



**HAL**  
open science

# La transmission des connaissances dans une situation d'alternance en entreprise. Processus d'intégration dans un contexte socio-économique " bouleversé "

Juliette Régnier

## ► To cite this version:

Juliette Régnier. La transmission des connaissances dans une situation d'alternance en entreprise. Processus d'intégration dans un contexte socio-économique " bouleversé ". Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Jul 2012, Paris, France. halshs-00867097

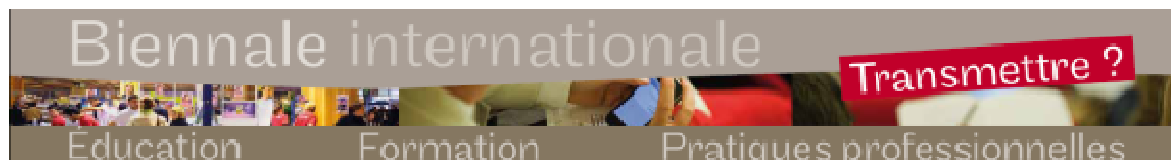
**HAL Id: halshs-00867097**

**<https://shs.hal.science/halshs-00867097>**

Submitted on 27 Sep 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Communication n°213 – Atelier 34 : Organisation apprenante et coopérative**

**LA TRANSMISSION DES CONNAISSANCES DANS UNE SITUATION  
D’ALTERNANCE EN ENTREPRISE : PROCESSUS D’INTEGRATION DANS UN  
CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE « BOULEVERSE »**

*Juliette Régnier, Étudiante en Master 1 d’anthropologie, Université de Lyon-Lyon2*

**Résumé**

Cet article aborde la question de la transmission des connaissances dans une situation d’apprentissage par l’alternance. Il s’agit de conduire une réflexion théorique sur les pratiques managériales liant la question de l’intégration des nouveaux recrutés/alternants dans une entreprise de type PME basée sur des expériences concrètes. Nos propos sont issus d’un travail de mémoire de licence professionnelle en management de communication. Partant de notre propre situation de nouvelle arrivante, nous tentons d’explicitier les modes d’intégration, voire les rites, à l’œuvre et en quoi l’entreprise à travers la transmission des connaissances devient *organisation apprenante* et s’inscrit dans une fonction de socialisation puisqu’elle contribue au processus d’intégration. Cet exemple vise à illustrer comment expérience et compétences peuvent se transmettre.

**Mots clés :** Alternance ; Connaissances ; Entreprise ; Intégration ; Organisation apprenante

-----

**Introduction**

Le rapport théorie-pratique et la transmission des connaissances dans une situation d’alternance est abordé dans cette communication à partir d’une expérience professionnelle vécue sur le terrain de l’entreprise. Le contact avec ce lieu a d’emblée soulevé une première question: *Comment le manager participe-t-il à l’intégration du nouvel arrivant dans l’entreprise ?* Pour mieux préciser le sens de cette question nous substituons le terme de *nouvel arrivant* au terme *alternant* pour prendre comme illustration notre cas.

Cette expérience sensible sur un des lieux où la transmission s’opère : l’entreprise, nous a fait découvrir de nouveaux types de relations humaines, avec des individus avant tout professionnels, et confrontée à des systèmes de pensées différents du monde académique. Nous étions ainsi soumises à des obligations et des règles de conduite régies par la culture d’un monde professionnel mais aussi par des contraintes d’apprentissage dans la double acception : statut et processus. Par un retour sur notre situation passée de nouvelle arrivante, nous tentons ici d’explicitier quelques éléments relatifs aux modes d’intégration, voire aux rites (Jardel & Loridon, 2000) à l’œuvre, pour comprendre en quoi l’entreprise à travers la transmission des connaissances devient alors *organisation apprenante* s’inscrivant dans une fonction de socialisation au travers du processus d’intégration. Nous visons à illustrer comment expérience et compétences peuvent se transmettre. Nous cherchons à travers nos observations et notre vécu dans l’entreprise, à comprendre le fonctionnement de l’alternance, au-delà de ce que l’on en sait.

Dit autrement nous souhaitons mieux comprendre les questions de la transmission des connaissances, de la construction de nouvelles compétences ou simplement, de la lecture d'un nouvel environnement. La pratique n'a pas été la seule raison d'être de cette expérience, l'observation et l'analyse ont complété cette approche et suscité notre intérêt pour la compréhension d'un système organisationnel susceptible de devenir un appui pour le management.(Mintzberg 1989)

## **1. Exploration d'une articulation des notions *intégration, apprentissage et entreprise***

L'intégration est un thème sur lequel bon nombre d'institutions, de praticiens, de politiciens et d'auteurs se penchent aujourd'hui. Pris sous un angle politique, cette notion fait parfois débat, surtout, lorsqu'on lie l'intégration à la notion d'immigration. L'intégration se rapproche de cette idée d'un « agir commun » comme le souligne Hannah Arendt (1958) dans son œuvre *The human condition*. Ce terme évoque l'incorporation, l'emboîtement ou encore, la coexistence des contraires. On insère, on concentre, on inclut des éléments ensemble pour former un tout. L'intégration rejette ainsi, le terme de différence. L'intégration en entreprise (Maurice-Desbat, 2008) est au cœur d'un débat dans la mesure où les entreprises se doivent de respecter les législations en vigueur et s'engager à travers des politiques volontaristes ou par nécessité avec l'ouverture grandissante des marchés à l'international. (Sabeg & Charlotin, 2006). Au sein de l'entreprise et des services de recrutement, cette thématique commence à être explicitée. On ne parle pas forcément d'intégration mais parfois d'insertion, même si les deux notions sont distinctes. Des cabinets de recrutement exploitent même l'idée d'intégration dans leur stratégie commerciale ainsi pour Adalid Recrutement « *Si un échec a un coût pour l'entreprise, il en a aussi un - parfois plus grand - pour le salarié. Il est donc de la responsabilité des deux parties de disposer d'un processus de recrutement de qualité visant à augmenter les chances d'intégration du salarié y compris dans la durée.* » (site [www.adalid.fr](http://www.adalid.fr)) Nos observations ont été réalisées dans une structure de type PME (Torrès 1999) et dont Michel Parlier (2010) définit les caractéristiques du fonctionnement : « *Point de convergence de la structure, personnalisation de la gestion, centralisation de fonctionnements, concentration des pouvoirs* ». Chaque PME est une entité propre « *où les fonctions sont toutes intégrées ou du moins fortement reliées et où le « propriétaire dirigeant » en contrôle la plupart des aspects* (Parlier, 2010, p. 178). La proximité avec la hiérarchie, qui la caractérise, engendre une communication directe où l'apprentissage dans la formation est pris en charge par cette même hiérarchie. Un apprentissage qui revêt un caractère souvent informel et non codifié.

En termes d'approche sociale et humaine, l'intégration désigne « une situation où les différentes composantes du système social sont liées entre elles d'une façon cohérente de façon à assurer le maintien de la cohésion sociale et la régulation de l'ensemble du système social. » (Parsons, 1937). Si l'on part du principe que notre propre système social est identique à celui du système de l'entreprise, cette première définition nous invite à mettre en lien la notion d'intégration à celle de l'entreprise. De cette façon, nous articulons une logique dite sociale à une logique économique, le concept d'intégration prend donc ici un sens stratégique. La notion d'intégration, prise dans cette acception, agira sur les différentes dimensions de l'organisation, et notamment celle liée à la dimension humaine. L'idée d'intégration renvoie également, selon Henry Eckert, à celle de durée : « L'intégration renverrait notamment, au processus, inscrit dans une temporalité plus ou moins longue, par lequel un individu ou un groupe d'individus trouve sa place dans un système social ou une structure organisée qui lui préexiste. En ce sens, l'intégration se distinguerait de l'insertion, plus immédiate, tandis que la durée requise par l'intégration favoriserait l'accomplissement progressif du processus. ». (Eckert, 2006). L'intégration nous soumet donc à un nouveau

facteur influent qui est celui de la temporalité. Cette idée ouvre alors la voie à une seconde réflexion : comment le manager va-t-il envisager l'intégration du nouveau venu dans un contexte où la personne à intégrer n'est présente dans l'entreprise que trois jours par semaine ? Le fait que l'agent ne sera pas en poste pour de nombreuses années, influe-t-il sur le comportement du manager qui ne gèrera pas l'intégration de la même manière ? Va-t-il alors modifier ses pratiques managériales et même en instaurer de nouvelles ? Va-t-il « jouer la carte de l'adaptation » en songeant à la mise en place de nouveaux outils managériaux ? Comment va-t-il gérer cette situation ? Ce questionnement invite également à repenser aux différents modèles de management dans une structure qu'est la PME ainsi qu'à la notion de changement dans l'entreprise. Force est de constater, à la lecture de nombreux articles, que l'évolution de l'emploi vers des contrats temporaires et vers une plus grande mobilité tend à poser un problème de fidélisation des salariés au travail. Cette situation oblige les entreprises à se réorganiser différemment et les invite à revisiter certaines de leurs pratiques managériales dont celles qui participent notamment à l'intégration du nouveau recruté. L'apprentissage en alternance est alors une dimension prise en jeu dans les pratiques managériales. Selon la définition proposée par le CEDIP, service ministériel pour lequel la formation en alternance renverrait à la notion de *savoir faire, d'apprentissage, de connaissance et d'évolution des compétences*. Une évolution qui serait prise en charge par un agent qui, dans notre situation, avait la fonction de « directeur » et de « manager ». Cette mission alors confiée au manager lui donne une double casquette, celle de « parrain » d'entreprise, parrain de l'intégration et celle de « dirigeant-manager » ou « propriétaire-dirigeant ».

L'introduction d'un *nouvel arrivant* dans une entreprise PME constitue une phase de changement, voire de bouleversement, aussi bien au niveau organisationnel, qu'au niveau humain. Cette phase est un moment clé dans la vie de l'entreprise dans la mesure où une redéfinition du périmètre existant s'impose, au travers de la mise en place de nouvelles installations, de nouveaux outils et de nouvelles pratiques, notamment dans la redistribution des rôles mais aussi des missions. Parallèlement cette arrivée confronte l'entreprise à de nouvelles questions qui découlent des relations humaines : relation de confiance, phase d'accompagnement, conflits, etc. Le processus d'intégration entre alors dans la dynamique de l'entreprise qui deviendra *apprenante*.

Peter Senge (1994) aborde les organisations apprenantes comme « *celles dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble* ».

Nous sommes donc face à une organisation dynamique qui réfléchit et pense au sens de chacune des actions qu'elle entreprend. Une entreprise que nous dirions solidaire qui génère du lien social entre les acteurs. Ces derniers disposent d'un certain degré de liberté et d'autonomie pour prendre des décisions. Chacun agit néanmoins, non pas en son propre nom, mais au nom d'un collectif. Les connaissances sont partagées et réutilisées. Elles sont transmises à la manière d'un héritage basé sur un cycle de transmission des connaissances : acquisition, préservation et transmission. Le *nouvel arrivant* de l'entreprise pourra découvrir ou redécouvrir une forme de culture.

Une telle théorie de l'organisation apprenante est basée sur la capacité qu'auraient les gestionnaires à apprendre plus rapidement que leurs concurrents. L'organisation apprenante, sous cet angle, serait donc une source de richesse, mais, également un moteur pour la performance de l'organisation. L'organisation apprenante requiert un recours à une conception pédagogique qu'il conviendrait de pouvoir expliciter pour nourrir son capital humain qu'elle place au cœur de sa stratégie économique. Ce modèle d'organisation et le type

de gestion qui en découle, sous entend qu'elle ose et prend des risques. Il s'agit avant tout d'une organisation qui fait confiance et donne « la chance de ».

Selon la Société pour l'Organisation Apprenante (SOL), il existerait cinq principes philosophiques managériaux pour définir l'entreprise apprenante : 1- la pensée systémique, 2 - la vision partagée, 3 - le dialogue et les modèles mentaux, 4 - l'apprentissage en équipe et enfin, 5 - la maîtrise personnelle. Nous développerons ces différents points dans notre seconde partie. Se pose alors la question de la gestion des compétences (Retour, Picq, Defélix, 2009) (Louart, Vilette, 2010) par le manager du comment ce dernier mène l'intégration de l'alternant au travers, notamment, de la gestion des compétences qui, pour nous, fait partie intégrante des pratiques managériales. Une gestion d'où découlent des principes, des méthodes, des outils et des techniques spécifiques. Des pratiques qui visent à développer les compétences initiales du *nouvel arrivant* et à renforcer son capital employabilité qui, pour l'entreprise, constitue un véritable actif stratégique. En partant d'une méthodologie classique commune aux entreprises, qui guide le manager dans l'intégration du *nouvel arrivant*, nous cherchons à confronter la théorie à la réalité du terrain. Nous cherchons à expliciter les différentes phases d'un certain processus d'intégration, les caractéristiques et les outils déployés par le manager dans l'exercice de ses pratiques. En passant d'une posture d'alternant, acteur de la situation, à une posture de future professionnelle, nous avons tenté d'analyser et comprendre ce processus d'intégration dans un contexte socio-économique « bouleversé » par divers changements.

## **2. L'alternance comme aide à l'apprentissage et à l'intégration au sein d'une organisation apprenante**

Les organisations sont à la recherche continue de moyens divers pour soutenir et dynamiser leur développement économique. Parmi ces moyens, la formation est considérée comme un atout majeur et l'une des modalités de celle-ci est la formation en alternance. Elle peut permettre d'exploiter le capital de compétences de nouveaux talents nécessaire à l'évolution de l'entreprise et à l'élévation du niveau de performance. C'est alors que des questions de transfert de connaissances, de gestion de compétences et d'adaptation aux évolutions du marché du travail sont soulevées et placées comme centrales. Explorons les principes et enjeux de l'alternance dans sa logique de fonctionnement la plus connue notamment en gestion des ressources humaines. Les principes de cette modalité d'apprentissage peuvent être rendus visibles à travers les processus d'accueil et d'intégration de l'alternant au sein de l'organisation. Ces processus ainsi que le processus d'apprentissage activé dans cette modalité de formation sont, d'une certaine manière, sous la dépendance du management au sein d'une organisation spécifique, appelée alors « organisation apprenante ». L'organisation qui nous concerne était une entreprise commerciale qui devrait devenir « entreprise apprenante » dans la mesure où elle nous a accueillie. Par conséquent, elle devrait permettre de concilier intégration, performance et gestion des carrières individuelles en développant les compétences et en renforçant le capital d'*employabilité* de chacun, et ce, grâce à une synergie collective. L'apprentissage réalisé au travers de l'alternance pourrait être un moyen d'incitation à la mise en place de ce modèle de gestion interne. Par ailleurs, l'alternant devient un acteur de l'efficacité de l'organisation notamment parce qu'on lui donne la possibilité d'exercer son autonomie, parce qu'il sait s'adapter et s'intégrer (ou être intégré) et enfin, parce qu'il peut mettre ses propres compétences au service du développement de l'organisation. Il peut transmettre ses connaissances à la communauté de l'entreprise, c'est à dire ses collaborateurs qui lui ont transmis les leurs et permis d'apprendre. C'est ce type de processus que nous avons qualifié d'héritage. Ce cycle de transmission constitue un des éléments clés de l'entreprise apprenante. L'entreprise apprenante nous apparaît donc comme une entreprise dynamique qui

permet de mettre en avant des connaissances et des compétences. Il s'agit d'une entreprise qui permet la valorisation de chaque individu dans ce qu'il est capable de faire et de produire au profit de l'organisation, pour lutter contre la concurrence. Selon Garvin (2000) on est face à « *une organisation qui crée, acquiert et transfère de la connaissance et modifie son comportement pour refléter de nouvelles connaissances* ».

L'intégration en entreprise passe par la *coopération*, comme le souligne Beaujolin (2001) dans sa théorie de l'organisation apprenante. Ce modèle d'organisation interne éclaire sur la question de la mobilisation des salariés et sur l'engagement collectif. Une intégration réussie procure au *nouveau salarié* un sentiment d'appartenance (Chevallier, Coiffard, Guillaume, 2004) à une culture, plus communément appelée « culture d'entreprise » qui représente, de manière simplifiée, l'ensemble des règles et des valeurs d'une organisation. La culture d'entreprise évoquerait l'identité de l'entreprise. De manière informelle, la culture d'entreprise participe à l'intégration, de par ce qu'elle symbolise, notamment, à travers le partage, l'adhésion aux différentes façons de penser ou encore la cohérence. Ces termes se retrouvent également dans la définition même de l'intégration. L'intégration en entreprise passe par la mise en place de ressources humaines et de moyens matériels pour faciliter le processus d'intégration. Ces médiations devraient lui permettre d'accéder au sens de son travail et de le conduire vers plus d'autonomie. Cependant, en nous appuyant sur la théorie développée par Argyris (2003), accroître son autonomie n'est pas chose facile dans la mesure où il faut tenir compte, entre autres, des contraintes imposées par la structure hiérarchique. Le parcours d'intégration passe par deux étapes clés à savoir : l'arrivée du nouveau recruté et le processus d'intégration proprement dit. Il est nécessaire d'organiser au-delà des outils d'accueil un accompagnement humain. Une personne, nommée « tuteur » pourra être désignée pour devenir le référent et le point de repère du « nouveau », dans une organisation encore méconnue par ce dernier. Un tuteur est une personne, bien souvent un collaborateur de l'entreprise, ou même le manager, « parrain » et « dirigeant », qui veillera régulièrement au parcours et à l'évolution du nouveau.

L'intégration donne donc lieu à une période d'apprentissage et une phase de familiarisation comparable à une sorte d'acculturation, qui demande un certain investissement sur une période plus ou moins longue. L'intégration sera à notre sens réussie lorsque nous aurons su cerner la « raison » de l'entreprise, et même que l'on y aura adhéré pour mieux contribuer.

Selon Christian Darvogne, consultant de l'atelier tutorat de l'UCANSS, l'intégration se décline sous trois dimensions :

- *pédagogique* qui engage les savoir-faire, les savoir-être et les compétences,
- *professionnelle* qui suggère la communication interpersonnelle, l'apprentissage et la présentation d'un savoir,
- *organisationnelle* qui implique le projet d'entreprise, le changement, la restructuration et nous rajouterons la gestion du temps.

L'intégration se présente comme une période de transition dans la vie du nouveau recruté. Il va devoir s'adapter à un milieu, à de nouvelles missions et à une nouvelle logique de fonctionnement. Le processus d'intégration ne découle pas en réalité d'une méthode particulière, il se construit bien souvent naturellement comme nous l'avons vécu sur notre terrain PME. Pour mettre en place les meilleures conditions de travail, il ne suffit pas d'instaurer systématiquement des programmes comme cela peut être le cas au sein des grandes entreprises. Le temps de la relation, le temps accordé par le tuteur, le temps de la réflexion, le temps de trouver sa place.... Pour réussir une intégration, il semble nécessaire de s'armer de patience, de prendre le temps de l'observation et de l'échange, de prendre de son temps pour s'imprégner du contexte. L'intégration passe aussi par un mode de communication interpersonnelle du fait de la proximité avec le manager. L'avantage d'une PME reste sa souplesse. L'alternant, de son côté, cherchera à s'adapter au nouveau milieu, de l'autre,

l'entreprise, cherchera à mettre en place les meilleures conditions de l'apprentissage en donnant à l'apprenant des garanties de sa transformation. Nous pourrions donc ici parler d'adaptation réciproque, d'équilibre optimal entre le nouveau et son environnement. Bien entendu, ce n'est pas toujours le cas dans la réalité, et cette vision peut sembler parfois utopiste. L'intégration ne passe pas nécessairement par plusieurs étapes successives identifiables. Le processus ne se déroule pas linéairement, il y a des recouvrements des étapes, des effets de rétroactions. Un nouveau diagnostic peut être repensé dès lors qu'un nouvel arrivant intègre l'entreprise. Les effets de l'intégration varient en fonction du contexte organisationnel. Dans le cas d'une PME cela peut s'effectuer différemment. De notre observation nous avons tenté de structurer une approche que nous présentons :

- a) **Travailler** sur les missions, activités et tâches en partenariat avec l'organisme de formation. Cela permettrait de mettre en cohérence les savoirs et éviter le cas de *l'alternance juxtapositive ou aléatoire*. (Régnier 1998). Il s'agit pour l'organisation d'accueil de mettre en œuvre une nouvelle organisation interne.
- b) **Briefer et former** en amont le nouveau afin de développer les connaissances nécessaires à l'exercice de sa future mission. Cela en fournissant des informations de base pour débiter l'exercice comme trouver une alternative au livret d'accueil. Ainsi nous en avons ressenti le manque à notre arrivée dans la PME où nous avons trouvé peu d'éléments historiques et contextuels qui auraient pu être fournis par des documents.
- c) **Planifier des échanges et créer des liens**. Cela a été réalisé avec la présentation de l'équipe et de notre tutrice. Les échanges se sont créés lorsque nous avons commencé à poser des questions auprès des différentes personnes. Dans cette situation, la création du lien social s'est opérée comme dans la vie courante avec plus ou moins d'affinités. Par ailleurs une dimension culturelle est à prendre en considération, celle touchant à la question du genre, dans la mesure où la caractéristique dominante de ce secteur professionnel reste traditionnellement masculine. Il semble y avoir une incidence sur le processus d'intégration.
- d) **Découvrir**. Apparition du milieu de travail dans lequel le nouveau va évoluer, découverte et surprise d'une certaine réalité professionnelle.
- e) **Échanger** les expériences au sein de l'équipe par le biais de réunion de projet.
- f) **Développer et évaluer** les compétences du nouveau à travers des entretiens individuels, un bilan et la création d'un plan de formation.
- g) **Organiser** la professionnalisation de l'agent avec des actions de formation.
- h) **Instaurer** un dispositif d'accompagnement avec un suivi régulier.
- i) **Créer** les conditions de sa réussite (motivation).
- j) **Réguler et évaluer** par un suivi : rectifier, recadrer, aider, soutenir, appuyer ou encore, exercer des actions dites correctives.

### 3. Intégration en entreprise et différents contenus de la transmission

Savoir apprendre et savoir connaître dans un milieu informel est un défi face auquel le nouvel arrivant se confronte. Notre expérience de nouvel arrivant dans la PME qui nous accueillait en alternance nous a révélé que l'intégration n'y était pas un processus formalisé. Cela s'explique déjà par le type de structure. Une PME n'a pas la même approche des process qu'une grande entreprise et l'emploi de certains outils communs aux entreprises ne seraient pas adaptés et pertinents au contexte. Par ailleurs, le manque de personnel peut aussi être à l'origine de problèmes d'intégration : par exemple l'absence de personne disponible pour accueillir le nouvel arrivant. A l'origine, le rôle de tuteur avait été confié à l'assistante de direction mais celle-ci a ensuite été appelée à d'autres fonctions ce qui a conduit le directeur à

assumer le rôle de tuteur de stage, avec toutes les difficultés dus à son manque de disponibilités. Néanmoins, des processus informels se sont présentés, parmi lesquels nous retrouvons la proximité pour les échanges qui se révèle être un fort atout pour la socialisation et l'intégration. L'intégration a commencé au départ avec l'assistante de direction qui nous soutenait et nous appuyait dans la mise en œuvre de différentes actions (le mode opératoire) et dans la gestion des tâches. Le directeur, quant à lui, a travaillé au suivi de l'alternant principalement à travers un outil logiciel de GED. Ce procédé a donné naissance à une communication de type directe avec une méthode de suivi informelle. Il observait principalement notre pro-activité et fixait de temps en temps quelques réunions pour faire un point. Ces rencontres nous permettaient de nous auto-évaluer sur le travail déjà fourni et nous encourageaient à avancer autrement pour la suite. Dans cette PME, il n'y avait pas le livret d'accueil traditionnel qui permet au nouveau de s'imprégner plus rapidement de l'histoire de l'environnement dans lequel il va devoir s'immerger. Le passé de l'entreprise, nous l'avons appris non pas à travers les quelques lignes de la plaquette, seul document disponible, mais de manière informelle. Nous ne savons pas réellement comment est née la structure mais nous avons pu saisir quelques informations sur les employés qui sont passés ici. Nous avons en partie emprunté la voie du *storytelling*, en passant par le récit raconté par les employés de l'entreprise pour connaître l'histoire. Nous avons également choisi des moments informels, plus opportuns comme les moments où l'on prenait l'apéritif pour observer, échanger, savoir et connaître. Cette étape de l'intégration a été assez trépidante car tout restait à découvrir et cela produit à la fois une sorte d'excitation et à la fois une certaine appréhension de ne peut-être, pouvoir adhérer à la « raison » de l'entreprise et s'y conformer.

Dans ce cadre, l'alternant doit mettre en place des *tactiques individuelles* (semblables à une stratégie que l'on mènerait de son plein gré pour atteindre un objectif) nécessaire à son intégration. Par exemple, l'alternant doit être force de proposition, doit oser prendre des décisions sans le consentement formel et l'approbation systématique de sa hiérarchie. Il doit observer, se décentrer, donner du sens à chacune de ses actions et ne pas hésiter à poser des questions, à faire preuve de curiosité. Tout ce parcours et cette bataille (il doit en effet, adopter une bonne démarche et déployer de nombreux moyens pour réussir) participera de fait à son intégration. L'alternant dans le cadre de l'*alternance aléatoire*, dont la définition est donnée dans la partie qui suivra, va en en quelque sorte devoir s'imposer, mettre en place des outils et des techniques pour rapprocher les savoirs tirés de deux lieux distincts et mettre de la cohérence dans cet ensemble. Le tout, selon le directeur de cette PME est de « *réussir à trouver le point d'équilibre entre le savoir travailler de manière autonome et le savoir demander quand on ne sait pas. L'important étant de pouvoir mettre en place un plan de travail axé sur une pré validation des résultats* ». Comme nous l'avons déjà évoqué la question de la temporalité est importante. Elle est cruciale dans une PME, avant tout parce que le temps rythme le changement et la rupture. Tout va très vite, l'instantanéité et l'immédiateté ont trouvé leur place auprès des dirigeants notamment à travers la prise de décision. L'alternant contrairement à l'employé permanent n'est là que trois jours par semaine, ce qui rend son intégration difficile et retarde le processus d'intégration. Plusieurs éléments s'en ressentent : crédibilité, sérieux, confiance, gestion des tâches (débuter une tâche que l'on ne finira que la semaine suivante), construction des liens sociaux, qui se tissent et se défont ou encore les *routines défensives* (Argyris 2003 p.29) qui freinent le rythme de l'intégration. Nous concernant, ce rythme a retardé la création des liens au sein de la PME. Néanmoins, cette faille a peu à peu disparu en instaurant le dialogue et la transmission d'informations. En effet, chaque employé de l'entreprise détient un savoir personnel qu'il n'hésite pas à partager, à transmettre dans des lieux informels tels que la machine à café ou encore, la salle de repos. De plus, notre directeur a su s'adapter en tenant compte de cette absence tant pour la délégation des tâches que pour la conduite de projet, par exemple. Il est



une caractéristique forte de la PME qui est la qualité d'adaptation au changement. L'incertitude n'effraye pas et cela se ressent dans de nombreuses situations.

#### **4. Des réponses à une intégration réussie qui se fondent sur la transmission**

En analysant nos données d'observation, nous avons cherché à formuler quelques réponses qui nous ont apparus comme les plus pertinentes pour une intégration réussie et qui se fondent sur la transmission de connaissances, d'informations, de consignes, etc..

Une réponse en termes de politique de gestion des compétences qui prend le parti de mettre en place une orientation qui renforcerait l'engagement de chacun : « on reconnaît tes compétences, ce que tu vauds et ce que tu peux nous apporter », « on met en cohérence ton savoir avec ta fonction, ton rôle et tes activités », « on t'évalue et tu repars sur d'autres projets de manière différente ». C'est ce que nous appelons la *critique constructive*. Pour évoluer et se construire un avenir professionnel, nous préconiserions de mettre en place un programme professionnel adapté aux TPE/PME qui aiderait à la construction des perspectives d'évolution professionnelles.

Une réponse en termes de changement de mentalités en adoptant une approche au sein des TPE/PME par les compétences, cherchant à formaliser davantage leurs outils et explicitant de leurs utilités. Le capital humain reste un enjeu majeur tant au sein d'une petite structure qu'au sein d'une grande entreprise.

Une réponse en termes d'apprentissage interactif. Nous trouvons au plus près de questions en lien avec la transmission. Il serait nécessaire de fournir à l'université partenaire de la formation avec l'entreprise, un schéma du programme de formation pour développer ensemble de nouvelles perspectives. C'est le principe d'un partenariat solide entre université et entreprise qui serait un bon moyen de créer du lien et d'avancer sur les politiques d'apprentissage.

Une réponse en termes de système d'information. Nous préconiserions de développer le logiciel de GED (celui dont on fait également usage en interne), par exemple, en insérant une application qui fournirait aux salariés une grille d'évaluation du type bilan de compétence. Cette grille leur permettrait de rendre compte de l'avancement de leurs activités. Chacun des acteurs participerait et concourrait alors à un travail collaboratif. Cela permettrait d'avoir une vision globale des managers sur leurs collaborateurs et les employés auraient alors une traçabilité sur leurs demandes en cours (ex : demande de congés, demande de validation pour une action en cours, etc.). Déployer ce type de logiciel permettrait d'optimiser le suivi et la montée en compétences des salariés. Face à une nécessité grandissante de gestion de la masse salariale et de maîtrise des enjeux RH, la PME pourrait choisir d'intégrer ce type d'application dans son logiciel pour une meilleure performance.

Une réponse en termes de jonglage entre l'informel et le formel. Nous avons vu précédemment que l'outil logiciel ne nécessitait pas forcément un accompagnement en présence directe d'une personne. De plus, hors mis la plaquette commerciale, il n'existe aucun document qui permettrait d'intégrer pas à pas l'alternant. Notre outil logiciel interne est doté comme nous l'avons vu d'un agenda qui propose d'ajouter des tâches. Cette action laisse donc place à une certaine autonomie pour chacun d'entre nous. Cependant, le suivi (par le contrôle) est formellement présent, en effet, à chaque fois que l'on ajoute une tâche, nous mettons le manager en coordinateur. Des deadlines sont posées et doivent ainsi être respectées. Si la tâche n'a pas été effectuée, nous avons la possibilité de laisser un message au coordinateur afin qu'il connaisse la raison du report. Néanmoins, une intégration réussie ne passe pas forcément par des outils de formalisation. En effet, les ressources financières sont rares et bien souvent, on s'emballe très peu pour de gros projets. On ne définit pas forcément les modalités de travail et il existe peu de règles de gestion. La formalisation s'effectue

généralement davantage avec les organisations clientes (ou prospects). En effet, dans une démarche de qualité les PME vont travailler davantage à développer l'outil nécessaire. Comme c'est le cas pour notre PME qui réalise au regard du CDC (Cahier des Charges) une réponse au besoin.

## Conclusion

Comme nous avons cherché à le présenter, c'est à partir et autour d'une expérience professionnelle vécue sur le terrain d'une PME que nous avons conduit notre travail réflexif de problématisation. Dès le premier contact, une question dominante rattachée à la thématique du rapport de la théorie à la pratique s'était imposée que nous avons formulée ainsi : *Comment le manager participe-t-il à l'intégration du nouvel arrivant dans l'entreprise ?*

Cette question incluait implicitement celle de la transmission. Nous rappelons que nous avons substitué le terme de *nouvel arrivant* au terme *alternant* pour prendre notre cas comme illustration. Nous rappelons également que nos propos ici sont issus d'un travail d'élaboration de mémoire professionnel, dont l'objectif était d'en faire un outil d'aide à la construction de notre projet professionnel dirigé plutôt vers des métiers centrés sur des activités propres à la gestion des ressources humaines. Dans notre recherche, nous avons tenté de parvenir à une réflexion théorique sur les pratiques managériales auxquelles nous avons lié la question de l'intégration des nouveaux recrutés/alternants dans une entreprise de type PME que nous aurions souhaité davantage explorer à la lumière des rites de passage, et celle de la transmission des connaissances. D'une part, nous avons cherché à découvrir le fonctionnement du processus d'intégration au sein d'une PME à travers une méthode spécifique d'apprentissage mise en œuvre, notamment par le biais de l'alternance, transmise dans notre cas par le manager. D'autre part, nous avons cherché à comprendre comment à travers l'apprentissage, la PME arrive à dégager des connaissances et des compétences de chacun des acteurs et comment elle arrive à mettre en œuvre un travail collaboratif nécessaire à son maintien et à sa performance. D'autre part enfin, nous avons découvert que la PME pouvait se révéler, elle-même, identitairement comme entreprise apprenante. Concrètement, pour une PME en partant de celle où nous avons réalisé notre stage, il nous semble avoir identifié, par son manque, l'importance de la formalisation des outils d'aide à l'accueil et à l'intégration. Même si le capital humain y reste au centre de la stratégie de l'entreprise, il est important de mettre en place des outils cohérents et congruents à une politique RH. Par ailleurs, en nous situant dans une perspective anthropologique, pour comprendre un environnement professionnel, il faut avant tout savoir observer de près tout en gardant la bonne distance avec son terrain. Il faut également savoir faire preuve d'écoute active auprès des professionnels. La démarche que nous avons mis en œuvre pour construire nos données, s'inspire de cette perspective afin d'arriver à cerner tant les mécanismes visibles et formels que les mécanismes invisibles qui sont nuisibles au bon fonctionnement de l'organisation. La connaissance de l'entreprise par le biais de l'apprentissage en alternance a fait appel dans son ensemble à plusieurs notions capitales pour la compréhension de notre situation d'apprentissage et de notre évolution professionnelle. Le processus de transmission de connaissances qui a aussi opéré dans une fonction de socialisation, y a été à l'œuvre tout au long du séjour sur le terrain de l'entreprise PME. La question que nous n'avons pas suffisamment explorée, en partie pour des raisons méthodologiques dans la construction des données dans notre statut de stagiaire, des rites de passage dans le processus d'intégration du *nouvel arrivant* qu'il soit en apprentissage ou pour être recruté, nous semble d'une importance capitale et souhaitons en poursuivre l'exploration guidée par la question posée par l'appel : Les rites sont-ils à la fois occasion de rupture et de transmission ?

[Juliette.regnier@univ-lyon2.fr](mailto:Juliette.regnier@univ-lyon2.fr)

## Références

- Arendt, H., (1961 /1983). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy (trad. par G. Fradier (1958) *The Human Condition*, London, Chicago: Univ. of Chicago Press).
- Argyris, C. (2003). *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris : Dunod.
- Beaujolin, F. (2001). *Vers une organisation apprenante*. Paris : Éditions Liaisons.
- Chevallier, A., Coiffard, M., Guillaume, W. (2004). *Gestion RH des PME/PMI, guide pratique du dirigeant*. Paris : Éditions liaisons.
- Eckert, H. (2006). *Une approche de l'intégration des jeunes en entreprise*. Paris : la Documentation française.
- Garvin, D. A. (2000). *L'apprentissage en action : un guide à mettre de l'organisation de l'apprentissage au travail*. Cambridge : Harvard Business School Press.
- Jardel, J. P., Loridon, C. (2000). *Les rites dans l'entreprise : une nouvelle approche du temps*. Paris : Editions d'Organisation.
- Louart, P. Vilette, M.A. (2010). *La GRH dans les PME*. Paris : Editions Vuibert.
- Maurice-Desbat, O. (2008). *L'intégration dans l'entreprise, travailler en coopération*. Paris : ANACT.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- Parlier, M. (2010). Gérer les compétences en PME, des acteurs aux pratiques. In Louart, P., Vilette, M.A, *La GRH dans les PME*. Paris: Editions Vuibert.
- Parsons, T. (1937). *The Structure of Social Action*. New York: McGraw Hill.
- Régnier, J.C. (1998). Des évidences de la formation en alternance qui posent questions. *Journal de la Croix Rouge Suisse* 2. (24) (halshs-00405759)
- Retour, D., Picq, T. & Defélix, C. (2009). *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris : Editions Vuibert.
- Sabeg, Y., Charlotin, C. (2006). *La diversité en entreprise : comment la réaliser*. Paris : Editions d'Organisation.
- Senge, P. (1994). *The fifth discipline*. New york : Éditions General First.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Paris: Flammarion, coll. Dominos.