

***Une formation universitaire en gestion en alternance comme levier
de développement des petites entreprises :
Le cas de l'IUT Lumière de l'Université de Lyon 2***

Isabelle BARTH

Maître de Conférences en Gestion
Université Lumière Lyon 2
IUT Lumière
CERRAL
160, BD de l'Université
69676 Bron Cedex
Isabelle.Barth@univ-lyon2.fr

Isabelle GENIAUX

Maître de Conférences en Gestion
Université Lumière Lyon 2
IUT Lumière
CERRAL
160, BD de l'Université
69676 Bron Cedex
Isabelle.Geniaux@univ-lyon2.fr

Mots-clés : Formation en alternance – enseignement supérieur – petites entreprises – levier de développement.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



**Une formation universitaire en gestion en alternance
comme levier de développement des petites entreprises :
le cas de l'IUT Lumière de l'Université Lyon2**

Introduction

L'alternance est depuis longtemps une modalité de formation, voire d'éducation en France comme dans beaucoup d'autres pays avec des évolutions diverses (INRP, 1995). Le mot alternance recouvre de nombreuses pratiques et d'emblée, nous centrerons notre propos sur les formations qui s'effectuent en alternance sous contrat salarié (contrat d'apprentissage ou contrat de qualification). L'alternance sous contrat salarié vise à l'acquisition de compétences pour arriver à la maîtrise d'un métier et donc à l'insertion professionnelle, souvent, à l'issue de cette période de formation.

Traditionnellement dévolue aux métiers manuels (Charlot et Figeat, 1985), l'alternance gagne depuis quelques années tous les types d'activités, le domaine tertiaire, les métiers « indirectement productifs » dans les organisations, et plus particulièrement la gestion.

La formation en alternance a également conquis l'enseignement supérieur et il n'est plus rare de voir des DESS (Bac +5) se dérouler selon ce principe. Dans ce cas, s'ajoute à l'acquisition de compétences et à l'insertion professionnelle l'obtention d'un diplôme, véritable passeport vers l'emploi, et garantie de savoirs par définition décontextualisables.

On constate que la formation universitaire en alternance touche proportionnellement moins les petites entreprises que les grandes (AGEFOS PME, 2000). Ce sont les grosses structures, plus performantes en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines qui bénéficient le mieux de ce dispositif de formation/insertion. Elles anticipent mieux leurs besoins, elles peuvent dégager du temps pour la formation du jeune, elles sont mieux à même de définir les postes de travail occupés. Ce sont également les grandes organisations qui financent l'alternance puisque le système de financement est basé sur la taxe d'apprentissage et donc sur la masse salariale.

Est-ce à dire que les petites entreprises (moins de 50 personnes) ne trouvent pas leur place dans ces dispositifs universitaires en alternance ?

L'Institut Universitaire Technologique (IUT) Lumière forme des gestionnaires à Bac+2 (en vue de l'obtention du DUT) en Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) uniquement en alternance. Depuis 7 ans, plus de 350 apprentis ont suivi ce cursus ; ils ont occupé des fonction très diverses dans des entreprises très différentes, ce qui constitue une très bonne base d'observation pour repérer des spécificités de parcours. Dans un processus aussi complexe, les variables sont bien sûr très nombreuses et interactives, nous faisons néanmoins l'hypothèse que *l'alternance en gestion de l'enseignement supérieur peut être un levier de développement des petites structures (moins de 50 personnes)*.

Après avoir défini notre champ de recherche et notre méthodologie d'investigation, nous mettrons au jour les véritables spécificités de l'alternance en petites entreprises, puis nous tenterons de définir les modalités d'un partenariat réussi dans ce cadre.

1. Présentation du cadre de la recherche

1.1. Les petites entreprises

a) Définition

Il est classique d'attirer l'attention sur l'hétérogénéité de la catégorie des PME. Cette catégorie d'entreprises renvoie à des tranches d'effectifs qui peuvent varier selon les organismes ou les pays (Julien-Marchesnay, 1988). Cette catégorie regroupe en France les entreprises ayant de 1 à 500 salariés ce qui explique cette grande hétérogénéité. Nous sommes convaincues de la nécessité d'une typologie plus fine pour rendre compte de la réalité de cette catégorie. Nous reprendrons celle présentée dans l'ouvrage dirigé par M. Marchesnay et C. Fourcade (1997) :

TPE	PE	ME	GE
Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise
0 à 9 salariés	10-49 salariés	50-199 salariés	Plus de 200 salariés

Comme le soulignent les auteurs, en France, sur 2,5 millions d'entreprises, 92% sont des entreprises individuelles. Les entreprises de moins de 50 salariés représentent 98% des firmes.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons principalement à la PE¹ (moins de 50 personnes) qui ont accueilli 65% des étudiants de l'option Petites et Moyennes Organisations (PMO) de l'IUT Lumière. On peut également rencontrer des PE dans les deux autres options proposées par le département GEA, Finance-comptabilité (FC) ou Ressources Humaines (RH), mais il nous semble que la situation est quelque peu différente puisqu'il s'agit le plus souvent :

- soit de petites sociétés appartenant à des professions très structurées comme l'expertise comptable,
- soit des filiales de grands groupes.

On constate une présence sectorielle diversifiée avec une prépondérance des services, de l'industrie et du secteur associatif.

Nous avons bien conscience que l'évolution d'un contrat d'alternance dépend d'autres variables comme : l'âge du jeune, le secteur d'activité, la fonction occupée, la relation au tuteur, nous faisons néanmoins l'hypothèse que la taille de l'organisation est l'élément prépondérant dans le déroulement d'une formation en alternance.

b) Caractéristiques des PE

Traditionnellement, on accorde à la PE un certain nombre de caractéristiques ou de traits communs.

M. Marchesnay et C. Fourcade soulignent trois faits marquants. En premier lieu, le rôle du propriétaire-dirigeant, qui est omniprésent et centralise souvent le pouvoir de décision. Cela permet également une très forte personnalisation des relations. Ensuite, on peut remarquer une faible structuration de l'organisation. Du fait de la taille réduite, la structure de ces entreprises est légère, avec peu de niveaux hiérarchiques ce qui autorise des relations interpersonnelles directes. Cette caractéristique procure à la petite entreprise une rapidité de réaction, puisque les circuits de décision sont plus courts et les décideurs moins nombreux. Pour la même raison, la PE dispose d'une flexibilité accrue pour s'adapter aux changements de l'environnement dans lequel elle affiche une insertion particulière.

Dans un souci de simplification, nous utiliserons PE pour petite entreprise.

On peut également signaler que la petite entreprise affiche souvent une rareté des ressources. Ce trait résulte souvent de la volonté du(es) dirigeant(s) de conserver leur indépendance. Il(s) refuse(nt) d'ouvrir le capital à des participations extérieures ce qui limite d'autant leurs moyens. Pour cette raison, les PE ne recrutent pas autant qu'elles le souhaiteraient ce qui conduit à une moindre spécialisation des salariés.

Enfin, dans ces firmes, comme il y a une prégnance du dirigeant qui se retrouve aussi bien dans le domaine décisionnel que dans le domaine stratégique. La stratégie de la firme se réduit souvent à sa forme la plus simple et n'est pas toujours ni formalisée, ni explicite dans la mesure où elle traduit la stratégie d'une personne.

Actuellement, des exemples ou des études montrent que l'on peut distinguer deux types de PME. En effet, les définitions classiques ne suffisent pas à rendre compte de l'hétérogénéité de cette catégorie. Ce constat a encouragé certains auteurs (Torrès, 1998) à distinguer les PME classiques des PME managériales. Ces dernières se présenteraient comme l'anti-thèse des PME classiques et seraient de part leurs caractéristiques des "grandes entreprises miniatures". En effet, elles substituent l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à informel, l'écrit au verbal, le délibéré à l'émergent, le planifié à l'intuitif, l'immatériel au matériel, le global au local...La structure du capital de ces firmes n'est pas conforme à la situation classique puisqu'il n'est pas concentré au sein des mains d'une seule personne, leurs pratiques de gestion sont relativement sophistiquées. Au sein de ces PME managériales, nous retrouvons les « start up », les PME de haute technologie ou innovatrices. Ces dernières, par leur comportement, les outils et démarches utilisées s'apparentent aux grandes entreprises.

1.2. L'IUT Lumière et le département GEA

a) L'IUT Lumière : un IUT 100% en alternance

L'IUT Lumière propose une formation dite *professionnalisante* et qui existe en France depuis un peu plus de 30 ans. Cette formation connaît pour l'ensemble des IUT une dérive forte de contournement du « DEUG », c'est-à-dire des deux premières années de faculté. Les étudiants choisissent de plus en plus les IUT pour bénéficier de structures matérielles et pédagogiques mieux dotées par opposition aux facultés qui, de par le nombre d'étudiants par promotion, délaissent le suivi individuel. On constate pour les IUT, tous départements confondus un taux de poursuite d'études qui avoisine les 70%. L'IUT Lumière a été créé en réaction à ces

stratégies et veut intégrer et former des jeunes ayant un vrai projet d'insertion professionnel à Bac+2.

Pour atteindre cet objectif, L'IUT Lumière a monté un projet pédagogique particulièrement innovant et exigeant que nous allons présenter en quelques points :

- Il nous faut préciser auparavant que le DUT, diplôme national, répond, pour être délivré à un cahier des charges extrêmement précis qui comprend les volumes horaires, leur répartition par matières, leur poids respectif lors des évaluations, les périodes en entreprise, les suivis pédagogiques autres que les cours.

- Le premier grand principe fondateur de l'IUT Lumière est **l'alternance** : tous les étudiants sont en deuxième année des salariés à deux tiers de temps dans des entreprises ou des administrations (un contrat de 13 mois).

- Le cursus est conçu selon le principe **dit 1+1** : la première année se fait sous statut étudiant et est conçue comme préparatoire à l'alternance, un stage de sept semaines se déroule en entreprise en fin de première année et constitue une véritable période d'essai mutuel pour le contrat de deuxième année.

- La formation à la gestion est la même pour tous en première année avec un système d'options en deuxième année qui présente un socle commun assez important. Par contre, les entreprises qui accueillent les apprentis de deuxième année sont très diverses tant d'un point de vue taille, que de secteurs d'activité, ou de lieux géographiques : se côtoient des gestionnaires d'associations culturelles ou de réinsertion, des techniciens en back office bancaires, des responsables de la paye de grandes entreprises industrielles, des assistants administratifs de petites entreprises de haute technologie, des assistants comptables de cabinet d'expertise etc... Ce parti pris de la transversalité se traduit par un travail sur les invariants quelle que soit la discipline à l'IUT (**décontextualisation**) et les spécificités en situation de travail (**recontextualisation**). Il est fortement porteur de richesses pour l'ensemble du groupe par les confrontations qu'il impose et pour le jeune qui se forge des compétences plus que des qualifications et prend peu à peu conscience de son employabilité (Lichtenberger, 1997).

Le partenariat avec les entreprises qui partagent le projet est également très spécifique : elles sont impliquées tout au long du processus :

- d'abord par le **recrutement** de la promotion puis d'un individu pour le stage de première année puis pour le contrat de travail de deuxième année,

- ensuite dans **l'évaluation** de leur salarié pour ce qui concerne bien sûr le travail en entreprise mais aussi pour des travaux transmis de façon plus académique et dont les acquis

font partie du « portefeuille » du DUT GEA : les tuteurs entreprise sont ainsi invités à évaluer la maîtrise de compétences obligatoires dans le cadre du DUT même si le jeune n'a pas à les pratiquer directement dans le cadre de son poste de travail. On lui demande par exemple, d'organiser une simulation de situation de travail la plus proche possible de la réalité et d'évaluer la maîtrise de la tâche ainsi exécutée, ainsi que le niveau de qualité de la réalisation, - enfin, de nombreux tuteurs entreprise deviennent des formateurs, bien sûr par le biais de témoignages mais aussi par la prise en charge de cours beaucoup plus classiques.

Le fonctionnement du projet exige également une très forte implication de tout le personnel aussi bien administratif qu'enseignant, avec des équipes mixtes qui fonctionnent comme des « **task-force** » avec des objectifs qui varient selon les moments de l'année : prospection d'entreprise, organisation des bilans, rencontres de tuteurs. Il s'agit d'un véritable renouvellement des modalités de fonctionnement universitaire.

Les jeunes ne sont pas recrutés sur les seuls critères académiques : des éléments comme la capacité à avoir assumé des petits jobs, à s'être impliqués dans du bénévolat, à présenter un certain dynamisme, à avoir un projet professionnel déjà réfléchi compteront autant que la moyenne de mathématiques ou d'anglais avec le refus, de plus, d'établir une hiérarchie entre les différents baccalauréats.

Enfin, mais non le moindre, de nombreuses **innovations pédagogiques** ont été engagées pour faciliter le projet : ainsi, chaque étudiant suit un module en début de première année pour démarrer la construction de son projet personnel et professionnel, il participe ensuite, toujours de façon très interactive (pédagogie basée sur des petits groupes) à un parcours de formation à la recherche d'emploi puisqu'il ou elle va être acteur de la recherche de son entreprise dès le stage.

Il retrouve en deuxième année un module dit « de sortie » pour réfléchir à *l'après IUT*, toujours selon une méthode d'éducation des choix. Sont également proposés de façon optionnelle des modules très spécialisés (techniques informatiques de back office) ou au contraire très transversaux ou sans « utilité directe » comme un module de « management socio-économique ».

Toutes les ressources d'adaptation laissées par le programme sont exploitées de façon intensive pour « coller » au mieux au projet de formation en alternance.

Tout ceci est présenté de façon synoptique ci-dessous :

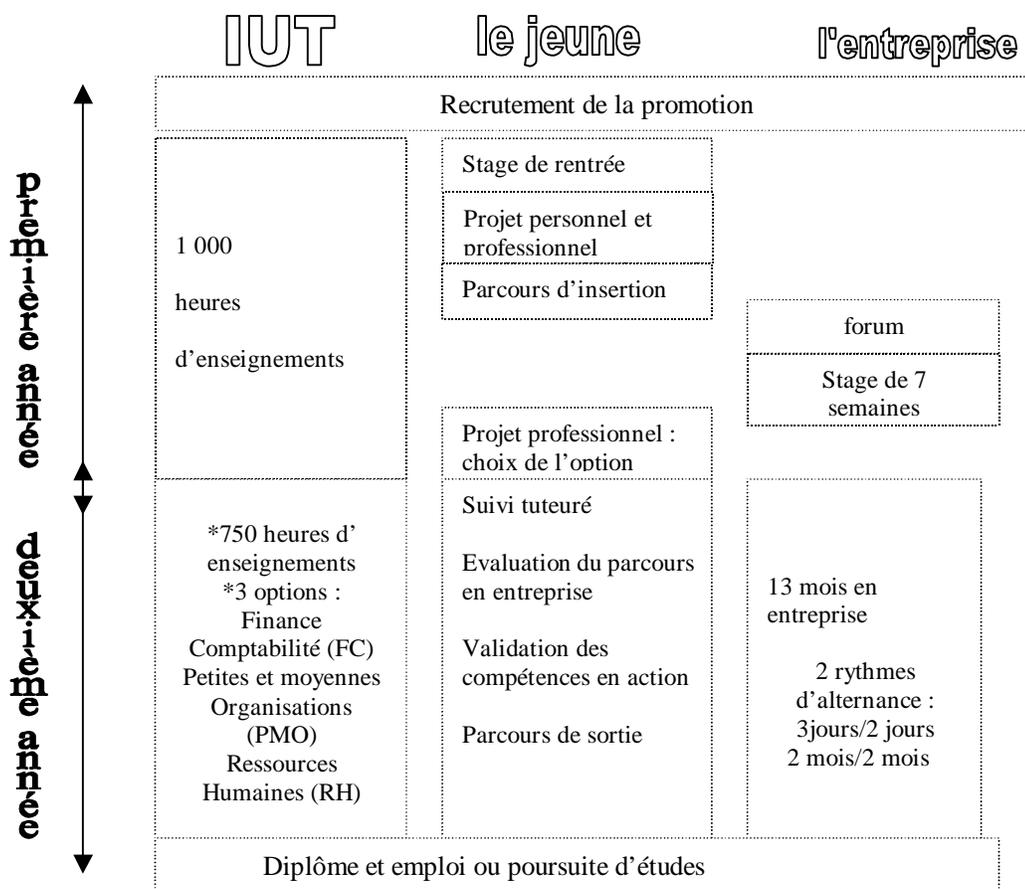


Figure n°1 : Curriculum IUT Lumière

b) Le département Gestion des Entreprises et des Administrations de l'IUT Lumière

Le département GEA de l'IUT Lumière existe depuis 8 ans. Quel en est le bilan ? (Barth, 1999).

On peut affirmer que l'attractivité est excellente (un taux de désistement de 1,2%).

Le taux de réussite au diplôme est de 98 % et sur les deux ans de 88 % (car il y a des non passages en deuxième année : pour des raisons académiques, d'absentéisme mais aussi pour les étudiants, rarissimes qui n'ont pas de contrat de travail).

On constate une réussite non démentie d'année en année du partenariat avec les entreprises qui adhèrent de plus en plus nombreuses au projet et y participent de façon très active et intégrée ainsi qu'un taux de renouvellement de la part des entreprises partenaires très élevé.

On observe enfin la réussite de parcours d'individus qui arrivent jeunes bacheliers ou étudiants en réorientation (pour 40% d'entre eux) et qui prennent ou reprennent goût aux

études, confiance en leurs capacités et quittent l'IUT non seulement avec un diplôme reconnu en poche, une première expérience professionnelle mais aussi un « portefeuille » de compétences ayant une véritable valeur sur le marché du travail (3 mois après la délivrance du diplôme, aucun apprenti n'est en recherche d'emploi).

A ce jour, le département accueille trois groupes en première année, soit environ 75 étudiants qui se répartissent selon trois options en deuxième année : Finance-comptabilité, Petites et Moyennes Organisations, et Ressources Humaines.

c) Les étudiants de l'option Petites et Moyennes Organisations de l'IUT Lumière

Notre problématique est de repérer s'il existe des spécificités de la formation en entreprise dans les petites entreprises ou organisations. Pour ce faire, nous avons défini comme base d'observation privilégiée les étudiants des trois dernières promotions ayant choisi en deuxième année l'option Petites et Moyennes Organisations (PMO), soient 54 apprentis. Un criblage fin des conditions d'intégration en entreprise nous permet de retenir 45 cas, les autres ayant (malgré la dénomination de l'option) choisi de faire leur alternance dans des structures plus importantes. Il nous faut bien constater également que dans les options Finance-Comptabilité (F-C) et Ressources Humaines (RH), se trouvent des entreprises d'accueil de petite taille, dans un souci d'homogénéité du recueil de nos informations, nous ne retiendrons ces cas que sous forme d'illustration.

Comment se caractérisent les étudiants de l'option PMO ?

Le recueil des données s'est fait à partir de plusieurs sources, tout d'abord des dossiers d'inscription à l'IUT pour ce qui concerne l'âge, le sexe et le type de BAC. Interrogation des étudiants et apprentis présents à l'IUT (promotion en cours) et enfin, des informations recueillies lors de l'enquête sur le suivi des anciens diplômés.

L'analyse sur les trois dernières années des étudiant-salariés de l'option PMO (Géniaux, 1999a) révèle que :

- l'option PMO accueille plus de garçons (environ 40%) que les deux autres options FC (25%) et surtout RH (20%) du département GEA qui compte 70% de filles,
- les étudiants sont légèrement plus âgés à l'entrée de l'IUT que la moyenne du département qui est de 19,5 ans,
- enfin dans cette option, il y a une forte prééminence de BAC scientifiques et surtout économiques (64%), le département GEA affiche un taux de 54% pour les BAC Economique et Social.

Ces caractéristiques sont importantes puisqu'une étude nationale concernant les IUT a mis en évidence une relation entre ces caractéristiques et la proportion à poursuivre les études après l'IUT. En effet, cette étude a révélé que le taux de poursuite d'études sera d'autant plus important qu'il s'agit de garçon, jeune et dont les parents appartiennent à une catégorie socio-professionnelle moyenne (Boudier et Carré, 1999).

Les motivations qui poussent les étudiants à s'orienter vers l'option PMO sont principalement la recherche d'une polyvalence ou le refus de se spécialiser en FC ou RH, mais aussi la volonté d'évolution qui conduit à des passages d'un service à un autre, le goût pour le changement et les tâches variées qui constitue un véritable atout dans le contexte actuel. D'autres étudiant-salariés insistent sur la nécessité de conserver une vision globale de la gestion d'une entreprise, notamment dans le cadre d'un projet futur de création ou de reprise d'entreprise. Enfin, certains mettent en avant la richesse de ces postes dont l'ouverture favorise les relations avec de multiples partenaires.

Comme le souligne P.A. Julien et M. Marchesnay (88) « Cette « déspecialisation » conduit souvent, « à laisser un maximum d'initiatives aux personnes, la détermination des plans de charge faisant souvent même l'objet d'une véritable négociation avec les employés».

1.3. La méthode d'investigation

Nous nous inscrivons dans une recherche expérimentale telle que l'a définie Claude Bernard. Selon lui (Bernard, 1865, réédition 1984) « le travail de l'expérimentateur est imprégné d'idées : la découverte n'est pas tant la connaissance d'un fait nouveau que l'idée neuve et féconde qui s'y rattache ».

Notre recherche sera purement inductive et qualitative, elle constitue une première étape qui pourra ensuite donner lieu à des traitements statistiques des données lorsque celles-ci concerneront un nombre plus important.

Ce recueil d'informations procède de différentes techniques : observation participante en tant que tuteur, entretiens spécifiques autour du thème de la formation en entreprise (le retour se fait sous forme de « phrases témoin »), traitement de questionnaires administrés aux apprentis, analyse des livrets d'apprentissage de suivi du parcours en entreprise.

Notre positionnement de chercheur relève d'une recherche très impliquée, comme tuteurs et enseignants, nous avons été à tout moment acteurs du système de formation et en forte relation avec les entreprises comme avec les apprentis.

Cette étude s'inscrit dans les travaux du CERRAL (Centre d'Etudes de Recherche et Recherche Action de l'IUT Lumière) dont le principal axe de recherche porte sur l'alternance. Dans la mesure où l'IUT Lumière reste un projet expérimental, des études sont conduites sur ce thème afin de valider certaines options retenues. Ainsi, des questionnaires sont administrés auprès des apprentis avant qu'ils ne quittent l'IUT portant sur le vécu de l'alternance mais également l'identification des principaux apports ou faiblesses. Les entreprises partenaires sont régulièrement enquêtées sur leur expérience de l'alternance. Et, enfin, pour cette étude, des informations complémentaires ont été recueillies par entretiens approfondis auprès de quelques dirigeants d'entreprises ayant accueilli des apprentis de l'option PMO.

Cette recherche reste exploratoire et n'aspire à aucune généralisation. L'objectif est bien d'appréhender un phénomène afin d'en parfaire la connaissance et la compréhension. Des propositions pourront alors s'inscrire dans le mouvement d'aides et de soutien dirigé vers les petites entreprises.

2. Les résultats de l'étude réalisée à l'IUT Lumière

Les résultats de notre étude se résument en 8 points qui nous paraissent à la fois nécessaires pour montrer les réelles spécificités qui sous tendent la formation en alternance en petites entreprises et suffisants dans le détail qu'ils proposent de la situation observée.

En effet, tout n'est pas dans tout, et il nous a paru important de faire l'effort de distinguer des caractéristiques même s'il existe de fortes relations entre chacune d'entre elles et les autres.

Cette réflexion analytique sera également plus facilement exploitable pour trouver des leviers d'action au développement des PE comme des formations en alternance.

2.1. Plasticité du poste de travail occupé

Ce concept de « plasticité » se définit par la *capacité d'un poste à évoluer*, si l'on considère qu'un poste de travail se définit par un ensemble de tâches la plasticité du poste se définira par la façon dont ces tâches se seront modifiées : apparitions, disparitions, modifications de contenu au cours du temps.

Nous observons, d'une part, que les postes de travail proposés aux apprentis de l'IUT Lumière par des petites structures sont, en règle générale, très peu formalisés au départ. Ils le sont bien davantage en moyennes et grandes entreprises. Un criblage des « fiches de poste » est à cet

égard très significatif. D'autre part, le suivi (avec quatre Rendez-Vous dans l'année du contrat) de fonctions occupées par le jeune montre également des évolutions tout au long du contrat. L'outil « grille de compétences » permet ce constat ex-post, mais souligne également les différences d'attentes entre les organisations où la structure des emplois est stable, ainsi la grille de compétences permettra dès le début du contrat de définir des compétences cibles à maîtriser en fin d'année, la grille de compétences PME s'enrichira au court du contrat et révélera souvent des transformations importantes du poste.

Nous insistons dès à présent sur le fait qu'il s'agit pour nous de souligner des écarts de pratiques entre grandes entreprises et petites entreprises mais en aucune façon de faire une analyse en termes déficitaires, comme Louart et Beaucourt (1994), nous pensons qu'il faut regarder la gestion des ressources humaines (GRH) des PE avec une logique en soi et non pas par rapport à la norme que constitueraient les grandes organisations.

Cas 1 : Un enrichissement des postes par les apprentis successifs

Nous pouvons citer le cas d'une petite entreprise qui a accueilli des apprentis sur trois années consécutives. Au départ, le poste était un poste classique d'assistant de gestion en PMO comprenant du secrétariat, de l'accueil, de la comptabilité, de la facturation et du commercial. La première apprentie a pris en charge ce poste de manière tout à fait satisfaisante. La seconde apprentie a également assumé le poste mais disposant de compétences importantes dans le domaine informatique, a également pris en charge la mise à jour des logiciels de gestion suite au passage à l'euro. Enfin, la troisième apprentie, du fait d'une sensibilité en ressources humaines, a assumé le poste en y rajoutant l'étude de la réorganisation de l'entreprise consécutive à l'application des 35 heures. Dans cet exemple, on peut constater un enrichissement progressif du poste sous l'impulsion de l'apprentie. Il est vrai que le besoin existe dans l'entreprise mais que cette dernière a pu confier le projet aux apprenties du fait de connaissances et de compétences particulières. Il est intéressant de souligner que l'entreprise, dans la mesure où le poste s'étant confirmé et stabilisé, souhaitait recruter la troisième apprentie.

2.2. Des postes de travail transversaux et polyvalents

Une analyse des contrats d'apprentissage montre que le maître mot des contrats d'apprentissage en PE est « polyvalence » ce qui s'explique là encore par le périmètre restreint de la PE et se traduit par des postes de travail en liaison directe avec toutes les fonctions de l'organisation mais aussi avec les différents acteurs de l'environnement externe (cas 2).

Cas 2 : La nécessité d'une vision globale au-delà d'activités multi-fonctions

La mission de l'apprenti avait un double objectif, d'une part assurer la gestion quotidienne d'une petite entreprise de développement informatique, et d'autre part, effectuer le travail préparatoire à la démarche qualité.

La gestion quotidienne relevait de quatre domaines, tout d'abord comptable avec la tenue de la comptabilité générale, la mise en place de tableaux de bord et les relations avec l'expert comptable. Ensuite, prise en charge de la gestion du personnel, collecte des informations nécessaires au calcul des salaires et déclaration aux différents organismes. Le troisième domaine peut être regroupé sous la gestion des tiers avec le suivi des clients, notamment tenue de dossiers et facturation, avec le suivi fournisseurs, notamment des commandes mais également assurer les relations avec les banques et les organismes étatiques.

Enfin, le dernier domaine portait sur les aspects informatiques et administratifs, mise à jour des dossiers, organisation et archivage. Ce domaine étant en relation avec le deuxième objectif car il devait permettre l'élaboration d'un guide de procédures, étape préparatoire à la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'organisation.

Le sujet de mémoire de fin d'études portait d'ailleurs sur la démarche qualité, identification des enjeux, des différentes étapes et réalisation de la première étape, c'est-à-dire repérage et formalisation des procédures en vue de la rédaction du guide de procédures.

Comme nous pouvons le voir ce poste nécessitait des compétences dans des domaines variés, caractéristique des postes PMO par définition polyvalents mais également une vision globale indispensable pour pouvoir appréhender la qualité, qui est une notion transversale à l'organisation.

Le contrat d'apprentissage de l'IUT Lumière s'est également poursuivi par un DNTS qualité en alternance afin de permettre à l'apprenti de poursuivre le travail amorcé.

De façon différente, même si dans les faits, existe une certaine proximité, on retrouve des postes que l'on pourra qualifier de « transversaux », l'apprenti sera chargé de développer une ou des missions touchant à l'ensemble de l'organisation, ce qui serait impossible à Bac+2 dans de grosses structures (cas 3).

Cas 3 : Un projet transversal nécessitant de dépasser le cloisonnement de fonctions

Le projet confié à l'apprenti consistait à informatiser la gestion des stocks dans un laboratoire d'analyses biologiques et médicales (environ 50 personnes).

L'entreprise avait fait une première tentative qui s'était soldée par un échec. En effet, ce projet étant relativement lourd, il nécessitait sa prise en charge par une personne et l'entreprise n'avait pu ni recruter ni libérer une personne en interne pour prendre en charge le projet. La difficulté du projet découlait du type de produits en stocks, des réactifs de tailles variées, de natures différentes et ayant des dates de péremptions variables, parfois très courtes.

La première étape du projet a consisté justement à identifier les étapes nécessaires à sa réalisation et à évaluer le délai. Après avoir recueilli les différentes informations, l'apprenti a pu entreprendre le paramétrage des différents automates, à installer les logiciels sur les différentes machines en réglant les différents problèmes avec l'éditeur du logiciel, à tester le bon fonctionnement mais également rédiger un guide d'utilisateurs, assurer la formation des futurs utilisateurs et effectuer un contrôle pour vérifier que tout se passait normalement.

Les difficultés que l'apprenti a dû résoudre étaient multiples, recueillir des informations auprès de personnes appartenant à différents services, utilisant un langage parfois différent et souvent technique (biologique, médical). Ensuite, analyse du mode de gestion de l'entreprise afin de vérifier la compatibilité du nouveau logiciel, détermination de l'unité de réassortiment pertinente malgré la diversité des produits et des fournisseurs. Enfin, rédaction d'un guide d'utilisateurs destiné à un personnel de formation et spécialisation variées et organisation des sessions de formation perturbant le moins possible le fonctionnement de l'entreprise. La mission s'est terminée par le contrôle de la bonne utilisation du système par les différents utilisateurs.

Le contrat d'apprentissage de l'IUT Lumière s'est également poursuivi par un DNTS qualité en alternance au sein de la même entreprise.

Dans un cas comme dans l'autre, l'apprenti « touchera » à toutes les fonctions de l'organisation et, à rebours, ne sera pas « spécialisé » dans une fonction bien définie.

Il faut bien ajouter que ce phénomène est d'autant plus avéré que la PE est de type technique et comme nous l'avons vu au point 2.1, ne bénéficie pas forcément de compétences expertes en gestion.

2.3. L'apport de compétences de l'alternant

Ce moindre niveau de compétences en gestion que nous avons déjà évoqué amène à positionner les apprentis de l'IUT Lumière comme des « experts ». Les recrutements à de faible niveau (pour des raisons financières ou par manque de discernement), l'absence de formation continue ou de mise à niveau des compétences (par manque de temps ou d'argent), l'adéquation moindre entre compétences des salariés et attentes de l'emploi qu'ils occupent (moindre professionnalisme du recrutement, souvent par cooptation) expliquent que le bagage de l'étudiant, (surtout dans des domaines nécessitant des mises à jour régulières : l'informatique par exemple) paraît fort riche aux salariés qu'il côtoie. On observe ainsi que tel apprenti va être chargé de former au nouveau logiciel de gestion l'ensemble du personnel ou qu'il est le seul à utiliser des logiciels ou des procédures existants mais ignorés faute de formation (cas 4).

Cas 4 : Un apport de compétences important en gestion

Un apprenti qui avait été accueilli au sein d'une concession automobile pour prendre en charge des tâches courantes de gestion, s'est rapidement vu confier des tâches à responsabilités. En effet, cette concession regroupait essentiellement des commerciaux ainsi qu'une administrative. Les suggestions de l'apprenti dans le domaine de la gestion introduisait des innovations importantes qui ont reçu un accueil des plus favorables de la part du responsable de la concession. Au bout, de trois mois de contrat d'alternance, l'apprenti était assuré de son embauche.

Dans les grandes entreprises, ce phénomène a moins d'ampleur car la pyramide des formations est souvent beaucoup plus développée et que le personnel bénéficie de remises à niveau plus fréquentes.

On rappellera pour mémoire les difficultés que peuvent poser de tels rapports entre maître d'apprentissage et apprenti : au pire, il y aura jalousie et rejet, au mieux le maître d'apprentissage se sentira dans l'incapacité d'évaluer un apprenti qui en sait plus que lui. Nous pouvons citer le cas d'une entreprise de nettoyage industriel où le maître d'apprentissage qui avait une formation d'assistante de direction était impressionnée par les compétences en gestion de l'apprenti et avait de ce fait beaucoup de mal à l'évaluer.

2.4. Le rôle du tuteur enseignant

Un autre point qui nous paraît intéressant en PE, c'est la place du tuteur enseignant qui se caractérise en PE par une plus grande proximité du décideur et permet de jouer à certains tuteurs un véritable rôle de conseil bénévole. Plus que dans la grande entreprise, les compétences du tuteur jouent un rôle important dans la relation qui s'établit entre l'organisme de formation et l'entreprise. Il constitue certaines fois un véritable centre ressource pour la PE. En effet, certains de nos collègues sont sollicités par les tuteurs entreprise pour des conseils. C'est le cas d'un enseignant en logiciels de gestion, comptabilité analytique et contrôle de gestion qui a été consulté à plusieurs reprises pour le choix de logiciels, la mise en place d'indicateurs ou d'outils.

2.5. Des rapports tuteurs/tutorés ou maître d'apprentissage/ apprenti très spécifiques

Il découle des apports de compétences et de la petitesse des effectifs un rapport maître d'apprentissage/apprenti que l'on qualifie d' « intime », ce qui n'est pas le cas dans les plus grosses entreprises pour deux raisons :

- le maître d'apprentissage est souvent la personne avec un niveau hiérarchique N + 2 avec l'apprenti et les rapports sont alors moins fréquents et d'une autre nature,
- La compétence en management du maître d'apprentissage est souvent plus grande : il saura mieux évaluer le travail de l'apprenti et lui dire ce qui ne va pas avec plus de professionnalisme.

L'intimité dans laquelle se trouve l'apprenti et son maître d'apprentissage connaît souvent la dérive du « tout ou rien » et des rapports essentiellement affectifs. Ou tout est parfait, ou rien ne va avec son cortège de mesquineries. Le contrat d'alternance, contrainte obligée à l'obtention du diplôme devient alors un véritable piège pour l'apprenti qui cherchera à masquer ces difficultés pour terminer son année même dans les pires conditions psychologiques. D'autre part, on le sait, le contrat d'apprentissage est en pratique impossible ou presque à rompre par l'employeur et on observe parfois des situations ubuesques où l'organisme de formation est très démuné en matière d'intervention (cas 5).

Cela s'explique en partie par « *l'effet de grossissement* » qui renforce l'intensité des phénomènes au sein de l'organisation de petite taille (Mahé de Boislandelle, 1998).

Cas 5 : Une difficulté d'évasion

Dans une toute petite structure, l'intégration de l'apprenti est absolument indispensable. En effet, toute mésentente avec une des personnes nuit à l'ambiance de travail. Dans une TPE (3 personnes) un apprenti ne s'entendait pas avec un collègue de travail. La difficulté dans ce type de situation réside dans le fait qu'il n'est pas toujours possible de séparer les personnes ayant des problèmes relationnels, puisqu'il n'est pas possible de les changer de service. Dans ce cas, l'apprenti s'est retrouvé mis à l'écart avec des tâches dénuées d'intérêt à effectuer. Il souhaitait quitter l'entreprise mais il est toujours difficile de trouver une entreprise qui accepte de reprendre l'apprenti en cours de contrat.

2.6. Des spécificités dans les modalités d'apprentissage

Une observation fine des suivis de contrats d'apprentissage GEA à l'IUT Lumière à partir des livrets montrent plusieurs caractéristiques de l'apprentissage (que l'on pourrait qualifier aussi de montée en charge des compétences) dans le cadre de la PE. On constate :

- Un retard à la prise de poste qui renvoie, en termes explicatifs, à la moindre formalisation du poste de travail et à la moindre compétence en management du maître d'apprentissage.
- Un apprentissage davantage par auto-formation, lié au manque de temps des personnes de l'entourage pour l'encadrement. L'apprenti en petite entreprise, plus que dans les grandes apprend à apprendre, sinon il fait du sur place et se retrouve confiné dans des tâches répétitives sans valeur ajoutée.
- Une fois le démarrage opéré, une montée en puissance plus rapide des responsabilités confiées à l'apprenti, si on pense pouvoir lui faire confiance, en lien aussi avec les besoins fluctuants de main d'œuvre de la PE, on lui propose très rapidement un élargissement et un enrichissement de son poste, qui par là même évolue très largement.
- L'existence de paliers dans l'apprentissage, qui s'explique par une gestion du temps très contrainte par l'environnement externe (délai de livraison, grosse commande, date du bilan...) mais aussi par le seuil de compétence que peut avoir le maître d'apprentissage et qui freinera l'apprenti dans son acquisition de savoir et de savoir-faire. **L'élève dépasse le maître** n'est pas un adage vain dans la PE (cas 6).

Cas 6 : Un retard à la prise de poste

L'apprenti a été recruté dans une association d'insertion. En fait, cet apprenti n'a pas d'attraction particulière pour ce type d'activité. On constate une prise en charge correcte des tâches courantes mais sans aucune initiative, ni proposition. L'apprenti se comporte comme un simple exécutant qui « expédie » les tâches qui lui sont confiées alors que le tuteur entreprise avait des attentes fortes en termes d'outils et de méthodes. Quand enfin, l'apprenti a compris ce que l'on attendait de lui dans le cadre d'un BAC + 2, il a révélé un potentiel important.

A l'opposé, un autre apprenti a été incapable de dépasser la prise en charge des tâches courantes et a été dans l'incapacité de mener à bien une mission de mise en place d'un logiciel de gestion de stocks.

Comme on l'a vu précédemment, l'attitude de l'apprenti va démultiplier ces effets : s'il n'est pas coopératif et ne fait pas montre d'esprit d'initiatives : il va stagner et des rancœurs risquent de naître (cas 5). Si, par contre, il est plein d'initiatives et source de propositions, il peut se retrouver très vite à un poste au contenu très riche, se pose alors la question de pouvoir le maintenir dans ce poste à l'issue du contrat d'apprentissage au niveau salarial requis. La tentation est forte de calquer le poste pour un prochain apprenti qui ne se retrouvera pas forcément dans ce cadre taillé « sur mesure » pour et par quelqu'un d'autre.

Quoiqu'il en soit, des critères d'évaluation comme « force de proposition », « autonomie dans la production de tâches courantes », « capacité d'initiatives » prennent tout leur sens en PE. Plus qu'ailleurs on voit émerger le « savoir relier » (Barth, 2000).

2.7. L'après alternance

C'est peut être là que se trouvent les spécificités les plus fondamentales de la PE. On constate en général deux types de situations :

- L'alternant est bon, il a fait preuve de capacités et s'est bien intégré à l'entreprise, dans ce cas la PE souhaiterait l'intégrer durablement mais se pose en règle générale le problème du salaire souvent bas dans ces structures pour les tâches non directement productives. L'apprenti va alors s'orienter vers deux pistes : la recherche d'emploi dans une entreprise plus gratifiante ou la poursuite d'études. Un scénario que l'on retrouve assez souvent en PE (et plus souvent que dans les deux autres options) est la poursuite d'études en alternance, qui permet à l'entreprise de garder le jeune à moindre coût une ou deux années de plus et à l'apprenti de rester dans l'entreprise (c'est souvent son souhait) tout en valorisant son parcours universitaire. Il s'agit, sans conteste d'un jeu gagnant-gagnant pour les deux parties, on peut s'interroger sur la légitimité d'un tel cheminement et son coût pour la société (cas 1 et 2).
- L'alternant ne s'est pas bien intégré (on reste sur des modalités très comportementales comme indiqué au point 2.3), dans ce cas l'entreprise ne souhaite pas garder l'apprenti et celui-ci ne souhaite que partir. On constate alors une poursuite d'études qui semblerait rassurer le jeune qui est déstabilisé par l'année qu'il a passée en entreprise et ne souhaite plus affronter le monde du travail aussi rapidement que prévu initialement.

On retrouve là une synthèse des points évoqués auparavant : absence de politique RH, gestion à court terme des contraintes externes, rôle prégnant du comportemental dans l'intégration du jeune dans l'entreprise.

2.8 . Le financement de l'apprentissage

Compte tenu des modalités de financement de l'apprentissage basé sur la taxe d'apprentissage et donc sur la masse salariale, la PE ne supporte pas le coût total de son apprenti .

Le schéma suivant présente le dispositif de financement de l'apprentissage :

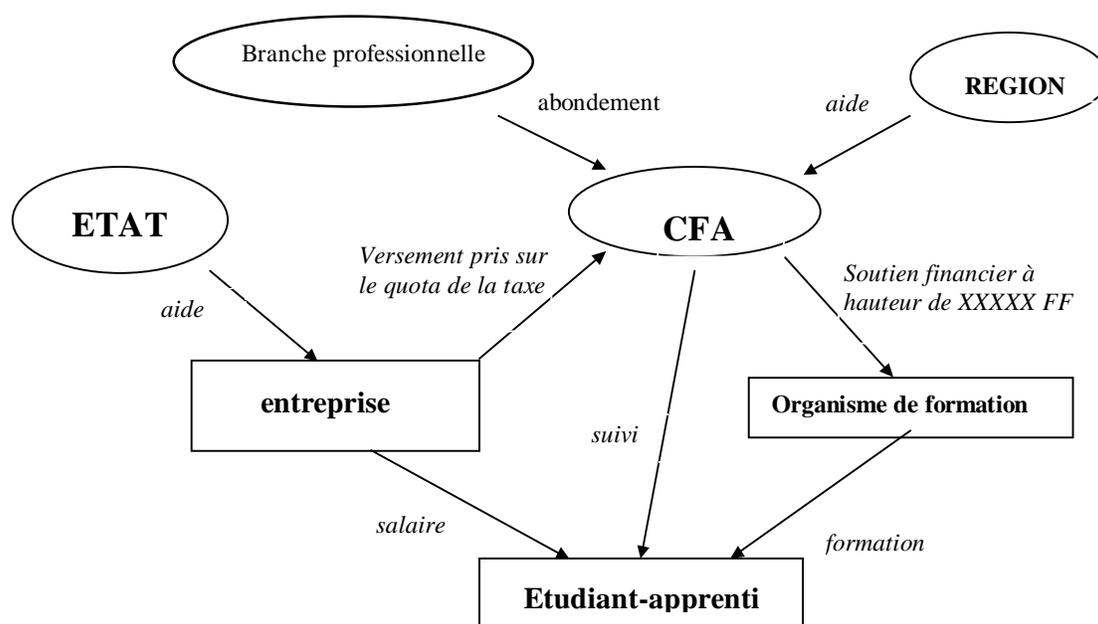


Figure 2 : Dispositif de financement du contrat d'apprentissage

Ce coût social qui, de plus, ne répond pas forcément au projet d'insertion professionnelle comme nous l'avons déjà évoqué est-il supportable ? Les risques de dérive sont importants particulièrement de maintenir en activité des structures qui, sans apprentis fermeraient leurs portes ou des organismes (milieu associatif, culturel..) non viables économiquement. Nous pouvons citer le cas d'une salle de spectacle qui avait accueilli une assistante de gestion et qui malgré une activité importante, faute de moyens, s'est vu dans l'impossibilité de la recruter.

Or, les secteurs où se développent le plus les TPE, sont les secteurs alternatif ou associatif et les services de proximité (Julien-Marchesnay, 1988).

Dans son numéro 3 d'avril 2000 l'AGEFOS-PME attire l'attention sur le fait que les entreprises de moins de 10 salariés ont une contribution moyenne de 932 F. Malgré cela l'insertion des jeunes en alternance est un succès en PME car les entreprises de moins de 10 salariés représente 6% de la contribution financière mais 49% des recrutements de jeunes en alternance. Ceci justifie pleinement la mutualisation opérée par l'AGEFOS PME qui a pris en charge ¼ des formations en alternance en 1998.

On peut répondre à ces interrogations que la mutualisation existe souvent dans le domaine qui touche à l'humain et qu'il nous semble intéressant de maintenir ce principe tout en restant vigilant à d'éventuels abus. Par ailleurs, en France, la création d'emplois passe par les PE : 92% des entreprises sont des entreprises individuelles (Torrès, 1998) . Il s'agirait alors d'une « avance » plus que d'une perte financière sèche. Cette notion d'investissement est selon nous fondamentale et donne toute sa légitimité à l'alternance en PE.

Nous concluons donc cette partie en validant notre hypothèse de spécificités de l'alternance universitaire en gestion dans les PE. Il ne s'agit pas de savoir si l'apprentissage est plus adapté ou pas aux PE mais bien de :

- prendre conscience de ces spécificités,
- repérer les profils d'étudiants plus adaptés,
- convaincre les PE qu'elles ont tout intérêt à faire de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur malgré les lourdeurs administratives dont toute relation partenariale est empreinte.

C'est dans la troisième partie que nous chercherons à repérer dans quelles conditions une PE peut réellement devenir une organisation apprenante.

3. L'alternance comme levier de développement de la PE

3.1 Rappel des spécificités de la formation en alternance en PE

Comme le souligne P. Mayen (1999), la formation par alternance présente trois caractéristiques essentielles :

- la place accordée à la pratique,
- la diversité et l'hétérogénéité du parcours qu'elle propose constitue le fondement de son efficacité,
- la place qu'occupe le langage pour donner une signification d'ensemble aux pratiques diverses.

Ces caractéristiques présentent une adéquation importante avec les PE. En effet, la place accordée à la pratique permet d'intégrer la spécificité de la firme qui, comme nous l'avons vu, est importante dans les PE.

La diversité et l'hétérogénéité des situations professionnelles sont particulièrement adaptées à cette catégorie d'entreprises puisque nous l'avons souligné cette catégorie est frappée elle-même d'une grande diversité et hétérogénéité regroupant à la fois des TPE, des PE et des ME. Enfin, la place accordée au langage convient parfaitement à ce type de firmes où règne la plupart du temps une culture de l'oral.

Le recours à l'alternance par les PE pour des niveaux CAP, BEP dans des professions bien ciblées : coiffure, restauration, boulangerie... est un phénomène ancien. Ce type de formation est largement utilisé dans ces métiers où la pratique reste importante au regard des aspects théoriques. Dans ce contexte, l'alternant apprend plus de la structure, du maître d'apprentissage qui va lui transférer une partie de ses compétences. La formation par alternance constitue un véritable investissement pour des besoins futurs. En effet, la firme forme des jeunes apprentis afin de maintenir et conserver les compétences en son sein.

On peut signaler que parfois, l'apprentissage est utilisé comme un moyen d'accès à une main d'œuvre bon marché et malléable.

3.2 Les principaux apports de l'alternance en PE

Pour l'enrichissement des compétences, les entreprises disposent de deux outils principaux : le recrutement et la formation. Nous savons que le recrutement permet de se procurer de nouvelles compétences à l'extérieur mais il représente souvent un coût important, une certaine lourdeur, ne garantit pas toujours une intégration réussie, peut avoir de graves conséquences en cas d'erreur de recrutement et surtout exige un minimum d'anticipation ou de planification. Pour ces raisons, les PE éprouvent parfois certaines difficultés à recruter (Bayad – Paradas, 1998).

L'autre levier de développement des compétences est la formation qui permet d'augmenter le niveau de compétences du personnel mais qui présente également des inconvénients comme le coût parfois élevé, la difficulté à libérer une personne sur une longue durée, qui vient en contradiction avec des exigences à court terme. De plus, une formation n'offre pas de garantie de résultat et enfin, certaines entreprises craignent le départ des collaborateurs ainsi formés ou des augmentations de salaires trop importantes.

L'alternance se présente comme une formule intermédiaire qui diminue de manière importante les inconvénients des deux autres options même si elle introduit une nouvelle limite qui concerne l'opérationnalité du jeune.

En effet, l'alternance permet alors :

- l'adaptation du jeune à la spécificité de l'entreprise,
- une intégration progressive au sein de la structure, durant le contrat il est alors possible de vérifier la proximité culturelle du jeune avec l'organisation, de tester ses compétences comportementales et enfin vérifier l'entente avec l'équipe en place,
- de maintenir l'organisation dans un état d'esprit favorable à l'apprentissage puisque l'apprenti est en situation d'apprentissage de connaissances académiques qu'il s'efforce de valider ou d'invalider dans des compétences pratiques, mais cela oblige également le tuteur à des efforts sur le plan pédagogique car il doit former, échanger, transférer ses compétences tout en assimilant et intégrant les nouvelles connaissances apportées par l'apprenti.

Cette situation est alors tout à fait favorable à entretenir un goût pour apprendre à apprendre indispensable dans les processus d'apprentissage (Baumard, 95). Comme le rappelle l'auteur, « Apprendre, c'est aussi assimiler l'indicible et l'émotion, l'intégrer implicitement dans son comportement, dans sa décision ». En effet, sans enthousiasme, souvent absent des organisations apprenantes, l'apprentissage ne donne que des résultats limités.

L'alternance parce qu'elle respecte la singularité des individus et des organisations constitue une véritable richesse.

3.3. L'alternance avec l'enseignement supérieur constitue une proposition de formation structurante pour la PE

L'alternance à un niveau supérieur constitue une proposition de formation structurante qui peut constituer un véritable levier de développement pour la PE.

- A court terme car elle permet un véritable apport de compétences, de connaissances. Elle permet également de dégager du temps pour d'autres personnes de l'entreprise pour des tâches à plus forte valeur ajoutée,
- A long terme, parce qu'elle permet de créer des postes de travail pérennes. On constate aussi une prise de recul, l'alternance introduit une réflexion à propos de la GRH : souvent de nouvelles méthodes de travail et d'évaluation sont adoptées grâce à l'alternance et restent vivaces bien après le contrat.

L'alternance avec l'enseignement supérieur est complètement compatible avec la PE même si elle n'est pas encore entrée dans les mœurs. Nous pensons qu'elle sera plus fertile en identifiant des profils d'alternants présentant certaines spécificités : capacité à l'autonomie, à l'initiative, force de proposition, avec un relationnel facile, une vision plus systémique de leur environnement, un désir de polyvalence. C'est une condition nécessaire pour un bon déroulement du contrat et l'intégration pérenne du jeune.

3.4 Une situation paradoxale : des apports importants de l'alternance universitaire et pourtant un recours faible de la part des PE

Comme nous l'avons souligné, l'alternance à un niveau universitaire est peu développée dans les PE (AGEFOS PME, 2000) alors que nous avons montré qu'elle présente une forte adéquation aux spécificités de ce type d'entreprises. Ces dernières l'ont bien compris pour des formations de niveau 4 ou 5 mais en revanche, ont des réticences pour y recourir pour des niveaux supérieurs. Pourtant, à la suite de l'étude réalisée à partir de l'expérience de l'IUT Lumière, nous avons vu qu'il y avait un transfert de connaissances et de compétences important de la part de l'alternant mais également de l'organisme de formation en direction de ces entreprises.

Les facteurs explicatifs concernant cette situation paradoxale que nous pouvons avancer, émanent de nos observations et également d'analyses reprises dans la littérature.

Les explications que nous pouvons proposer sont :

- Une gestion des ressources humaines peu formalisée en PE, par choix (pour préserver la souplesse, la flexibilité et les relations directes) mais plus généralement par manque de temps (Julien-Marchesnay, 1988), manque de compétences (Garand – Fabi, 1993). Dans ce contexte, le contrat d'apprentissage subit la même absence de réflexion RH et reste encore très informel au démarrage du contrat. Un constat intéressant est le rôle que peut jouer alors l'organisme de formation (dès le départ mais aussi tout au long du contrat) : il pourra aider l'entreprise à réfléchir à ses besoins en personnel et en compétences et par son offre de formation renvoyer une image à l'entreprise, le savoir-faire de ses formateurs peut également permettre de travailler de façon conjointe à la définition du poste proposé.
- La deuxième variable explicative est la polyvalence marquée dans les petites structures, au delà du poste de travail occupé, le salarié d'une PE est souvent amené à assumer des tâches très différentes, les contrats d'apprentissage des étudiants en PE font clairement apparaître cette tendance, ne serait ce que par rapport au nombre plus grand de tâches contributives demandées à l'apprenti. Nous pouvons citer le cas d'une entreprise dont l'objet principal est la vente d'ouvrages et qui a exigé la tenue du poste de vente comme condition préalable à l'accueil de l'apprenti dans le domaine de la gestion. Le dirigeant considérait que seul le passage sur ce poste pouvait donner une parfaite connaissance de l'activité à l'apprenti.
- On constate aussi, souvent, un niveau de formation moins élevé dans les PE pour les fonctions « indirectement productives » à savoir : la GRH, le marketing, la gestion... Les PE ont souvent un démarrage technique lié aux compétences du dirigeant et une moins grande sensibilité à ce qui apparaît souvent comme de l'« improductif ». D'où, par manque de financement aussi, un recrutement en gestion à des niveaux de formation assez bas, ce qui oriente souvent la pratique sur du court terme sans une réflexion stratégique et/ou de formalisation des services.
- Enfin, les PE ont des structures souvent plus évolutives, voire peu stables car exposées de façon directe aux contraintes et aux opportunités extérieures : expansion rapide grâce à une grosse commande, rachat, cessation de paiement, récession de l'activité suite à une perte de chantiers etc... Ces événements sont souvent affrontés de façon très réactives et se traduisent par des embauches, des licenciements, des mutations de postes ou autres modifications de la GRH avec des effets très importants sur la définition des tâches compte tenu du périmètre restreint par définition de la PE. La faible dimension renforce l'intensité des phénomènes au sein de l'organisation, ce que Mahé de Boislandelle (98) décrit par « l'effet de grossissement ».

Toutes ces caractéristiques nous amènent à considérer que dans la PE tout particulièrement, le poste de travail tenu par l'apprenti va se définir et évoluer par rapport à deux axes :

- les compétences de l'étudiant, ses envies, sa personnalité, son projet professionnel,
- les relations qui se noueront entre lui et les autres salariés de la PE.

On observe ainsi que dans des PE qui embauchent un apprenti à la suite l'un de l'autre, il y a un décalque du poste proposé, non pas sur ce qui pourrait être le besoin effectif de l'organisation, mais plutôt sur le poste tel qu'il avait été conçu par l'apprenti précédent quitte à se modifier au cours du nouveau contrat sous l'impulsion du nouvel apprenti. Cette évolution est alors fortement liée au potentiel d'évolution de l'apprenti et à la capacité de l'entreprise à exploiter ce potentiel.

Conclusion :

A partir de l'expérience originale de formation en alternance à la gestion de l'IUT Lumière, nous avons pu mettre en relief des traits spécifiques de l'alternance en PE, à savoir, la place importante accordée à la pratique, la diversité et l'hétérogénéité du parcours qu'elle propose constitue le fondement de son efficacité, la place qu'occupe le langage pour donner une signification d'ensemble aux pratiques diverses.

Notre étude a permis d'identifier des spécificités de l'alternance à un niveau universitaire dans les PE. Ces spécificités concernent, à la fois, les types de postes et également leurs évolutions. Elles portent sur les apports de l'alternant mais aussi du tuteur enseignant. Enfin, du fait de la petitesse, les rapports tuteur/apprenti affichent des particularités conduisant soit à une complète intégration, soit à l'exclusion dans la mesure où il n'y a pas de possibilité de changer de tuteur ou de service. Nous avons constaté que les modalités d'apprentissage sont spécifiques avec un démarrage lent, puis une montée en puissance plus rapide et enfin une part d'auto-formation très importante. Par ailleurs, nous avons constaté que l'insertion professionnelle à l'issue du contrat d'alternance est souvent limitée par les moyens de l'entreprise.

Enfin, les PE ont une faible contribution au financement de l'alternance.

La formation en alternance de l'IUT Lumière s'appuie sur un partenariat étroit avec les entreprises. Nous avons pu voir que ce partenariat peut prendre des formes diverses (participation au recrutement, prise en charge de cours....) mais dont l'objectif principal est d'associer les entreprises à la mise en place de modules d'adaptation afin qu'ils soient le plus

proche possible de la réalité des entreprises. De ce fait, l'IUT Lumière accepte de prendre en compte la spécificité des entreprises, notamment des PE dans le cadre de l'option PMO.

Nous sommes convaincues qu'il existe une convergence importante entre les spécificités de la formation dispensée et les caractéristiques des PE. L'apprenti est peut être plus acteur de sa formation que dans les grandes entreprises puisqu'il participe activement à la définition même de son poste de travail au départ et qu'il est le principal vecteur d'évolution. De ce fait, ce type de formation est très favorable à la transformation des entreprises en organisation apprenante et constitue alors un levier important de développement de la PE.

La PE connaît grâce à l'intégration d'un jeune alternant à Bac +2 en gestion un apport d'énergie qui lui permet un développement **plus rapide** et **mieux piloté**, et de passer progressivement de la PE classique à la PE managériale (Torrès, 1998).

Lexique

P.E. : Petites Entreprises

PME : Petites et Moyennes Entreprises

IUT : Institut Universitaire de Technologie

DUT : Diplôme Universitaire de Technologie (1^{er} cycle : Bac + 2 années universitaires)

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (3^{ème} cycle : Bac + 5 années universitaires)

GEA : Gestion des Entreprises et des Administrations

PMO : petites et moyennes organisations

F-C : Finance et Comptabilité

R-H : Ressources Humaines

BAC : Baccalauréat : diplôme sanctionnant la fin des études secondaires

CFA : Centre de Formation des Apprentis

UFA : Unité de Formation en Alternance

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

BEP : Brevet d'Etudes professionnelles

Bibliographie :

- AGEFOS PME en direct (2000), n°3, avril.
- Barth, I. (1999), Bilan de l'alternance du département du GEA de L'IUT Lumière.
- Barth, I. (2000), Le « savoir-relier », composante clé de la compétence pour le salarié de demain : cas de l'IUT Lumière, 1ères rencontres des acteurs de la formation technologique d'Europe et d'Amérique Latine, La Havane, 17-21 avril.
- Baumard, P. (1995), Des organisations apprenantes ? les dangers de la consensualité, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- Bayad, M. – Paradas, A. (1998), Difficultés en recrutement en PME, in Torrès, O., *PME : De nouvelles approches*, Economica.
- Bernard, C. (réédition 1984), *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, Paris, Flammarion.
- Boudier, M. – Carré, D. (1999), DUT GEA, l'insertion des diplômés, Observatoire de la vie étudiante, Université des Sciences Sociales, Toulouse, mai.
- Charlot, B. – Figeat, M. (1985), *Histoire de la formation des ouvriers de 1785-1984*, Paris, Minerve .
- Garand, D.J. et Fabi, B. (1993), Les pratiques de GRH en PME, Working paper WP GREPME 1993/08, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Géniaux, I. (1999a), Etude sur le positionnement de l'option PMO, Département GEA de l'IUT Lumière.
- INRP (Institut National de Recherche Pédagogique) (1995), Les formations en alternance : spécificités françaises et position des organisations internationales, journée d'étude, 15 mars.
- Julien, P.A.- Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Economica, Vuibert.
- Louart, P. et Beaucourt, C. (1994), Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises, Cahiers de recherche WP IAE LIL 1994/03, IAE Lille.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Economica.
- Marchesnay, M. et Fourcade, C. (sous la direction de) (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Nathan.
- Mayen, P. (1994), Les écarts de l'alternance comme espaces de développement des compétences, *Education permanente*, n°141.
- Torrès, O. (sous la coordination de) (1998), *PME : De nouvelles approches*, Economica.