**EXTRAIT 1**

*Bon, juste pour préciser un peu les choses. Avant de commencer à travailler ensemble, il y a eu toute une période où on a dispensé à nos OJT des formations théoriques. Donc chaque système a été présenté en détail par les spécialistes dans chaque domaine. Il y a eu également quelques présentations de méthodes de travail, mais de façon assez macroscopique, et à partir du moment où ils ont eu ce bagage, on a pu travailler, de façon beaucoup plus... de façon beaucoup plus... facile, quand on est parti du principe qu'ils avaient acquis un certain bagage, pour qu'on parle le même langage. En fait les difficultés, déjà, c'est tout simplement l'approche, de l’on the job training que l’on a chez nous, et l'approche qu'en ont les Brésiliens. Est-ce que l'on pourrait dire ça de façon très synthétique ? Les Brésiliens, en fait, dans le cadre de l’on the job training pour le système, je simplifie un peu, parce que… on ne peut pas forcément généraliser. Ils sont principalement là pour être capables d'assurer un support du système, et une fois qu'ils seront autonomes, voire de faire évoluer le système. Donc tout l’OJT tient en cette phrase. Donc, l'approche que l’entreprise a, sur ce point-là, c'est de fournir aux Brésiliens suffisamment d'éléments de notre process pour leur montrer un peu comment on s'y prend avec un fournisseur, la nature des infos qu'on récupère auprès d'un fournisseur, et comment on manage un fournisseur, et... les données qu'on récupère pour que l'on puisse assurer une certaine autonomie après. En fait, c'est la méthode de travail de l’entreprise, quoi. La vision du Brésilien est un peu différente, il considère en fait, peu importe les moyens de contracter avec des fournisseurs, ce qui l'intéresse, c'est tout le détail de ce qu'il a acheté en termes schématiques, de procédures de dépannage, et voire de banc de test pour dépanner le matériel. Donc, depuis le début on se heurte à cette situation qui ne pourra jamais converger, c'est que les Brésiliens ont encore en tête des procédés qui étaient vrais il y a une vingtaine d'années où, quand ils achetaient un équipement, il était suffisamment simple pour qu'ils puissent appréhender eux-mêmes et prendre complètement en charge en local. Bon, il se trouve qu'on n'est pas tout à fait dans ce contexte. Les équipements sont tellement complexes qu'on est obligé de s'appuyer sur le fournisseur pour le service après-vente. Donc on a cette difficulté, puisqu'on essaie de leur faire admettre qu'ils n'ont jamais tout, puisque l’entreprise ne marche plus comme ça depuis des années, et donc… C'est une difficulté qu'on a pour assurer notre formation c’est que les attendus ne sont pas les mêmes.*

**EXTRAIT 2**

*Alors nous, notre grosse difficulté c'est…, et là, il faut revenir à la genèse des formations, à partir du moment où on a une approche quelconque avec un pays pour une formation, on lui fait des propositions, c'est la partie commerciale. Et bien entendu, ensuite, on fait des propositions de formation, on forme une équipe, par exemple, puis des gens qui vont assurer la maintenance. Donc on imagine, on définit quelque chose, cela a un coût, et dès que cela arrive c’est trop cher. C'est toujours trop cher. On en parle avec ma chef… Ce que nos responsables n'ont pas compris, mais commencent à comprendre, c'est que le premier, la première phase où le client a un contact avec le produit, c'est la formation. Mais on ne donne pas à la formation tout ce qu'il faudrait pour que la formation dans son ensemble soit vraiment une entité. (…)*

***Question : ce qu'il faudrait, c'est de la reconnaissance ?***

*Oui bien sûr, il n'y a pas de reconnaissance. Donc fatalement, dans la mesure où il n'y a pas de reconnaissance, que les gens ne prennent pas ça pour quelque chose d'important, eh bien, lorsque l'on amène des devis, ils coupent. On sert de variable d'ajustement. Sauf que dans les variables d'ajustement, à un moment donné, on dit « bon, OK, le client a accepté tout ce que vous vouliez, ça été vendu, sans bonification ni rien du tout », et quand quelqu'un prend la formation on lui dit « voilà ton budget ». Le budget est dégrevé de moitié ou d'un quart, et on dit il n'y a pas moyen de faire avec ça. Comment voulez-vous que je puisse faire de l’EAO, que je puisse faire de l'accompagnement de tout ça, si je n'ai pas de budget ? J'ai pas de ressources ou très peu et là on n'en a, pour ce qui m'intéresse, de moins en moins, donc c’est là principalement le problème. J'en parlais avec N, il y a une semaine, et elle dit : « j'ai l’impression que ça bouge. Le service se met en place, ça commence à être connu, ça bouge ». Je lui ai dit : « je suis content pour toi mais moi je ne vois rien, je suis là depuis 2004, je travaillais mieux en 2004 que je travaille maintenant ».*