeur motivationnelle</p> <p>Autorité</p> <p>Remise en question</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition socio-professionnelle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Management</p> <p>Transition socio-</p>

	<p>a fait tout un tas de tests et tout, et à la fin, elle me dit, non, ce n'est pas possible, les meubles que vous faites, c'est très joli mais vous allez vite en avoir fait le tour et vous ennuyer, vous avez besoin de vous nourrir. Donc, recherchez un job, de direction commerciale dans une PME ou formatrice. Alors, moi, commerciale, j'en avais ras la casquette, j'ai dit non, je vais chercher un job de formatrice, et je dis, vous, à l'AFPA, vous recrutez, elle me dit, envoyez votre CV, j'ai envoyé mon CV, ils ne m'ont jamais répondu, j'ai dit, laisse tomber, ça ne doit pas être fait pour moi, donc, j'ai arrêté toute recherche. D'ailleurs, à un moment, j'ai dîné avec des collègues qui étaient mes homologues chez H.M., je leur ai dit que j'avais arrêté mes recherches, ils étaient morts de rire, tu vas voir, c'est là que t'arrêtes tes recherches et que quelqu'un va te contacter. Et le fait est, quinze jours après, j'arrive au bureau, j'ai mon assistante qui me dit qu'il y a une dame de la M.F. qui a appelé.</p>	<p>« (...) je vais m'installer à mon compte comme artisan (...) je vais trouver des meubles, les retaper et les revendre (...) »</p> <p>« (...) ce n'est pas possible (...) vous allez vite en avoir fait le tour et vous ennuyer, vous avez besoin de vous nourrir (...) »</p> <p>« (...) recherchez un job, de direction commerciale dans une PME ou formatrice (...) »</p> <p>« (...) commerciale, j'en avais ras la casquette, j'ai dit non, je vais chercher un job de formatrice (...) »</p> <p>« (...) j'ai envoyé mon CV, ils ne m'ont jamais répondu (...) j'ai arrêté toute recherche (...) »</p>	<p>Orientation de projet</p> <p>Défi personnel</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Contrainte personnelle</p> <p>Trajet personnel</p> <p>Orientation</p> <p>Orientation vers la formation</p> <p>Rupture</p> <p>Crise du trajet professionnel</p>	<p>professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Transition personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p>
118 à 119	<p>c5 : Le bilan, vous l'avez fait pendant que vous étiez en poste ?</p> <p>C5 : Oui, oui, Tout à fait ! Mais, je ne leur ai pas dit.</p>			
120 à 136	<p>c6 : Oui, voilà, c'est hors temps de travail.</p> <p>C6 : Oui. Et j'arrive au bureau et ma collaboratrice me dit qu'une dame de la M.F. a appelé et qu'il faut que je la rappelle. J'appelle, c'était donc cette formatrice que j'avais connue, elle me dit, j'appelais pour prendre de tes nouvelles, ça faisait un an, à peu près</p>	<p>« (...) je t'appelle pour savoir si la formation t'intéresse toujours (...) »</p> <p>« (...) elle me dit qu'elle a passé un diplôme</p>	<p>Rencontre</p> <p>Expérience de vie</p> <p>Expérience de</p>	<p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle</p>

	<p>que je ne l'avais pas eue au téléphone, on avait sympathisé mais on s'appelait que sur des points précis, renseignements techniques, on papotait mais on n'était pas intime non plus, elle me dit, je t'appelle pour savoir si la formation t'intéresse toujours... d'abord, elle me dit qu'elle a passé un diplôme d'expertise comptable, je dis, c'est génial, elle me dit, c'est l'avantage quand t'es formateur, que t'es dans une bonne boîte, c'est que tu peux toujours te former. Je dis, super, t'as de la chance, elle me dit, d'ailleurs, la formation, c'est toujours un truc qui t'intéresse ? Je dis, oui, c'est toujours un truc qui m'intéresse. Elle me dit, postule, on recrute. (Silence) Donc, là, c'était la super opportunité, je dis, je n'ai jamais été formatrice, elle me dit, c'est bon, tu manages ton équipe, tu la manages bien, je t'ai vue en formation, pour moi, tu vas être une excellente formatrice, t'as la maîtrise technique de tout ce sur quoi on forme, de toute façon, je te présente à mon patron, s'il est ok, moi, je veux que ce soit toi parce que je ne formerai personne d'autre. J'ai rencontré son patron, le DRH, j'ai été embauchée au 1^{er} septembre.</p>	<p>d'expertise comptable (...) c'est l'avantage quand t'es formateur, que t'es dans une bonne boîte, c'est que tu peux toujours te former (...) »</p> <p>« (...) Elle me dit, postule, on recrute (...) »</p> <p>« (...) c'était la super opportunité (...) »</p> <p>« (...) je n'ai jamais été formatrice (...) »</p> <p>« (...) tu manages ton équipe, tu la manages bien, je t'ai vue en formation, pour moi, tu vas être une excellente formatrice, t'as la maîtrise technique de tout ce sur quoi on forme (...) »</p> <p>« (...) je veux que ce soit toi parce que je ne formerai personne d'autre (...) »</p> <p>« (...) J'ai rencontré son patron, le DRH, j'ai été embauchée (...) »</p>	<p>formation</p> <p>Défi</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Opportunité professionnelle</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Inconnu</p> <p>Appréhension</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Estime de soi</p> <p>Projet professionnel</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p>
137 à 138	<p>c7 : De quelle année ?</p> <p>C7 : 2005.</p>			
139 à 143	<p>c8 : D'accord.</p> <p>C8 : Et depuis, je suis formatrice, donc, en fait, ce n'est plus une mutualité française, on est passé en FA depuis le 1er janvier, mais nos actionnaires sont les cinq plus grosses mutuelles de France, dont</p>	<p>« (...) Et depuis, je suis formatrice (...) »</p>	<p>Poste de formateur</p>	<p>Ingénierie de formation</p>

	H.M. (Rires) Je suis revenue à la case départ ! Voilà mon parcours et comment j'en suis arrivée là. C'est un petit peu long.	« (...) Je suis revenue à la case départ ! (...) »	Expérience professionnelle	Formation expérientielle
144 à 146	c9 : Non, il y a des liens. C9 : Mais, en même temps, je ne suis pas toute jeune, j'ai 44 ans, donc forcément, vu que j'ai commencé à travailler à 18 ans...	« (...) je ne suis pas toute jeune (...) »	Rupture générationnelle Trajet professionnel	Parcours professionnel Transition professionnelle
147 à 168	c10 : Alors, j'ai compris toutes les questions que vous vous posiez tout au long de ces expériences, mais, est-ce qu'il y a vraiment un élément qui a fait que vous vous êtes questionnée et que vous vouliez faire autre chose ? Une situation ? C10 : Non, en fait, moi, certains pourraient dire que j'ai les dents longues, non, simplement, je m'ennuie rapidement, ma petite nièce est pareille, j'ai été détectée précoce quand j'étais gamine, je fais partie des gens qui ont besoin de se nourrir intellectuellement, voilà, donc, il faut que ça m'intéresse, moi, je vais être hyper motivée si je m'éclate dans ce que je fais, si je ne m'éclate pas dans ce que je fais, je ne suis plus du tout motivée. Quand je suis motivée par contre, je suis une bête de boulot, je suis une addict de boulot... des questions, je m'en suis toujours posée tout au long de mon parcours, je pense que j'ai toujours évolué, j'avais un petit peu une revanche vu que j'avais rien foutu en cours, quand j'étais jeune, j'étais fêtarde, voilà, je m'ennuyais en cours, ça ne m'intéressait pas, et puis, je ne voyais pas l'intérêt, je ne savais pas ce que je voulais faire, enfin, je n'avais pas de but et moi, il me faut un but. Donc, des questions, oui, j'ai toujours voulu goûter à plein de choses, j'ai commencé par le secrétariat, c'était alimentaire, je me suis rendue compte que ce	« (...) je m'ennuie rapidement (...) » « (...) j'ai été détectée précoce (...) » « (...) je fais partie des gens qui ont besoin de se nourrir intellectuellement (...) » « (...) il faut que ça m'intéresse, moi, je vais être hyper motivée si je m'éclate dans ce que je fais, si je ne m'éclate pas dans ce que je fais, je ne suis plus du tout motivée (...) » « (...) je suis une bête de boulot, je suis une addict de boulot (...) » « (...) des questions, je m'en suis toujours posée tout au long de mon parcours (...) » « (...) une revanche vu que j'avais rien foutu en cours (...) » « (...) je m'ennuyais en cours, ça ne m'intéressait pas, et puis, je ne voyais pas l'intérêt, je ne savais pas ce que je voulais faire, enfin, je n'avais pas de but et moi, il me faut un but (...) »	Diversité des tâches Besoin Qualité personnelle Envie d'apprendre Besoin Intérêt du poste occupé Besoin Implication Remise en question Défi personnel Trajet personnel Projet personnel Intention	Motivation personnelle Transition professionnelle Parcours personnel Motivation personnelle Transition professionnelle Motivation personnelle Transition professionnelle Ingénierie de formation Transition socio-professionnelle Motivation personnelle Transition professionnelle Transition professionnelle Ingénierie de formation

	<p>n'était pas mon truc, le commercial, j'ai des parents commerçants, donc, j'ai toujours fait un petit peu de vente avec eux, je faisais des salons, je bossais au magasin de ma mère, donc voilà, j'y suis allée, et j'avais toujours ce côté alimentaire aussi et puis, j'ai eu de la chance d'avoir été élevée dans un milieu où il y avait un petit peu d'argent, donc, il n'était pas question que je tire la langue financièrement. (Rires) Donc, j'avais aussi une ambition financière, j'avais un petit garçon à élever, je voulais pouvoir lui offrir la même chance que j'avais eue de la part de mes parents, donc, tout ça, voilà.</p>	<p>« (...) j'ai toujours voulu goûter à plein de choses (...) »</p> <p>« (...) je me suis rendue compte que ce n'était pas mon truc, le commercial, j'ai des parents commerçants, donc, j'ai toujours fait un petit peu de vente avec eux, je faisais des salons, je bossais au magasin de ma mère (...) »</p> <p>« (...) élevée dans un milieu où il y avait un petit peu d'argent (...) »</p> <p>« (...) pas question que je tire la langue financièrement (...) ambition financière (...) »</p> <p>« (...) un petit garçon à élever, je voulais pouvoir lui offrir la même chance que j'avais eue de la part de mes parents (...) »</p>	<p>Polyvalence</p> <p>Coopération</p> <p>Rupture</p> <p>Trajet personnel</p> <p>Niveau de vie</p> <p>Expérience de vie</p> <p>Ambition</p> <p>Projet personnel</p> <p>Contrainte familiale</p> <p>Projet personnel</p>	<p>Motivation personnelle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition personnelle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours personnel</p> <p>Transition socio-professionnelle</p>
169 à 171	<p>c11 : Donc, on peut dire que c'est une transition professionnelle, vous n'aviez jamais été formatrice avant ?</p> <p>C11 : Non, qu'occasionnellement, ponctuellement, de façon informelle.</p>	<p>« (...) de façon informelle (...) »</p>	<p>Savoirs tacites</p>	<p>Formation expérientielle</p>
172 à 173	<p>c12 : Tout à fait. Comment vous l'avez vécu cette transition ?</p> <p>C12 : Pour moi, c'était un grand bonheur !</p>	<p>« (...) un grand bonheur ! (...) »</p>	<p>Continuité de trajet professionnel</p>	<p>Transition professionnelle</p>
174 à 184	<p>c13 : C'est vrai ?</p> <p>C13 : Ouais ! Il faut savoir aussi que le métier de la formation m'a toujours intéressée, parce qu'étant autodidacte, en fait, dans toutes les entreprises où j'ai été, j'ai toujours suivi des formations et j'étais</p>	<p>« (...) le métier de la formation m'a toujours intéressée (...) »</p> <p>« (...) étant autodidacte (...) j'ai toujours suivi</p>	<p>Motivation</p> <p>Autodidactie</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Qualité personnelle</p>

205	<p>C16 : Ouais, ouais, un stress positif... Tout le monde me disait, mais si, ça va très bien se passer, d'autant que j'avais déjà pris la parole en public, j'avais déjà fait des formations informelles, j'avais déjà animé des réunions... mais, là, en l'occurrence, j'étais formatrice, on m'envoyait chez un client à A. Alors, comment j'ai vécu ça... pour moi, c'était génial, ça a été la plus belle des promotions de ma vie. (Rires) En plus, j'ai la chance d'être dans une boîte formidable, ça compte aussi énormément, beaucoup de stress, j'ai suivi tous mes collègues, je suis rentrée en septembre, j'ai fait ma première formation fin octobre, pendant deux mois, tous les jours, tous les jours, tous les jours, j'étais en formation avec mes collègues, je suivais les formations que mes collègues dispensaient, j'ai sept collègues, à l'époque, j'en avais six, j'ai suivi tous mes collègues, bien entendu, avec un esprit très critique. (Rires) Parce qu'il y a des formations qui nous plaisent et d'autres, moins mais je gardais mon esprit critique pour moi, j'ai fait le tri et j'ai pris chez chacun d'entre eux ce qui me plaisait et j'ai laissé de côté ce qui ne me plaisait pas dans les façons d'animer. Et puis, on m'a envoyé faire ma première formation sur l'assurance vie à A., dans une mutuelle.</p>	<p>« (...) j'avais déjà pris la parole en public, j'avais déjà fait des formations informelles, j'avais déjà animé des réunions (...) »</p> <p>« (...) en l'occurrence, j'étais formatrice, on m'envoyait chez un client (...) »</p> <p>« (...) ça a été la plus belle des promotions de ma vie (...) »</p> <p>« (...) dans une boîte formidable, ça compte aussi énormément (...) »</p> <p>« (...) je suis rentrée en septembre, j'ai fait ma première formation fin octobre, pendant deux mois, tous les jours, tous les jours, tous les jours, j'étais en formation avec mes collègues (...) »</p> <p>« (...) avec un esprit très critique (...) »</p> <p>« (...) il y a des formations qui nous plaisent et d'autres, moins (...) »</p> <p>« (...) j'ai fait le tri et j'ai pris chez chacun d'entre eux ce qui me plaisait et j'ai laissé de côté ce qui ne me plaisait pas dans les façons d'animer (...) »</p> <p>« (...) on m'a envoyé faire ma première formation sur l'assurance vie (...) »</p>	<p>Animation</p> <p>Coopération</p> <p>Poste de formateur</p> <p>Promotion</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Entreprise</p> <p>Temporalité</p> <p>Analyse de pratique</p> <p>Expérience de formation</p> <p>Analyse de pratique</p> <p>Défi personnel</p> <p>Trajet professionnel</p>	<p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p>
206 à 223	<p>c17 : Toute seule ?</p> <p>C17 : Bah oui ! Comme une grande ! Quand je suivais mes collègues, j'avais certains qui ne souhaitaient pas que j'intervienne dans leur formation, je me positionnais en stagiaire, je m'écrasais et je prenais</p>	<p>« (...) Comme une grande ! (...) »</p>	<p>Défi personnel</p> <p>Trajet professionnel</p>	<p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p>

	<p>des notes, c'était difficile parce que c'était sur des sujets que je maîtrisais, donc, quelque part, des fois, j'avais envie de prendre la parole ou je m'ennuyais, mais je respectais leur volonté, et puis, j'ai une collègue qui était super, à fond sur la co-animation, elle me dit de toute façon, le sujet, tu le connais, donc, on va co-animer, tu prends quelle partie, je prends quelle partie ? Donc, là, c'était super sympa, j'avais vraiment le sentiment de ne pas être parachutée toute seule. Et puis, après, je suis partie faire ma première formation, j'avais zéro stress, j'étais avec elle, je maîtrisais mon sujet, c'était sur des points ponctuels, les choses qu'elle maîtrisait moins, elle me disait, tu peux l'expliquer, je l'expliquais, je prenais la parole, si je voyais que... on fonctionnait bien toutes les deux, et d'ailleurs, on fonctionne toujours très bien toutes les deux, sans avoir vraiment délimité les temps de parole... c'est un échange. Je suis donc partie à A. faire ma première formation sur l'assurance vie et là, j'avais un nœud dans le bide, une horreur, mais une horreur totale, à tel point que j'ai fait une chose que je n'ai plus jamais faite et qu'un formateur, normalement, ne fait pas, j'ai rédigé mot pour mot tout ce que je devais dire (Silence) Mais, vraiment rédigé.</p>	<p>« (...) elle me dit de toute façon, le sujet, tu le connais, donc, on va co-animer (...) »</p> <p>« (...) j'avais vraiment le sentiment de ne pas être parachutée toute seule (...) »</p> <p>« (...) je suis partie faire ma première formation, j'avais zéro stress, j'étais avec elle, je maîtrisais mon sujet (...) »</p> <p>« (...) je l'expliquais, je prenais la parole (...) »</p> <p>« (...) on fonctionne toujours très bien toutes les deux, sans avoir vraiment délimité les temps de parole... c'est un échange (...) »</p> <p>« (...) j'avais un nœud dans le bide, une horreur, mais une horreur totale (...) »</p> <p>« (...) un formateur (...) ne fait pas, j'ai rédigé mot pour mot tout ce que je devais dire (...) vraiment rédigé (...) »</p>	<p>Animation Coopération</p> <p>Soutien professionnel Projet projeté Savoirs expérimentiels Appropriation</p> <p>Animation Donner du sens Temporalité</p> <p>Inconnu Trajet professionnel Préparation du dispositif de formation</p>	<p>Communication Compétence de manager</p> <p>Parcours professionnel Transition professionnelle Formation expérientielle Ingénierie de formation</p> <p>Communication Compétence de manager Ingénierie de formation</p> <p>Confiance en soi Transition professionnelle Ingénierie de formation</p>
224 à 243	<p>c18 : Des phrases ?</p> <p>C18 : Oui, les points d'interrogation, les phrases, les trucs, les machins, c'était plus qu'un synopsis, c'était vraiment, tout le texte ! Tel un acteur de théâtre, voilà. Donc, forcément, en l'ayant rédigé, je le connaissais par cœur, j'ai la chance d'avoir une excellente mémoire, donc, dès que je rédige un truc, c'est bon, je le maîtrise, j'ai</p>	<p>« (...) c'était plus qu'un synopsis, c'était vraiment, tout le texte ! (...) »</p> <p>« (...) Tel un acteur de théâtre (...) je le connaissais par cœur, j'ai la chance d'avoir une excellente mémoire (...) »</p>	<p>Auto-évaluation</p> <p>Mémorisation</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	fait ma formation, ils étaient une dizaine, ils n'avaient jamais vendu d'épargne assurance vie, c'était un nouveau marché pour eux, il fallait que je les forme, non seulement, mais aussi que je leur donne envie d'en vendre, on a passé trois jours à travailler là-dessus, et puis, on a fait un tour de table à la fin de la formation et j'ai eu des questions, oui, c'est bien, super, on a l'impression de connaître plein de choses... mais maintenant, on va être en live, tout seul, c'est la première fois, et j'ai rebondi sur le truc, c'est la première fois, je sais que ça ne se fait pas mais j'ai attendu la fin de la formation, je dis, vous savez, ça va très très bien se passer, là, par exemple, vous avez suivi une formation, je vois vos appréciations, vous avez l'air content, oui, on est super content, c'est génial, on a l'impression de tout maîtriser, je dis, bah moi aussi, c'était la première fois ! (Rires) Et là, ça les a rassuré et voilà, après, c'était parti, je n'ai pas de stress, il y a des sujets plus techniques, qui sont plus compliqués, par exemple, quand je suis allée faire les fiches de paye, calcul des fiches de paye, des indemnités journalières, sécurité sociale sur la fiche de paye... c'est un peu technique, j'ai toujours un petit nœud au ventre. J'ai suivi une formation de formateurs à la C., certificat de qualification professionnelle de formateur.	« (...) épargne assurance vie (...) » « (...) il fallait que je les forme, non seulement, mais aussi que je leur donne envie d'en vendre (...) » « (...) tour de table à la fin de la formation et j'ai eu des questions (...) » « (...) ça les a rassuré (...) » « (...) il y a des sujets plus techniques, qui sont plus compliqués (...) j'ai toujours un petit nœud au ventre (...) » « (...) J'ai suivi une formation de formateurs (...) »	Dispositif de formation Motivation Evaluation Reconnaissance Dispositif de formation Expérience de formation	Ingénierie de formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation Ingénierie de formation Formation expérientielle
244 à 245	c19 : C'était quand ça ? C 19 : C'était en 2007. Je suis fâchée avec les dates.			
246 à 252	c20 : A peu près... C20 : Non, je suis rentrée en 2005, ça devait être 2006 ou 2007, disons que j'ai commencé en 2006 et j'ai dû avoir mon diplôme en	« (...) avoir mon diplôme (...) » « (...) ingénierie pédagogique, construire une formation avec l'organisation pédagogique, les	Diplôme Ingénierie pédagogique	Parcours de formation Ingénierie de formation

	2007. Là, c'était plus sur l'ingénierie pédagogique, construire une formation avec l'organisation pédagogique, les différentes méthodes, laquelle je choisis, sur quelle séquence... c'était super bien, structuré, j'ai suivi aussi concevoir des jeux pédagogiques, animer, évaluer la formation... tout ce qui concerne vraiment le métier de formateur, j'ai eu mon CQP.	différentes méthodes (...) » « (...) bien, structuré, j'ai suivi aussi concevoir des jeux pédagogiques, animer, évaluer la formation (...) le métier de formateur (...) » « (...) eu mon CQP (...) »	Expérience de formation Jeu Diplôme Reconnaissance	Formation expérientielle Ingénierie de formation Parcours de formation Ingénierie de formation
253 à 255	c21 : C'était sur combien de temps ça ? Formation courte ? C21 : Oui, j'ai dû avoir trois mois de formation au total. C'était par séquences de jours à la suite... mais bon, de qualité quoi !	« (...) trois mois de formation (...) de qualité (...) »	Temporalité	Ingénierie de formation
256 à 260	c22 : La C., oui ! C22 : Donc, les différentes méthodes pédagogiques, comment on gère un stagiaire difficile, la façon de motiver, de prendre la parole en public, la façon de concevoir des Powerpoint, si on en fait, les différents outils pédagogiques, on peut utiliser les jeux, les cartes, les trucs, les machins, c'était super intéressant, les post-it, les trucs ! (Rires)	« (...) les différentes méthodes pédagogiques, comment on gère un stagiaire difficile, la façon de motiver, de prendre la parole en public, la façon de concevoir (...) outils pédagogiques, on peut utiliser les jeux, les cartes (...) »	Dispositif de formation de formateur	Ingénierie de formation
261 à 262	c23 : Et ça, c'était une demande de votre part ? C23 : Ouais, ouais, ouais !			
263 à 271	c24 : Et vous vous êtes autofinancée ? C24 ! Ah non non ! Je ne me suis jamais autofinancée pour aucune formation, j'ai vraiment eu énormément de chance, toutes mes boîtes m'ont toujours payé mes formations, c'est mon entreprise qui m'a financée, mon patron a été super content, donc, les deux autres formateurs qu'on a recruté derrière ont suivi la même formation. Ça	« (...) ne me suis jamais autofinancée pour aucune formation (...) » « (...) toutes mes boîtes m'ont toujours payé mes formations (...) » « (...) j'utilisais les méthodes pédagogiques, je	Financement Financement Entreprise Ingénierie	Formation professionnelle Formation professionnelle Ingénierie de formation

	<p>m'a permis de mettre des mots, parce qu'en fait, j'utilisais les méthodes pédagogiques, je faisais déjà la préparation de ma formation mais ils m'ont donné une méthode, j'ai pu identifier des méthodes pédagogiques, des savoir-faire... qui m'ont permis d'être plus structurée. J'ai simplement mis des mots sur des pratiques que j'avais déjà en fait, que mes collègues m'avaient transmis. Voilà.</p>	<p>faisais déjà la préparation de ma formation mais ils m'ont donné une méthode (...) »</p> <p>« (...) J'ai simplement mis des mots sur des pratiques que j'avais déjà (...) »</p>	<p>pédagogique</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Formalisation</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
272 à 300	<p>c25 : Est-ce que vous pouvez me parler plus en détail de votre premier cours en tant que formateur? La première fois que vous avez été face à votre public ?</p> <p>C25 : Toute seule ? Mon truc à A.? Ouais. Je suis arrivée avec ma boule au ventre, je suis une hyper anxieuse hein, il faut que les choses soient... j'ai besoin de me rassurer par des choses bordées... je n'irai jamais faire une formation sans maîtriser mon sujet, ce n'est même pas la peine... étant une hyper anxieuse, quinze jours avant, mon patron m'a dit, bon bah voilà, dans quinze jours, tu pars, là, euh, voilà... j'ai dit, bon, va falloir y aller, parce que t'es payée pour ça, quand même ! Et bien payée en plus ! (Rires) Je suis partie à A., j'avais mon ordinateur avec mon cours dessus que j'avais rédigé... je l'ai encore hein... je l'avais rédigé... complètement... comme un livre, je veux dire, vous prenez le cours, vous êtes formé sur l'assurance vie, vous prenez ce que j'avais rédigé, vous n'avez pas besoin de moi, vous lisez, c'est bon, les exercices, calculer, mes schémas dessinés, mes trucs, mes machins, à tel moment, je dis ça, à tel moment, je fais ça, tout était bordé... je l'avais sur mon ordinateur, je l'avais imprimé, je l'avais caché pour ne pas qu'ils se rendent compte que je tenais mon truc et pour ne pas qu'ils aient</p>	<p>« (...) je suis une hyper anxieuse (...) »</p> <p>« (...) j'ai besoin de me rassurer par des choses bordées (...) »</p> <p>« (...) je n'irai jamais faire une formation sans maîtriser mon sujet (...) »</p> <p>« (...) t'es payée pour ça, quand même ! Et bien payée en plus ! (...) »</p> <p>« (...) je l'avais rédigé... complètement... comme un livre (...) »</p> <p>« (...) tout était bordé... je l'avais sur mon ordinateur, je l'avais imprimé, je l'avais caché pour ne pas qu'ils se rendent compte que je tenais mon truc et pour ne pas qu'ils aient l'impression que je lisais mon cours (...) »</p>	<p>Anxiété</p> <p>Organisation</p> <p>Besoin</p> <p>Engagement</p> <p>Salaire</p> <p>Préparation dispositif de formation</p> <p>Inconnu</p> <p>Projet agi</p> <p>Organisation</p>	<p>Qualité personnelle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Compétence de manager</p>

	<p>l'impression que je lisais mon cours... et puis, en fait, je l'ai déroulé très naturellement, et je me suis rendue compte qu'une fois que j'étais dans le vif du sujet... j'ai fait un tour de table, j'ai fait faire... à l'époque, je ne faisais pas de présentation croisée, tour de table classique, ils exprimaient leurs craintes, à chaque fois, oui alors, j'ai jamais vendu d'assurance donc j'ai un peu la trouille, je me disais et si tu savais moi, la trouille que j'aie ! Dans ma tête, je me disais, il ne faut pas qu'ils se rendent compte que c'est la première fois, comme pour eux, c'est la première fois aussi, ils vont doublement pétocher et ça va être une catastrophe, donc, tu ne leur dis pas, il ne faut pas qu'ils s'en rendent compte... une fois que j'étais dans le vif, j'ai bafouillé les trois premières lignes, je les ai lues, et après, c'était parti, j'ai déroulé mon cours pendant trois jours, on a fait l'interactif, je n'avais pas de Powerpoint, je n'aime pas les Powerpoint, j'aime bien tout ce qui est interactif... sur certains sujets, quand j'ai peu de temps pour traiter la formation, le Powerpoint, au moins, il cadre mais j'ai horreur de ça. Je suis une mauvaise stagiaire, je m'endors devant un Powerpoint ! (Rires) Voilà, je me suis rendue compte le soir, en rentrant, que je n'avais plus mal au ventre et que tout allait bien et que voilà !</p>	<p>« (...) je l'ai déroulé très naturellement (...) dans le vif du sujet (...) »</p> <p>« (...) tour de table classique, ils exprimaient leurs craintes (...) »</p> <p>« (...) je me disais et si tu savais moi, la trouille que j'aie ! (...) »</p> <p>« (...) il ne faut pas qu'ils se rendent compte que c'est la première fois (...) »</p> <p>« (...) j'ai bafouillé les trois premières lignes (...) »</p> <p>« (...) on a fait l'interactif (...) »</p> <p>« (...) quand j'ai peu de temps pour traiter la formation, le Powerpoint, au moins, il cadre mais j'ai horreur de ça (...) »</p> <p>« (...) je n'avais plus mal au ventre et que tout allait bien (...) »</p>	<p>Vocation</p> <p>Projet vocationnel</p> <p>Evaluation</p> <p>Inconnu</p> <p>Projet agi</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Inconnu</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Interactivité d'Action</p> <p>Alternance</p> <p>Dispositif de formation</p> <p>Réussite</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Motivation vocationnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Animation / Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Ingénierie de formation</p>
301 à 309	<p>c26 : Est-ce que vous vous êtes servie de votre expérience de manager pour exercer en tant que formateur ? Est-ce que vous pouvez me dire quelles compétences vous avez mobilisé ? Est-ce que vous pouvez me décrire une situation de formation où vous avez mobilisé telle ou telle compétence ?</p> <p>C26 : L'attention à l'autre déjà, enfin, je ne sais pas si c'est une</p>	<p>« (...) l'attention à l'autre, l'empathie (...) »</p>	<p>Relation d'empathie formateur/public</p>	<p>Communication</p>

	compétence mais, l'attention à l'autre, l'empathie. (Silence) La sympathie, j'espère être sympathique ! La directivité aussi, il faut être un peu directif, je suis assez directive ! (Rires) Ce ne sont pas vraiment des compétences, enfin, reformuler, écouter, reformuler... c'est des compétences de manager, de commercial. (Silence)	« (...) La sympathie, j'espère être sympathique ! (...) » « (...) La directivité aussi, il faut être un peu directif (...) » « (...) reformuler, écouter, reformuler... c'est des compétences de manager, de commercial (...) »	Reconnaissance Relation de sympathie formateur/public Coopération Directivité Coopération	Ingénierie de formation Communication Compétence de manager Compétence de manager directif Compétence de manager
310 à 319	c27 : Est-ce que vous pouvez aller plus loin ? C27 : Alors, l'écoute, la reformulation, l'empathie. En fait, moi, je pense que commercial, manager ou formateur sont des métiers différents, cependant, ils mobilisent un certain nombre de compétences communes qui sont, effectivement, sur être tourné vers l'autre, écouter, savoir écouter, savoir reformuler, faire preuve d'empathie, savoir recadrer... si je suis commercial, il faut que je dirige mon entretien, que je recadre mon client, que je le ramène vers... voilà... si je suis manager, à un moment donné, il faudra que je sache aussi recadrer mon équipe, cadrer mon équipe... alors, ça ne veut pas dire faire preuve d'autorité, ça veut dire simplement savoir diriger, orchestrer, voilà... il faut savoir gérer, observer. (Silence)	« (...) l'écoute, la reformulation, l'empathie (...) » « (...) commercial, manager ou formateur sont des métiers différents, cependant, ils mobilisent un certain nombre de compétences communes (...) » « (...) être tourné vers l'autre, écouter, savoir écouter, savoir reformuler, faire preuve d'empathie, savoir recadrer (...) » « (...) si je suis commercial, il faut que je dirige mon entretien, que je recadre mon client (...) » « (...) si je suis manager (...) je sache aussi recadrer mon équipe (...) » « (...) ça ne veut pas dire faire preuve d'autorité, ça veut dire simplement savoir diriger, orchestrer (...) gérer, observer (...) »	Ecoute Disponibilité Transformation de savoirs Ingénierie du développement des compétences Ecoute Coopération Formalisation Initiatives Recadrage équipe Rôle d'accompagnateur Gestion Organisation	Communication Compétence de manager Formation expérientielle Ingénierie de formation Communication Compétence de manager Ingénierie de formation Compétence de manager Management Compétence de manager Management Compétence de manager
320 à	c28 : Est-ce qu'il y a une situation...			

321	C28 : Et trancher aussi ! Pardon.	« (...) trancher aussi ! (...) »	Initiatives	Compétence de manager
322 à 353	<p>c29 : C'est moi ! Est-ce qu'il y a une situation en formation où vous vous êtes vraiment rendu compte de tout ça ? Ou c'est au quotidien ou après réflexion ?</p> <p>C29 : C'est au quotidien parce que j'ai vraiment l'impression d'être... en fait, quand je suis avec l'équipe que je forme, j'ai un peu tendance à me repositionner comme un manager ! (Rires) Mais, plus par rapport à la motivation, je suis très attachée à la motivation, je trouve qu'on ne peut pas travailler correctement sans apporter de la motivation, enfin, sans aider l'autre à être motivé. C'était d'ailleurs un peu le thème de ma recherche. Et donc, pour moi, c'est super important, il y a plein d'éléments qui peuvent motiver quelqu'un, le manager est là pour faciliter l'émergence de la motivation. Il ne va pas motiver quelqu'un, un manager ne va pas motiver quelqu'un, par contre, il peut mettre en place des choses qui vont permettre à la personne d'être motivée, et le formateur, c'est pareil, dans sa formation, il doit mettre en place des choses qui vont permettre à la personne d'être motivée. Et d'ailleurs, je pense que, quand on fait une formation, enfin, moi, dans le système où je travaille, on forme des clients à vendre nos produits, donc, on est sur de l'environnement fiscal, social, juridique, on est sur des produits d'assurance, on est sur les techniques de vente, de management, de développement personnel, et donc, on est en lien avec le manager, mais le manager opérationnel, celui qui est sur le terrain, on n'a aucune influence sur ses objectifs opérationnels, après, je veux dire, les gens, on les forme, ils ont du chiffre ou ils n'en font pas, ce n'est pas nous qui voilà...</p>	<p>« (...) quand je suis avec l'équipe que je forme, j'ai un peu tendance à me repositionner comme un manager ! (...) »</p> <p>« (...) je suis très attachée à la motivation, je trouve qu'on ne peut pas travailler correctement sans apporter de la motivation, enfin, sans aider l'autre à être motivé (...) »</p> <p>« (...) il y a plein d'éléments qui peuvent motiver quelqu'un, le manager est là pour faciliter l'émergence de la motivation (...) »</p> <p>« (...) il peut mettre en place des choses qui vont permettre à la personne d'être motivée (...) »</p> <p>« (...) le formateur (...) doit mettre en place des choses qui vont permettre à la personne d'être motivée (...) »</p> <p>« (...) on est sur les techniques de vente, de management, de développement personnel, et donc, on est en lien avec le manager (...) opérationnel, celui qui est sur le terrain (...) »</p> <p>« (...) nous, on forme, mais, vous, il faut que vous accompagniez sur le terrain, parce que, la</p>	<p>Relation formateur/public</p> <p>Relation manager/équipe</p> <p>Valeur</p> <p>Besoin</p> <p>Motivation</p> <p>Motivation</p> <p>Coopération</p> <p>Motivation</p> <p>Dispositif de formation</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Rôle</p> <p>d'accompagnateur</p>	<p>Communication</p> <p>Communication</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Management</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Compétence de manager</p>

	<p>par contre, on est en lien avec le manager et on essaie de passer un contrat aussi avec le manager, ok, nous, on forme, mais, vous, il faut que vous accompagniez sur le terrain, parce que, la motivation, on peut l'impulser mais il faut que vous la pérennisiez. Et je pense que manager, formateur, c'est très très lié et on peut passer de manager à formateur et de formateur à manager. Moi, c'est mon sentiment et je ne pense pas faire un métier très différent, la seule différence que je fais, c'est que je ne suis que, en salle de formation ou je les accompagne aussi, sur le terrain des fois, je fais... ce n'est pas du coaching, je n'aime pas ce terme-là, mais je fais de l'accompagnement terrain... ce n'est pas du coaching vraiment, parce que le coaching, pour moi, c'est quelque chose qui est plus dans le temps et là, c'est des accompagnements ponctuels pour mettre en place ce qu'ils ont appris en formation. Non, pour moi, c'est à peu près les mêmes métiers, enfin, non, ce n'est pas les mêmes métiers, mais c'est très très lié, il y a plein plein plein de points communs entre le management et la formation. Pour moi, un bon manager doit être formateur et un bon formateur doit avoir un côté manager. Ce sont des métiers complémentaires.</p>	<p>motivation, on peut l'impulser mais il faut que vous la pérennisiez (...) »</p> <p>« (...) manager, formateur, c'est très très lié et on peut passer de manager à formateur et de formateur à manager (...) »</p> <p>« (...) je ne pense pas faire un métier très différent (...) »</p> <p>« (...) je ne suis que, en salle de formation ou je les accompagne aussi, sur le terrain (...) »</p> <p>« (...) ce n'est pas du coaching vraiment (...) c'est des accompagnements ponctuels pour mettre en place ce qu'ils ont appris en formation (...) »</p> <p>« (...) il y a plein plein plein de points communs entre le management et la formation (...) »</p> <p>« (...) un bon manager doit être formateur et un bon formateur doit avoir un côté manager. Ce sont des métiers complémentaires (...) »</p>	<p>Motivation</p> <p>Transformation de savoirs</p> <p>Manager/formateur</p> <p>Extension des savoirs expérientiels</p> <p>Rôle d'accompagnateur</p> <p>Conscientisation</p> <p>Transformation de savoirs</p> <p>Continuité trajet manager/formateur</p> <p>Complémentarité de savoirs</p> <p>Appariement</p> <p>Adaptation</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Transition socio-professionnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
354 à 357	<p>c30 : Est-ce que votre expérience professionnelle en tant que manager avant vous a donné plus confiance en vous ? Est-ce que vous vous sentez plus crédible quand vous êtes formatrice face à votre public de par votre expérience d'avant ou pas ?</p> <p>C30 : Oui, Tout à fait !</p>			

358 à 370	<p>c31 : Et en quoi et pourquoi ?</p> <p>C31 : Alors, oui, je me sens plus crédible parce que, d'abord, j'ai été à leur place sur le terrain. Ensuite, j'ai managé des gens comme eux, je suis vraiment dans le cœur de mon métier en plus hein, j'ai été conseillère commerciale, j'ai été manager commercial, donc, j'ai eu les problématiques du conseiller commercial, j'ai eu la problématique du manager, j'ai vu les deux côtés du décor. Et en arrivant en tant que formatrice, j'ai eu l'impression de voir le back stage, vous voyez ce que je veux dire ? En fait, j'ai l'impression que ma première partie, c'était une première partie, si on peut comparer, faire une analogie avec une scène de théâtre, voilà, il y a la première partie où j'étais sur un coin de la scène, la deuxième partie, j'étais sur un autre coin de la scène, il y avait la première partie en tant que conseillère, ensuite, j'étais manager sur l'autre coin de la scène, et en devenant formatrice, je passais au back stage. Parce qu'en même temps, en devenant formatrice, j'ai pu côtoyer les mêmes managers, moi, j'étais manager... petit manager, manager opérationnel, terrain...</p>	<p>« (...) je me sens plus crédible (...) »</p> <p>« (...) j'ai été à leur place sur le terrain (...) j'ai managé des gens comme eux, je suis vraiment dans le cœur de mon métier (...) »</p> <p>« (...) j'ai eu les problématiques du conseiller commercial, j'ai eu la problématique du manager, j'ai vu les deux côtés du décor (...) »</p> <p>« (...) en tant que formatrice, j'ai eu l'impression de voir le back stage (...) »</p> <p>« (...) faire une analogie avec une scène de théâtre (...) la première partie en tant que conseillère, ensuite, j'étais manager sur l'autre coin de la scène, et en devenant formatrice, je passais au back stage (...) »</p> <p>« (...) en devenant formatrice, j'ai pu côtoyer les mêmes managers, moi, j'étais manager... petit manager, manager opérationnel, terrain (...) »</p>	<p>Crédibilité</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Temporalité</p> <p>Temporalité (théâtrale)</p> <p>Continuité du trajet professionnel</p> <p>Retour d'expérience</p>	<p>Confiance en soi</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Formation expérientielle de manager</p>
371 à 386	<p>c32 : De proximité ?</p> <p>C32 : Oui, de proximité. J'avais des gens au-dessus de moi et aujourd'hui, je traite avec des gens qui sont au-dessus de moi. Quand je vais dans une mutuelle, souvent, le soir, c'est avec le directeur de la mutuelle que je dîne, enfin voilà, je suis même en amont, quand je dis le back stage, je vois le côté, avec encore plus de recul sur lui, sa stratégie de développement de l'entreprise, et puis, il faut savoir que je ne fais pas que de la formation, je mets en place des plans de</p>	<p>« (...) de proximité (...) »</p> <p>« (...) sa stratégie de développement de l'entreprise (...) je ne fais pas que de la formation, je mets en place des plans de</p>	<p>Equipe managée</p> <p>Coopération</p> <p>Stratégie de dispositif de formation</p> <p>Plan de formation</p>	<p>Management de proximité</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation professionnelle</p>

	<p>formation et je vends les formations. Tous les formateurs chez nous, le font, on est une petite équipe et on vend nos plans de formation avec les mutuelles, on travaille avec nos collègues dans l'entreprise qui sont chargés de mission auprès des mutuelles qui eux, mettent en place les plans de développement des mutuelles, stratégies commerciales, et nous, on est un outil support mais on les accompagne sur les négociations des plans d'actions commerciaux pour mettre en place un plan d'action de formation en même temps. Je garde quand même le côté opérationnel du management si on s'en tient à du management purement productif, en fait. Après, on peut faire aussi, dans les diagnostics de plans de formation, ce n'est pas que sur l'opérationnel, ce n'est pas que, ok, vous voulez vendre tel produit, il faut faire telle formation, c'est aussi, est-ce que vos managers sont formés pour accompagner...</p>	<p>formation et je vends les formations (...) »</p> <p>« (...) on est un outil support mais on les accompagne sur les négociations des plans d'actions commerciaux pour mettre en place un plan d'action de formation (...) »</p> <p>« (...) Je garde quand même le côté opérationnel du management si on s'en tient à du management purement productif (...) »</p> <p>« (...) les diagnostics de plans de formation (...) »</p>	<p>Plan d'action</p> <p>Dispositif de formation</p> <p>Objectifs chiffrés du manager</p> <p>Intention</p> <p>Plan de formation</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Management productif</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation professionnelle</p>
387 à 399	<p>c33 : Vos stagiaires le savent ou s'en aperçoivent de votre expérience terrain avant, n'est-ce pas ? C'est important pour vous qu'ils reconnaissent votre expérience ?</p> <p>C33 : Alors, ce n'est pas qu'ils la reconnaissent parce que j'en ai rien à cirer, je m'en fiche qu'ils me reconnaissent, enfin, voilà, ce n'est pas ça. C'est surtout pour les rassurer eux, plus pour ça et à partir du moment où on demande à quelqu'un de se présenter en début de formation, bah, je pense que la moindre des politesses, c'est déjà de se présenter, bon, rapidement, je leur explique que j'ai fait le même métier qu'eux, beaucoup plus rapidement que je vous l'ai expliqué ! (Rires) Grosso modo, je leur dis que je suis formatrice depuis 2005 et que, auparavant, j'ai été conseillère commerciale dans l'assurance des</p>	<p>« (...) je m'en fiche qu'ils me reconnaissent (...) »</p> <p>« (...) pour les rassurer (...) »</p> <p>« (...) que la moindre des politesses, c'est déjà de se présenter (...) »</p> <p>« (...) auparavant, j'ai été conseillère commerciale dans l'assurance des personnes et</p>	<p>Reconnaissance</p> <p>Relation de confiance formateur/public</p> <p>Implication</p> <p>Relation de respect formateur/public</p> <p>Coopération</p> <p>Savoirs expérimentiels</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Communication</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Formation expérimentielle</p>

	<p>personnes et que j'ai managé une petite équipe donc que je connais bien leurs problématiques parce que... et puis, je n'ai pas toujours en formation que des conseillers commerciaux, j'ai des managers aussi quelquefois ! Voilà, je leur dis simplement que je connais et que j'espère que mon expérience va leur être utile, voilà, point. C'est juste pour les rassurer.</p>	<p>que j'ai managé une petite équipe donc que je connais bien leurs problématiques (...) »</p> <p>« (...) je n'ai pas toujours en formation que des conseillers commerciaux, j'ai des managers aussi quelquefois ! (...) »</p> <p>« (...) leur dit simplement que je connais et que j'espère que mon expérience va leur être utile (...) »</p>	<p>Public formé</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p>
400 à 401	<p>c34 : Donc, ça, c'est ... vous venez de me dire que vous vous en fichez...</p> <p>C34 : Oui.</p>			
402 à 418	<p>c35 : Donc, ce n'est pas important pour vous qu'ils se disent que vous avez fait ça avant et que ça peut les rassurer et les aider plus ?</p> <p>C35 : Alors ! Si, ça, c'est important ! Quand je dis ça, c'est par rapport à mon orgueil personnel, je m'en fiche d'être reconnue quoi, voilà, après l'orgueil du formateur se place à un autre niveau, on en parlera peut-être plus tard ! (Rires) Non, ce qui est surtout important pour moi, c'est que, eux, soient sereins, vous savez, quand le stagiaire arrive en formation, il n'est pas toujours... voilà, j'arrive où, ça va être qui le formateur, est-ce que la formation va être bien et m'apporter ce que j'attends... je prends toujours beaucoup de temps en début de formation pour poser toutes les choses, je prends 5 minutes pour me présenter, je leur demande de se présenter, souvent, je leur demande de faire des présentations croisées, parce que, quand on est sur des stages en inter, ça leur permet de faire connaissance,</p>	<p>« (...) par rapport à mon orgueil personnel, je m'en fiche d'être reconnue (...) »</p> <p>« (...) l'orgueil du formateur se place à un autre niveau (...) »</p> <p>« (...) ce qui est surtout important pour moi, c'est que, eux, soient sereins (...) »</p> <p>« (...) je prends toujours beaucoup de temps en début de formation pour poser toutes les choses, je prends 5 minutes pour me présenter, je leur demande de se présenter (...) »</p> <p>« (...) présentation croisée pour la cohésion</p>	<p>Orgueil</p> <p>Orgueil du formateur</p> <p>Accommodation</p> <p>Coopération</p> <p>Temporalité</p> <p>Présentation dispositif</p>	<p>Qualité personnelle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	<p>d'être rassuré et d'avoir au moins un pilier à côté d'eux à qui se rattacher hein, donc présentation croisée pour la cohésion d'équipe, et je leur demande de s'exprimer par écrit sur leurs attentes, comme la méthode des post-it, je leur demande de s'exprimer sur leurs attentes et pour moi, c'est important qu'ils soient sereins et rassurés parce qu'ils sont dans de bonnes dispositions pour apprendre. Et c'est important qu'ils soient sereins et rassurés sur qui va les former. Voilà, c'est juste ça.</p>	<p>d'équipe (...) »</p> <p>« (...) la méthode des post-it, je leur demande de s'exprimer sur leurs attentes (...) »</p> <p>« (...) sereins et rassurés parce qu'ils sont dans de bonnes dispositions pour apprendre (...) »</p> <p>« (...) sereins et rassurés sur qui va les former (...) »</p>	<p>de formation</p> <p>Coopération</p> <p>Evaluation dispositif de formation</p> <p>Motivation</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p>
419 à 430	<p>c36 : Et ça vous apporte quoi ça ? Pourquoi pour vous, c'est important qu'ils soient sereins ?</p> <p>C36 : Bah, parce que j'ai envie de leur apporter quelque chose, j'ai envie que la formation soit fructueuse pour eux, donc, il faut que je mette en place les éléments nécessaires à ce que la formation se déroule bien de façon à ce qu'ils soient en position de... je n'aime pas dire apprentissage... mais positive... peut-être... enfin, qu'ils aient... je me dis que... ils sont là en formation de deux ou trois jours, soit on les a envoyé, soit, ils sont venus d'eux-mêmes, si on les a envoyé, ils ne sont peut-être pas forcément très motivés, il faut que j'arrive à le savoir, il faut que j'arrive à établir un contact avec eux, je pense que c'est super important, déjà, c'est le premier contact, donc, effectivement, je pense que de leur dire qu'on joue dans la même cour, c'est important. Je ne suis pas la formatrice qui se positionne, voilà... on joue dans la même cour, on fait le même job, voilà.</p>	<p>« (...) j'ai envie de leur apporter quelque chose, j'ai envie que la formation soit fructueuse (...) »</p> <p>« (...) les éléments nécessaires à ce que la formation se déroule bien (...) »</p> <p>« (...) en position de... je n'aime pas dire apprentissage... mais positive (...) »</p> <p>« (...) soit on les a envoyé, soit, ils sont venus d'eux-mêmes (...) »</p> <p>« (...) il faut que j'arrive à établir un contact avec eux (...) »</p> <p>« (...) leur dire qu'on joue dans la même cour, c'est important (...) »</p> <p>« (...) Je ne suis pas la formatrice qui se positionne (...) on fait le même job (...) »</p>	<p>Plaisir de transmettre</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Dispositif de formation</p> <p>Plaisir d'apprendre</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Projet de formation</p> <p>Relationnel</p> <p>Implication</p> <p>Coopération</p> <p>Relation de confiance formateur/public</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Equité/Justesse</p> <p>Motivation</p>	<p>Motivation personnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Motivation personnelle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance</p> <p>Ingénierie de formation</p>

431 à 433	<p>c37 : Est-ce qu'il y a une situation en tant que formatrice qui vous a particulièrement marquée dont vous auriez envie de me parler ? (Silence)</p> <p>C37 : Ah oui, oui, oui, oui... un truc... c'était l'horreur.</p>			
434 à 474	<p>c38 : Ah, c'était l'horreur ? D'accord.</p> <p>C38 : Oui. Bah, sinon, après, des situations qui m'ont marquée, en fait, en général, en formation, on se marre bien, moi, j'adore, je suis très joueuse, hein, je leur fais faire beaucoup de jeux et tout ça, j'adore me marrer et j'adore jouer donc, et encore une fois, j'essaie de me positionner du point de vue du stagiaire et comment moi, je suis en tant que stagiaire, je ne supporte pas les formations où juste le formateur parle et nous passe un Powerpoint, je m'endors en général et donc, ce qui ne m'empêche pas d'être technique et de répondre à leurs attentes... pour moi, c'est important qu'on soit d'égal à égal... les situations en formation, donc, on va en raconter une rigolote d'abord et une terrible après. Donc, la rigolote, j'avais fait une formation une veille de St Valentin, je ne me souviens plus du sujet, et le soir, on emmenait nos stagiaires dîner, la formation se déroulait super bien, j'avais six stagiaires, il y avait une super ambiance, on rigolait, on bossait vachement et on rigolait vachement donc, c'était super sympa, le soir, je les ai emmené dîner et on s'est fait jeter du restaurant tellement on rigolait, ça, c'était un peu extra formation, en fait, on était dans un gastro parisien et, à la fin du repas, le chef m'avait dit, écoutez, la prochaine fois, essayez de faire un peu moins de bruit, forcément, on était sur une table ronde au milieu de la salle et on n'a pas arrêté de raconter des bêtises, voilà, c'était un peu le ton</p>	<p>« (...) en général, en formation, on se marre bien, moi, j'adore, je suis très joueuse (...) »</p> <p>« (...) leur fais faire beaucoup de jeux (...) »</p> <p>« (...) j'essaie de me positionner du point de vue du stagiaire et comment moi, je suis en tant que stagiaire (...) »</p> <p>« (...) je ne supporte pas les formations où juste le formateur parle et nous passe un Powerpoint (...) »</p> <p>« (...) ce qui ne m'empêche pas d'être technique et de répondre à leurs attentes (...) »</p> <p>« (...) c'est important qu'on soit d'égal à égal (...) »</p> <p>« (...) la rigolote (...) la formation se déroulait super bien, j'avais six stagiaires, il y avait une super ambiance (...) on bossait vachement et on rigolait (...) je les ai emmené dîner et on s'est fait jeter du restaurant tellement on rigolait, ça, c'était un peu extra formation (...) »</p>	<p>Humour</p> <p>Jeu</p> <p>Adaptation</p> <p>Retour d'expérience de formation</p> <p>Interactivité</p> <p>Alternance d'Action</p> <p>Coopération</p> <p>Engagement</p> <p>Equité</p> <p>Reconnaissance</p> <p>Récit de formation</p> <p>« passion »</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Dispositif de formation</p>	<p>Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Animation / Communication</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Confiance</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Formation expérientielle de formateur</p> <p>Ingénierie de formation</p>

	<p>de la formation qui avait été très rigolote. Et il y a deux ans, j'étais dans une mutuelle à N. et il y a un type qui arrive en retard, il rentre en formation et il me dit, on se connaît, non ? Je le regarde, je dis, oui, c'est possible, j'ai un problème, je ne suis absolument pas physionomiste, c'est-à-dire que je ne me souviens pas des noms de mes stagiaires, vaguement de leurs têtes mais, à raison de dix stagiaires par semaine, ce n'est pas évident quoi, il y en a certains si, mais d'autres, non, et je dis oui, certainement, on se connaît, dans ce cas-là, je ne dis jamais non ! (Rires) On commence la formation il me regardait, il se marrait, je me dis qu'est-ce qu'il a et tout, le midi, il me dit, tu ne te souviens pas de moi ? Tu te rappelles pas la formation la veille de la St Valentin, je t'avais fait mourir de rire quand je t'avais dit que j'allais offrir un fer à défriser à ma copine ! (Rires) Enfin, c'était l'anecdote, c'était rigolo quoi. Sinon, une formation beaucoup moins rigolote, une formation hyper casse-pieds, fiche de paye, calcul des fiches de payes, imputation des indemnités journalières, sécurité sociale, où est-ce qu'on place les cotisations... un truc hyper technique, chiant, qui était destiné normalement aux conseillers commerciaux et là, en l'occurrence, c'était des gestionnaires de mutuelles, nous, on fait vraiment des formations pour les équipes commerciales, et là, j'avais des gestionnaires, c'est un peu comme les comptables dans les entreprises, ils sont un peu plus carrés, voilà, et j'avais une collègue à moi qui était commerciale chez nous, qui voulait se former au calcul des indemnités journalières, donc, elle était là et j'avais quelques commerciaux. En l'occurrence les gestionnaires, j'avais deux nanas de 45, 50 ans qui avaient un look pas possible, qui auraient pu arrondir leurs fins de</p>	<p>« (...) Sinon, une formation beaucoup moins rigolote (...) j'avais des gestionnaires, c'est un peu comme les comptables dans les entreprises, ils sont un peu plus carrés (...) j'avais deux nanas de 45, 50 ans qui avaient un look pas possible (...) qui venaient d'être promues manager et adjointe du manager dans la mutuelle où elles étaient (...) elles avaient deux petites nanas d'une vingtaine d'années de leur équipe qui suivaient aussi le même stage (...) deux petites jeunes étaient totalement effacées et terrorisées par les deux chefs (...) »</p>	<p>Récit de formation « conflictuelle » Retour d'expérience Dispositif de formation</p>	<p>Parcours professionnel Formation expérientielle de formateur Ingénierie de formation</p>
--	--	--	---	---

	<p>mois sans problème, et qui venaient d'être promues manager et adjointe du manager dans la mutuelle où elles étaient, et elles avaient deux petites nanas d'une vingtaine d'années de leur équipe qui suivaient aussi le même stage. Les deux petites jeunes étaient totalement effacées et terrorisées par les deux chefs, elles, très grandes gueules, très dans le look, très truc, très machin...</p>			
475 à 503	<p>c39 : Les managers ?</p> <p>C39 : Ouais. Et ma collègue qui était une super jolie nana, super s'appée et tout, ne disait rien, prenait ses cours et puis il y avait un ou deux commerciaux. Et les nanas, elles m'ont gonflé pendant tout le stage à vouloir étaler leur petite supériorité et je ne suis pas fine dans ces cas-là. (Silence) A un moment, on fait un calcul et je demande de corriger, je voyais bien que les deux petites jeunes étaient un peu larguées, elles avaient du mal, il est compliqué comme stage, mais elles n'osaient pas le dire parce qu'il y avait leurs chefs, donc, il fallait que je sois très attentive et diplomate de façon à ménager la chèvre et le chou, bien que les choux me gonflaient sérieusement ! (Rires) Il fallait en plus que je fasse beaucoup d'efforts pour ne pas que cela se voit, j'ai du mal à cacher ce que je ressens. Au moment de la correction du truc, la chef, la grande chef dit, moi, je le corrige, et elle corrige le truc et tout et, elle passe par tout un tas de raccourcis dans le calcul, je lui dis, écoute, on a vu une méthode, stp, ce qui serait sympa, c'est que pour que tout le monde suive, on fasse la correction... je suis ravie de voir que tu as compris, c'est super... maintenant, est-ce qu'on peut reprendre la méthode de base que je vous ai expliquée de façon à ce que tout le monde suive ? Et là, elle</p>	<p>« (...) les nanas, elles m'ont gonflé pendant tout le stage à vouloir étaler leur petite supériorité (...) on fait un calcul et je demande de corriger, je voyais bien que les deux petites jeunes étaient un peu larguées, elles avaient du mal (...) elles n'osaient pas le dire parce qu'il y avait leurs chefs (...) la grande chef dit, moi, je le corrige (...) elle passe par tout un tas de raccourcis (...) on a vu une méthode, stp, (...) pour que tout le monde suive, on fasse la correction (...) elle me dit, mais, si on n'est pas capable de passer par ces raccourcis-là, ce n'est pas la peine d'être gestionnaire (...) je dis (...) ce n'est pas un stage pour les gestionnaires, c'est un stage pour les commerciaux (...) les hostilités étaient lancées (...) la nana et son adjointe, quoi, qu'est-ce que t'as la p... ? (...) »</p>	<p>Récit de formation « conflictuelle » Retour d'expérience</p>	<p>Parcours professionnel Formation expérientielle de formateur</p>

	<p>me dit, mais, si on n'est pas capable de passer par ces raccourcis-là, ce n'est pas la peine d'être gestionnaire. Et je la regarde, je dis, ça tombe bien, ici, ce n'est pas un stage pour les gestionnaires, c'est un stage pour les commerciaux. (Silence) Là, les hostilités étaient lancées. Voilà ! Et puis, ma collègue prenait des notes, la correction, elle était un peu larguée aussi, elle lève la tête, elle sentait le froid, elle fait, hein, quoi, qu'est-ce qui se passe ? Et là, la nana et son adjointe, quoi, qu'est-ce que t'as la p... ? ... (Silence) Donc, j'ai dit stop, on va faire une pause hein ! Donc, voilà, tout le monde est parti, je suis allée voir mon patron, j'ai dit, écoute, là, ce n'est pas possible, je lui ai raconté ce qui s'était passé, il m'a dit, t'as bien fait de les envoyer bouler, ça va 5 minutes, et il me dit, tu reprends ta formation et tu vas mettre les points sur les i. Je suis allée les voir, j'ai dit, écoutez, maintenant, ça suffit, ce n'est pas un stage pour les gestionnaires, si le stage ne vous convient pas, je ne vous retiens pas, maintenant, il y a des gens qui sont là pour apprendre, vous terrorisez tout le monde, vous êtes totalement irrespectueuses avec tout le monde, donc, stop. (Silence)</p>	<p>« (...) il fallait que je sois très attentive et diplomate de façon à ménager la chèvre et le chou, bien que les choux me gonflaient sérieusement ! (...) »</p> <p>« (...) on va faire une pause (...) je suis allée voir mon patron (...) tu reprends ta formation et tu vas mettre les points sur les i. Je suis allée les voir (...) si le stage ne vous convient pas, je ne vous retiens pas (...) il y a des gens qui sont là pour apprendre, vous terrorisez tout le monde, vous êtes totalement irrespectueuses (...) stop (...) »</p>	<p>Analyse du conflit en formation</p> <p>Coopération</p> <p>Résolution du conflit en formation</p> <p>Disponibilité</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Compétence de manager</p>
504 à 505	<p>c40 : Donc là, ça a été vraiment... c'est la seule fois où vous avez vraiment du...</p> <p>C40 : Ah bah, j'ai dit à mon patron, c'est fini, je ne fais plus cette formation.</p>	<p>« (...) j'ai dit à mon patron, c'est fini, je ne fais plus cette formation (...) »</p>	<p>Rupture</p> <p>Trajet professionnel</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p>
506 à 507	<p>c41 : Ah oui ?</p> <p>C41 : Donc, je ne la fais plus. Ça m'a... voilà ! (Rires)</p>			

508 à 509	<p>c42 : Et du coup, elles sont restées pour la fin de la formation ?</p> <p>C42 : Oui, elles sont restées.</p>			
510 à 512	<p>c43 : Ce n'est pas évident quand il faut...</p> <p>C43 : Bah, il y a des fois, il y a des gens... je ne supporte pas les gens qui... on va dire poliment... qui flatulent plus haut que leurs fesses ! Voilà ! (Rires) Je ne supporte pas.</p>			
513 à 527	<p>c44 : Moi, j'ai posé toutes mes questions. Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ? Des choses dont on n'a pas parlées, que vous avez envie de me dire ?</p> <p>C44 : Il y a une chose que j'ai constatée en formation, ce n'est pas toujours évident d'avoir le manager et son collaborateur dans la même formation, il y a des fois, c'est aidant, d'autres, pas toujours évident, il faut le gérer. Je pense que le fait d'avoir été manager aide dans les négociations et les discours avec les managers parce qu'ils savent que je connais leur métier, leurs problématiques et leurs attentes mais ça ne m'empêche pas de leur demander. (Silence) Je pense, je ne sais pas, que je reviendrais un jour vers le métier de manager et le métier de formateur m'aura beaucoup aidé dans ce cas-là aussi. Je crois que le métier de manager m'a aidé à devenir formatrice, mais d'être formatrice, j'ai appris beaucoup de choses, j'ai pu, encore une fois, poser des mots sur des choses aussi, j'ai aussi appris à former sur les techniques de management, donc, quand je dis, le back stage, le backoffice, j'ai vraiment le backoffice, voilà. Je ne suis pas tout le temps en train d'analyser mais je suis maintenant bien capable de faire des diagnostics sur des méthodes de</p>	<p>« (...) ce n'est pas toujours évident d'avoir le manager et son collaborateur dans la même formation, il y a des fois, c'est aidant, d'autres, pas toujours évident, il faut le gérer (...) »</p> <p>« (...) Je pense que le fait d'avoir été manager aide dans les négociations et les discours avec les managers parce qu'ils savent que je connais leur métier, leurs problématiques et leurs attentes (...) »</p> <p>« (...) je reviendrais un jour vers le métier de manager et le métier de formateur m'aura beaucoup aidé (...) »</p> <p>« (...) le métier de manager m'a aidé à devenir formatrice (...) j'ai appris beaucoup de choses (...) poser des mots sur des choses (...) former sur les techniques de management (...) »</p> <p>« (...) le back stage, le backoffice (...) »</p> <p>« (...) je suis maintenant bien capable de faire</p>	<p>Public formé</p> <p>Savoirs expérientiels</p> <p>Transformation de savoirs</p> <p>Ingénierie de transition</p> <p>Formalisation</p> <p>Analyse de pratique</p> <p>Retour d'expérience</p> <p>Donner du sens</p>	<p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle de manager</p> <p>Ingénierie de formation</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle</p> <p>Compétence de manager</p>

	management et voilà et je ne regrette pas la transition.	des diagnostics sur des méthodes de management (...) » « (...) je ne regrette pas la transition (...) »	Continuité du trajet professionnel Ingénierie de transition	Transition professionnelle Ingénierie de formation
528 à 551	<p>c45 : Et vous ne m'avez pas parlé du Master SIFA ? Où et quand ? Juste pour finir.</p> <p>C45 : Alors, le Master SIFA, pourquoi et quand ? Bah, toujours dans le cadre de la formation, moi, j'ai un patron qui est à fond pour qu'on se forme, on est formateur, on doit se former pour toujours être au top, je n'avais que mon BTS que j'avais eu en VAE, il m'a dit, cette année, tu veux faire quoi comme formation, j'ai dit j'en sais rien, les sujets techniques, j'ai un peu fait le tour, il me dit effectivement... parce qu'après, nous, il faut qu'on trouve des formations techniques qui nous correspondent, en sachant qu'on arrive dans des organismes concurrents, on ne va pas s'enrichir... je ne sais pas, si je fais l'environnement des travailleurs indépendants, tout ce qui est juridique, social, fiscal... au bout d'un moment, je veux dire, voilà... après, il faut qu'on trouve des sujets sur lesquels on souhaite se former qui restent cohérents avec l'entreprise et il m'a dit, tu devrais en profiter pour faire une formation diplômante. Je dis ouais, il me dit, tu sais, t'as 40 et quelques années, tu ne passeras peut-être pas ta vie chez nous, donc, profite que l'entreprise peut t'offrir une formation diplômante. Je dis oui, mais quoi ? Il me dit, j'ai le souvenir que tu t'étais éclatée dans ta formation à la C., ta formation de formateur, tu m'avais dit que t'avais envie de continuer sur cette</p>	<p>« (...) le Master SIFA (...) j'ai un patron qui est à fond pour qu'on se forme (...) pour toujours être au top (...) »</p> <p>« (...) il faut qu'on trouve des formations techniques qui nous correspondent, en sachant qu'on arrive dans des organismes concurrents, on ne va pas s'enrichir (...) il faut qu'on trouve des sujets sur lesquels on souhaite se former qui restent cohérents avec l'entreprise (...) »</p> <p>« (...) tu devrais en profiter pour faire une formation diplômante (...) »</p> <p>« (...) monter en puissance sur la formation (...) sur l'aspect technique métier, c'est bon, tu peux</p>	<p>Projet de formation</p> <p>Choix de formation</p> <p>Choix du diplôme</p> <p>Projet de formation</p>	<p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours de formation</p> <p>Parcours de formation</p> <p>Transition professionnelle</p>

	<p>voie-là, monter en puissance sur la formation, on n'est bien d'accord que sur l'aspect technique métier, c'est bon, tu peux encore monter en puissance sur les aspects de la formation... regarde ce que tu trouves, regarde du côté de la S. ... Et puis, je me suis dit, je suis toujours en déplacement dans toute la France, je vais quand même regarder du côté de l'Université de T., si je pouvais me poser un peu, ce ne serait pas mal et j'ai donc trouvé le Master SIFA, le FAC et le SIFA, le FAC, je me suis dit, ça ne me correspond pas du tout, et puis, au départ, j'ai regardé le M1, et mon patron m'a dit, non, le M1, ce n'est pas un diplôme (Silence) Il me dit, pour moi, t'as largement le niveau de faire un M2, donc, tu tentes tout de suite le M2. (Silence)</p>	<p>encore monter en puissance sur les aspects de la formation (...) »</p> <p>« (...) j'ai donc trouvé le Master SIFA, le FAC (...) »</p> <p>« (...) t'as largement le niveau de faire un M2 (...) »</p>	<p>Expérience de formation</p> <p>Expérience de formation</p>	<p>Formation expérientielle</p> <p>Formation expérientielle</p>
552 à 555	<p>c46 : D'accord, ok.</p> <p>C46 : ça a été accepté, j'ai fait une VAE pour pouvoir intégrer un M2 et après, je me suis vendue auprès de l'équipe pédagogique du M2 pour leur dire, mais si, j'y arriverai ! (Rires) Voilà !</p>	<p>« (...) j'ai fait une VAE pour pouvoir intégrer un M2 (...) »</p> <p>« (...) je me suis vendue auprès de l'équipe pédagogique (...) j'y arriverai ! (...) »</p>	<p>VAE</p> <p>Savoirs expérientiels</p>	<p>Parcours de formation</p> <p>Formation expérientielle de manager et de formateur</p>
556 à 560	<p>c47 : Ok.</p> <p>C47 : Et donc, c'était toujours pour pousser vers ça, en sachant que mon patron va prendre sa retraite d'ici deux ans, j'espère que ce diplôme pourra me permettre éventuellement de le remplacer ou d'évoluer vers un bon... le but, c'est... pour l'instant, lui, il veut me positionner comme responsable pédagogique. Maintenant, voilà.</p>	<p>« (...) mon patron va prendre sa retraite (...) j'espère que ce diplôme pourra me permettre éventuellement de le remplacer ou d'évoluer (...) »</p> <p>« (...) il veut me positionner comme responsable pédagogique (...) »</p>	<p>Evolution professionnelle</p> <p>Trajet professionnel</p> <p>Ambition professionnelle</p> <p>Projet professionnel Ingénierie pédagogique</p>	<p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Transition professionnelle Ingénierie de formation</p>

			Initiatives	Compétence de manager
561 à 562	c48 : Ok. Bah merci beaucoup ! C48 : Avec plaisir !			

De los saberes por experiencia de gerentes a las prácticas de formadores en ingeniería de formación :

Contribución a la investigación de las transiciones profesionales de tres gerentes vueltos formadores.

Dorothee LEVEQUE, 2012.

Universidad François Rabelais, UFR Artes y Ciencias Humanas, Departamento de las Ciencias de la Educación, Tours.

Tesina presentada para obtener el Master Profesional 2o año, Mención Profesional Estrategia e Ingeniería en Formación de Adultos.

Resumen :

Hoy en día, en un contexto económico difícil, estamos conducidos por reorientarnos profesionalmente, por llevar en tránsito hacia un nuevo oficio o un nuevo terreno profesional.

El autor, él mismo en readaptación profesional, nos evoca la transición profesional entre el oficio de gerente y el de formador. En qué la experiencia de gerente favorece la transición hacia la profesión de formador y de la ingeniería ? Cómo adaptar y transformar los saberes de experiencia de gerente hacia el terreno profesional de la ingeniería de formación ? Cómo conseguir el proyecto de transición profesional sin perder la confianza y la motivación ?

Por consiguiente de estas preguntas varias, el autor ha conducido tres entrevistas semidirectivas ante personas, gerentes por el pasado y luego, formador, para intentar entender las dificultades encontradas durante la transición y poner en evidencia las competencias similares que se producen entre los dos oficios.

La investigación se funda, por lo tanto, por aluviones teóricos alrededor de los conceptos de formación y saberes por experiencia, de transición profesional y de ingeniería de formación.

La interpretación del contenido de los datos recogidos y el análisis muestra que la formación por experiencia del gerente tiene un papel importante en la toma de conciencia de sus propios saberes, permitiéndole, por consiguiente, transformarlos hacia el terreno profesional de la ingeniería de formación y de sus prácticas, porque mobilizan competencias similares. Sin embargo, la transición no se produce sin problemas aunque actúe como una continuidad temporal y espacial en el trayecto del gerente.

Estos resultados conducen al autor por proponer un pensamiento de perspectivas de acciones destinadas a favorecer la transición profesional de los gerentes hacia el oficio de formador. Le permiten formular preconizaciones relativas a la ingeniería de formación que tendrían que disminuir los problemas encontrados por los gerentes durante el proceso de transición profesional, intentando conservar la confianza, alejar las dudas y favorecer el éxito en sus prácticas de formadores.

Palabras claves :

Formación y saberes por experiencia - Transición profesional - Ingeniería de formación - Gestión

Des savoirs expérientiels de managers aux pratiques de formateurs en ingénierie de formation:

Contribution à l'étude des transitions professionnelles de trois managers devenus formateurs.

Dorothée LEVEQUE, 2012.

Université François Rabelais, UFR Arts et Sciences Humaines, Département des Sciences de l'Education, Tours.

Mémoire présenté pour l'obtention du Master Professionnel 2^{ème} année, Mention Professionnelle Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes.

Résumé :

Aujourd'hui, dans un contexte économique difficile, nous sommes amenés à nous réorienter professionnellement, à transiter vers un nouveau métier ou un nouveau domaine professionnel.

L'auteur, lui-même en reconversion professionnelle, nous fait part de la transition professionnelle entre le métier de manager et celui de formateur. En quoi l'expérience de manager favorise-t-elle la transition vers l'ingénierie de formation et l'exercice du métier de formateur ? Comment adapter et transformer ses savoirs expérientiels de manager vers le domaine professionnel de l'ingénierie de formation ? Comment réussir son projet de transition professionnelle sans perdre ni confiance en soi, ni motivation ?

C'est en partant de ces multiples interrogations que l'auteur a mené trois entretiens semi-directifs auprès de personnes ayant été managers par le passé puis formateur, par la suite, afin de tenter de comprendre les difficultés rencontrées au cours de leur transition et de mettre en lumière les compétences similaires qui s'opèrent entre ces deux métiers.

La recherche se fonde, en cela, sur un apport théorique autour des concepts de formation et des savoirs expérientiels, de transition professionnelle et d'ingénierie de formation.

L'interprétation du contenu de recueil de données et son analyse montre que la formation expérientielle de manager joue un rôle important dans la prise de conscience de ses savoirs, lui permettant ainsi de les transformer vers le terrain professionnel de l'ingénierie de formation et de ses pratiques, puisque mobilisant certaines compétences similaires.

Leur transition ne s'opère cependant pas sans problématiques même si elle agit comme une continuité temporelle et spatiale du trajet des managers.

Ces constats amènent l'auteur à proposer une réflexion des perspectives d'actions destinées à favoriser la transition professionnelle des managers vers le métier de formateur. Ils lui permettent de formuler des propositions d'actions relatives à l'ingénierie de formation qui devraient diminuer les problématiques rencontrées par les managers, au cours de leur transition, tout en essayant de conserver leur confiance, d'éloigner leurs doutes et de faciliter leur réussite dans leurs pratiques de formateurs.

Mots-clés :

Formation et savoirs expérientiels – Transition professionnelle – Ingénierie de formation – Management