

Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication

*Analyse des facteurs favorisant l'intégration au sein de  
l'entreprise des étudiants-stagiaires en période télétravail.*

Auteure : Gnassingbe Alice  
Promoteur : Christian De Visscher  
Lecteur·rices :  
Année académique 2020-2021  
Master en gestion des ressources humaines



## *Avant-propos*

*Remerciement au Seigneur Jésus-Christ, pour la vie, la santé, et la force qu'il m'a données tout au long de ces trois années. Merci à mon promoteur, Monsieur De Visscher, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son accompagnement qui m'ont aidé à rédiger ce mémoire.*

*Et pour finir, merci à ma maman et à ma famille en Christ, pour leur soutien.*

# Table des matières

Introduction .....	11
Chapitre 1 : Revue de la littérature sur la socialisation organisationnelle.....	14
1.1 Origine et définition de la socialisation organisationnelle .....	14
1.2 Les différentes formes de socialisation.....	15
1.2.1 Les tactiques de socialisation institutionnalisées .....	15
1.2.2 Les tactiques individuelles .....	18
Conclusion.....	21
Chapitre 2 : Le stage de fin études; l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et les stages à distance.....	23
1.3 Qu'est-ce que le stage de fin d'études ?.....	23
1.4 L'importance du stage de fin d'étude et son impact dans la vie des jeunes diplômés ...	26
1.5 Que faut-il faire pour réussir un stage ? .....	Error! Bookmark not defined.
1.5.1 Condition 1 : un contenu en travail du stage ni trop réduit ni trop substantiel .....	27
1.5.2 Condition 2 : des tâches en rapport avec la formation et le projet professionnel ..	28
1.5.3 Condition 3 : accompagnement du stagiaire par un tuteur .....	28
1.5.4 Condition 4 : un accès large à la formation dans l'entreprise, .....	30
1.5.5 Condition 5 : un encadrement pédagogique du stagiaire, par l'établissement ou l'université.....	30
1.5.6 Condition 6 : une posture critique que doit avoir le stagiaire par rapport à son stage .....	31
1.6 Évolution des ressources humaines avec la crise de coronavirus (télétravail, stage à distance) .....	31
Conclusion.....	32
Chapitre 3 : Problématique, hypothèses et méthodologie.....	33
1.1 Problématique.....	33
1.2 Les hypothèses .....	36
1.2.1 Hypothèse n°1 : le maître de stage joue un rôle important dans la réussite du stage, car il doit « connaître son rôle et ses missions de tuteur », pour un bon stage réussi. Ainsi un bon maître de stage est celui qui remplit deux des trois critères ci-dessous .....	36
1.2.2 Hypothèse n° 2 : les comportements proactifs aident à la réussite d'un stage à distance à condition que le stagiaire : .....	38
1.2.3 Hypothèse n°3 le promoteur comme 3 <sup>ème</sup> partie prenante au stage, joue un rôle important dans la réussite du stage lorsque : .....	39
1.3 Méthodologie .....	40
Chapitre 4 : Analyse thématique – Résultats .....	48
1.4 Synthèses des résultats des entretiens .....	48
1.5 Vérification des hypothèses .....	56

1.6	Résultats et validation des hypothèses .....	57
1.7	Réponses à la question de recherche .....	57
<b>Chapitre 5 : Discussion .....</b>		<b>58</b>
1.1	Synthèses des résultats des entretiens .....	58
1.2	Mais que dit la théorie ? .....	60
1.3	Ce qui motive les maîtres de stage à prendre des stagiaires .....	62
1.4	Perspective critique .....	63
1.5	Limites .....	64
1.6	Pistes de recherche ultérieure .....	65
<b>Conclusion finale.....</b>		<b>66</b>
<b>Bibliographies .....</b>		<b>69</b>
<b>Annexes .....</b>		<b>72</b>
1.1	Analyse entretiens semi-directifs avec les maîtres de stage de la SNCB. ....	72
1.2	Analyse des entretiens des étudiants en master 2, ressources humaines à l'UCL.....	79

## Introduction

La crise mondiale du coronavirus a apporté de nombreux changements dans le monde. Il y a quelques années, la pensée d'un stage à distance n'aurait jamais effleuré l'esprit des étudiants en dernière année ou même des entreprises. Cependant, cette crise nous a bien contraints à changer nos habitudes. Aujourd'hui, le télétravail est devenu obligatoire et reste la règle dans toutes les entreprises, du moins pour celles qui peuvent le faire. Les universités ont changé radicalement leur mode d'enseignement en passant du présentiel au distanciel via des plateformes, Capsules vidéo, avec des cours à distance sur Teams. Les professeurs ont dû réinventer leurs manières de donner les cours, afin qu'elles soient toujours attractives et participatives malgré la distance. Les étudiants sont confrontés à un nouveau mode d'apprentissage pas tout à fait facile. Tous ces changements ont engendré une nouvelle pratique à savoir : le stage à distance. Le stage est un moment important dans la vie d'un étudiant : c'est une période qui est donnée à l'étudiant afin de non seulement mettre en pratique les connaissances acquises tout au long du cursus universitaire, mais de se faire également une idée du monde du travail.

L'arrêté Royal du 21 septembre 2004 fixant la réglementation des stages au niveau national, définit dans l'article 1 « *le stagiaire comme tout élève ou étudiant qui, dans le cadre d'un programme de l'enseignement organisé par un établissement d'enseignement, exerce effectivement un travail chez un employeur, dans des conditions similaires aux autres salariés de l'entreprise, en vue d'acquérir une expérience professionnelle* ». Au travers de cette définition, on peut relever le fait suivant : le stage concerne l'étudiant et l'entreprise. De même, nous pouvons déduire que le stage est important pour l'entreprise et pour l'étudiant. Car, en proposant des stages au futur diplômé, l'entreprise apporte un plus à son actif, ce qui lui permet d'attirer des talents et de réduire donc les coûts liés au recrutement et à la sélection. En ce qui concerne l'étudiant, comme nous l'avons dit plus haut, c'est cette période qui lui permet d'acquérir de l'expérience, des connaissances et de se faire une idée du monde du travail.

Il est donc primordial que sa planification se fasse avec rigueur par les deux parties concernées. C'est en ce contexte que la socialisation organisationnelle rentre en jeu. La socialisation organisationnelle, est un processus par lequel un individu, externe à l'organisation, se transforme en membre interne de l'organisation (Bauer & Erdogan, 2011). Selon Van Mane & Schein (1979), la socialisation organisationnelle, est un « *processus d'apprentissage par lequel de nouvelles recrues développent les attitudes (être) et les comportements (faire) qui*

*sont nécessaires pour fonctionner comme membres organisationnels à part entière* ». La recherche a montré que le processus de socialisation est important, car il affecte l'ajustement des nouveaux collaborateurs en matière d'efficacité, de satisfaction au travail, et d'engagement organisationnel (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Selon Anderson (2001), les 90 premiers jours sont la période la plus sensible et la plus importante, car le nouvel arrivant fait face à des incertitudes liées à son nouveau rôle. Cela dit, les 90 premiers jours sont cruciaux pour une bonne intégration (Anderson, 2001). Néanmoins, chaque entreprise ou organisation a sa manière d'appréhender la socialisation de ses employés. Certaines organisations préfèrent une approche plus structurée et systématique de la socialisation des nouveaux collaborateurs, tandis que d'autres adoptent une approche « couler ou nager » dans laquelle les nouveaux employés ont du mal à comprendre ce qui est attendu d'eux et des normes existantes.

La plupart du temps, les entreprises adoptent la méthode couler ou nager. Cette méthode consiste à jeter les nouveaux de l'entreprise dans l'emploi, et d'observer si, soit, ils coulent, soit ils nagent (Bauer et Erdogan 2011). Les entreprises pensent trouver ainsi les bons employés. Elles pensent que c'est en réalisant un emploi que les employés vont apprendre. Les entreprises se limitent donc souvent à une petite séance d'accueil et après, ils ne prêtent plus attention aux nouveaux. En revanche, la socialisation organisationnelle, ou Onboarding, est bénéfique pour l'entreprise, et le futur travailleur. Aussi, nous pouvons remarquer qu'on parle de socialisation organisationnelle pour l'intégration d'un nouvel employé, c'est-à-dire dans une relation contractuelle. Mais qu'en est-il du stagiaire ? Car comme nous l'avons souligné plus haut, le stage est tout aussi bénéfique pour l'étudiant que pour l'entreprise. Aussi, très peu d'études parlent de la socialisation des stagiaires dans l'entreprise.

L'objectif de ce mémoire est d'attirer l'attention des entreprises, sur la socialisation organisationnelle des stagiaires et de les amener à réaliser les avantages qu'ils peuvent en tirer. Ce mémoire a donc deux objectifs :

- a) montrer l'importance et l'impact d'une socialisation organisationnelle des stagiaires ;
- b) établir après des entretiens semi-directifs les facteurs qui contribuent à la réussite d'un stage à distance.

Concrètement, ce mémoire s'articule autour de la question de recherche suivante :  
**«Quels sont les facteurs importants pour une bonne intégration du stagiaire en fin**

**d'études, c'est-à-dire pour l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise, lorsque le stage se réalise à distance ? »**

Dans le but de répondre à la question, nous articulerons notre réflexion au travers de deux parties : le cadre théorique du mémoire et l'étude empirique réalisée au sein de la société nationale des chemins de fer belges (SNCB) et des étudiants en master 2 Ressources humaines à l'université catholique de Louvain.

La partie théorique se compose de trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous abordons le concept de socialisation organisationnelle ou onboarding. Nous entamerons par les origines et les définitions que lui donnent les différents auteurs, ensuite nous approfondirons notre recherche, en développant les tactiques de socialisation organisationnelle et individuelle. Dans le deuxième chapitre, nous exposons ce qu'est le stage de fin d'études, son importance pour les jeunes diplômés. Nous parlons de l'impact de la crise du coronavirus sur les entreprises, du stage à distance et des conseils pour le réussir. Le troisième chapitre de ce mémoire, porte sur la problématisation avec l'énumération des différentes hypothèses ; ensuite, nous exposons notre méthode et pour finir nous présentons l'entreprise qui nous a accueillis en stage : la SNCB (la société nationale des chemins de fer belges).

La partie empirique se compose quant à-elle de deux chapitres : dans le quatrième chapitre, nous ferons l'analyse thématique des différentes interviews et présenterons les résultats, c'est-à-dire que nous vérifierons les hypothèses et répondrons si possible à la question de recherche. Enfin, dans le cinquième et dernier chapitre, nous discuterons des résultats obtenus en parallèle avec la littérature, ensuite nous parlerons des limites de notre mémoire et des éventuelles pistes d'amélioration.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature sur la socialisation organisationnelle

Dans ce chapitre, nous apportons des éclaircissements sur les origines de la socialisation organisationnelle et nous donnons par la suite les définitions que lui allouent différentes auteures. Ensuite, nous présentons les différentes formes de socialisation à savoir : les tactiques de socialisation institutionnalisée et les tactiques de socialisation individuelle, c'est-à-dire les attitudes et aptitudes que peuvent adopter les individus pour faciliter leur intégration. Pour finir, nous ferons une petite conclusion dans le but de montrer l'importance et l'impact d'une socialisation organisationnelle sur les nouveaux employés(es).

### 1.1 Origine et définition de la socialisation organisationnelle

Le concept de socialisation organisationnelle, a pour fondement plusieurs disciplines comme la sociologie, la psychosociologie, et l'anthropologie (Serge Perrot, 2009). Pour Durkheim (1922), « *l'individu socialisé est en quelque sorte sujet, dans la mesure où la société transmet et impose à ses nouveaux membres des valeurs, une culture, un référentiel organisationnel, et des rôles spécifiques* », et Pour Simmel (1908), « *l'individu est au contraire acteur de son propre sort : la socialisation est un processus dynamique, fondé sur les interactions et les influences réciproques des uns sur les autres. Le débat entre Simmel et Durkheim éclaire l'évolution des recherches en sciences de gestion* ».

La socialisation organisationnelle est définie en gestion de façon très générale comme « *l'apprentissage des ficelles* » (Schein, 1968, p. 2). Lacaze 2005, s'inspirera de cette définition en disant que c'est « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation* » (Lacaze, 2005 p 20 ; 2007 p 11). Pour Feldman (1976), « *c'est un processus par lequel des personnes extérieures à l'organisation en deviennent des membres actifs et efficaces* ». Il s'agit d'un processus continu, plus particulièrement intense lors du franchissement d'une barrière inclusive, fonctionnelle, ou hiérarchique (Schein, 1971).

Selon Van Maanen & Schein (1979) la socialisation organisationnelle est : « *processus d'apprentissage par lequel de nouvelles recrues développent les attitudes (être) et les comportements (faire) qui sont nécessaires pour fonctionner comme membres organisationnels à part entière* ». Mais cette définition est considérée comme faible par Moyson et al., 2018, car selon eux, la définition est centrée sur les efforts de la nouvelle recrue, or aujourd'hui il y a

aussi cet effort que doit fournir l'organisation. Ils trouvent que **la définition est fonctionnelle**, elle se préoccupe uniquement de ce qui va permettre à l'organisation de fonctionner aujourd'hui, et pas de question sur l'éthique, les valeurs, etc. L'autre faiblesse soulignée est que cette **définition est centrée sur l'organisation, c'est-à-dire** qu'elle ne considère que les intérêts de l'organisation, pas celui de l'individu. Or aujourd'hui, il faut prendre en compte les intérêts des deux parties. Cette définition, n'interroge pas la nécessité pour une nouvelle recrue de s'adapter et de s'intégrer pour permettre à l'organisation de changer. Conclusion, cette définition est jugée **forte conservatrice**. D'où la définition adaptée de la socialisation organisationnelle de Moyson et al., (2018) comme étant : « *Processus d'ajustement mutuel entre une organisation et les nouvelles recrues qui en deviennent membres* ». Bauer et Erdogan (2011), quant à eux définissent, la socialisation organisationnelle, ou onboarding, comme « *un processus par lequel les nouveaux employés quittent le statut d'une personne externe à l'entreprise pour devenir organisationnels* ». Pour finir, Kaylee & Pike (2014), diront que l'onboarding est destiné à aider les nouveaux employés à mieux connaître l'organisation (valeur et culture) ainsi que leur fonction et leur responsabilité.

## **1.2 Les différentes formes de socialisation**

### **1.2.1 Les tactiques de socialisation institutionnalisée**

L'organisation peut adopter deux grandes familles d'approches dans le management des ressources humaines : le contrôle organisationnel, d'où « *la socialisation institutionnalisée* », et le contrôle basé sur l'initiative individuelle qui fera référence à la « *socialisation individualisée* ». (Jones, 1986 ; Allen, 2006). Au niveau de la socialisation institutionnalisée, l'organisation va vouloir contrôler la manière dont l'individu va s'intégrer, contrôler ce que va devenir l'individu qui rejoint l'organisation ; à travers une institutionnalisation des pratiques très précises d'intégration dans l'organisation. Cependant, dans la socialisation individualisée, l'organisation laissera beaucoup plus place à l'initiative individuelle.

Selon Van Maanen et Schein (1979) il existe six dimensions des tactiques de socialisation, que nous essayerons de représenter dans un tableau. Jones (1986) a étudié ces tactiques et a classé le long d'un continuum de programmes institutionnalisés et individualisés. Sa distinction représente les différentes tactiques de socialisation utilisées par les entreprises. Ainsi, les entreprises qui optent pour des tactiques de socialisation institutionnalisées mettent en œuvre des programmes systématiques, étape par étape, pour de nouveaux collaborateurs dans le but de leur apprendre quels sont leurs rôles, quelles sont les normes de l'entreprise et

comment elles sont découvertes si les tactiques influencent la créativité réelle (Bauer & Erdogan 2011).

Socialisation institutionnalisée	Socialisation individualisée
Collectives	Individuelles
Formelles	Informelles
Séquentielles	Aléatoires
Fixes	Variables
Conjonctives	Disjonctives
Avec investiture	Sans investiture

- **Collective ou individuelle :** la socialisation collective consiste à regrouper les nouveaux venus dans l'organisation et à les faire passer, par un ensemble commun d'expériences, plutôt que de fournir à chaque nouveau venu un ensemble d'expériences uniques. Cependant, la socialisation individuelle, est le plus souvent adoptée, lorsque le nombre de nouvelles recrues est peu élevé ou que l'apprentissage de fonction à réaliser est complexe. Donc, ici chaque nouvelle recrue aura un suivi personnalisé (Allen, 2006 ; Bauer et al., 2007 ; Van Maanen & Schein, 1979).
- **Formelle ou informelle :** elle consiste à faire comprendre la culture qu'adopte l'entreprise et à faire découvrir aux nouveaux arrivants leurs rôles et leurs collègues. Un programme d'orientation peut durer quelques heures voire plusieurs mois. Les grandes organisations peuvent avoir des programmes d'orientation comprenant des conférences, des bandes-vidéo, et du matériel écrit, alors que d'autres organisations peuvent suivre des approches plus inhabituelles. La recherche a indiqué que l'orientation et les programmes sont utiles pour enseigner aux employés sur les objectifs et l'histoire de l'entreprise et communiquer sa structure de pouvoir. Certaines entreprises utilisent des orientations et intranets, pour aider à prendre en charge des employés et être cohérentes dans différents lieux de la même entreprise (Bauer & Erdogan, 2011).
- **Séquentielles ou aléatoires :** L'approche séquentielle donne aux nouveaux employés l'ordre dans lequel ils vont expérimenter différents programmes d'apprentissage et participer à des activités. Activités, par opposition à l'approche aléatoire, où l'ordre des événements est inconnu Allen (2006) ; **Van Maanen et Schein, (1979), (cité dans Kylie & Pie 2014)**. La socialisation séquentielle conduit à une séquence fixe d'étapes de socialisation qui mène à l'assomption du nouveau rôle de l'arrivant dans l'organisation,

cependant la socialisation aléatoire, est caractérisée par des séquences d'événements ambiguës et changeantes.

- **Fixes ou variables** : la socialisation fixe en opposition à la variable, fournit un calendrier ou un planning établi pour le processus initial de socialisation et d'intégration, tandis qu'une tactique de socialisation variable ne fournit aucun calendrier fixe pour le déroulement du processus, ainsi donc les nouvelles recrues évoluent chacune à son propre rythme.
- **En série ou disjonctive** : le processus de socialisation en série, se caractérise par le fait que les nouveaux arrivants sont socialisés par un membre expérimenté de l'organisation : « un mentor », par opposition aux processus disjonctive qui ne fait pas appel à des modèles de rôle spécifiques. L'approche disjonctive laisse les nouvelles recrues à s'orienter sans l'aide d'un pair expérimenté (Allen, 2006 ; Bauer et al., 2007 ; Van Maanen et Schein, 1979).
- **D'investissement ou de désinvestissement** : le processus de socialisation d'investissement consiste à prendre en considération ou à valider l'identité et les caractéristiques personnelles du nouveau venu, alors que le processus de socialisation de désinvestissement est axé sur le dépouillement des caractéristiques du nouveau venu, ce qui n'est pas motivant (Allen, 2006).

Les tactiques de socialisation institutionnelle orientent formellement les nouveaux arrivants dans des groupes, en offrant une séquence de carrière fixe, en fournissant des modèles d'initiés aux nouveaux arrivants et en offrant un soutien interpersonnel. Cela conduit à avoir des employés plus obéissants qui comprennent et acceptent les valeurs organisationnelles. Tandis que les tactiques de socialisation individualisée, impliquent une orientation individuelle, une progression de carrière plus variable, peu de modèles de rôle et une pression sur les nouveaux arrivants pour qu'ils changent leur identité, dans l'optique de produire à la fin, des employés plus créatifs et qui adhèrent moins au statu quo (Allen & Meyer, 1990 ; Jones, 1986 ; Van Maanen & Schein, 1979), (Cité dans Griffin 2000 p 462.).

- **Le mentorat** : les mentors sont importants, car ils peuvent aider les nouveaux arrivants en répondant aux questions que les employés ne sont pas à l'aise à demander à leurs managers et peuvent apporter le support structure, pour aider les nouveaux employés à s'intégrer, à la fois socialement et politiquement (Bauer & Erdogan, 2011). Ils peuvent ainsi aider le nouveau venu en leur offrant par exemple des conseils, ou même des aides

à la formation professionnelle et en leur accordant un soutien social (T. D. Allen, Eby et Lentz, 2006).

Les auteurs Ostroff et Kozlowski (1993) ont constaté que les nouveaux arrivants acquièrent avec des mentors une meilleure connaissance de l'organisation que les nouveaux arrivants qui n'ont pas de mentor. Par conséquent, « *le mentorat offre des opportunités d'interactions importantes avec des collègues et aide à fournir des informations adéquates qui aident les nouveaux arrivants à s'adapter plus facilement dans le nouvel environnement de travail* » (Cawyer & Friedrich, 1998).

## **1.2.2 Les tactiques individuelles**

### **a. La proactivité**

L'être humain en général aime avoir le contrôle afin de se sentir en sécurité, de ce fait, la plupart des gens vont entreprendre des actions pour avoir le contrôle sur leurs environnements ou pour mieux saisir des nouvelles attentes. Ainsi, les employés varient dans leur proactivité après avoir rejoint les organisations, de telle sorte que les personnes qui désirent davantage de contrôle deviennent plus actives dans le processus de socialisation (Black & Ashford, 1995 ; Crant, 2000). Une personne proactive est définie par son caractère : « *c'est une personne qui anticipe les attentes, prend l'initiative de l'action* » (le petit Robert en ligne). Selon Ashford et Black (1996), il existe trois types d'employés proactifs :

- ceux qui ont un cadrage positif (c'est-à-dire qu'ils ont une interprétation positive de l'environnement),
- ceux qui recherchent des informations et des réactions (les auteurs parlent d'élaboration de sens),
- et ceux qui construisent un réseau social.

Il faut savoir que les personnes avec une personnalité proactive ont tendance à s'engager dans des comportements proactifs comme l'auto-management (Crant, 2000) ; (Parker & Collins, 2010). Il a été prouvé par Brown, Cober, Kane, Levy, & Shalhoop, (2006) que les effets de la personnalité proactive en début de carrière d'un employé, sont liés au succès d'une recherche d'emploi. Pourquoi ? Parce que les employés proactifs ont une envie de maîtriser leur environnement, et démontrent par leurs comportements proactifs qu'ils veulent en apprendre plus sur l'entreprise. Leur motivation à apprendre, peut conduire à une socialisation efficace. Comment ? En posant beaucoup de questions de clarifications pour comprendre comment fonctionne l'entreprise (Major, Turner et Fletcher, 2006). Les personnes proactives ont

également cette particularité à développer des réseaux sociaux qui peuvent les faciliter dans la compréhension de la culture organisationnelle (Thompson, 2005). Les comportements individuels « pro-actifs » (Gruman et al., 2006) : c'est de s'interroger sur comment faire pour comprendre ce qu'on attend de nous à l'arrivée dans l'organisation. Chercher l'information, consulter des collègues, poser des questions, choisir de participer à une formation quand cela n'est pas imposé. Les différents comportements individuels proactifs attendus des nouveaux employés, c'est par exemple d'identifier des modèles en regardant comment un senior fonctionne ; en nouant un contact avec le superviseur, mais aussi avec les collègues (Filstad, 2004). Bien que les entreprises mettent en œuvre différents types d'activités dans le but de faciliter la socialisation et gérer les employés, (Bauer et al., 1998 ; Jones, 1986 ; Van Maanen & Schein, 1979), la proactivité des salariés peut s'avérer efficace dans le processus de socialisation. Ainsi, les entreprises peuvent jouer dessus en encourageant la créativité et l'innovation grâce à des processus de socialisation, cependant cette méthode n'est peut-être pas efficace pour les personnes de nature proactive qui recherchent des informations et s'intègrent socialement dans l'organisation. Les études de Kammeyer-Mueller & Wanberg, (2003), ont montré que la personnalité proactive est liée à des variables d'ajustement, telles que : la clarté des rôles, l'intégration au groupe de travail, la connaissance politique et la maîtrise des tâches. Par exemple, les individus qui ont une personnalité proactive ont tendance à être plus satisfaits de leur travail et de leur carrière (Erdogan & Bauer, 2009). De plus, ils ont tendance à avoir des niveaux de performance (Crant, 2000).

#### **b. Les différentes formes de proactivité**

- **Recherche de réseau ou développement de la relation sociale**

Le networking appelé réseautage est le troisième comportement important que les nouveaux employés peuvent manifester. C'est important pour des nouveaux employés, afin de faciliter leur propre socialisation (Bauer & Erdogan, 2011). Cependant, ce n'est pas tout le monde qui a cette capacité-là, à nouer facilement des relations. De nature, nous avons des caractéristiques différentes : « *certaines personnes sont plus susceptibles que d'autres à rechercher des possibilités d'interaction, lorsqu'ils entrent dans une situation professionnelle* » (Morrison, 2002 ; Reichers, 1987). On peut avoir des employés très sociables, extravertis, et d'autres timides, introvertis, etc. Les employés timides ou introvertis ont plus difficile à nouer des contacts, à aller vers leurs collègues pour poser des questions par exemple. Selon une estimation, 35 % des managers qui commencent un nouvel emploi échouent dans le nouvel emploi et quittent volontairement, ou sont licenciés d'ici un an et demi. Parmi ceux-ci, 60 %

signalent des problèmes, pour nouer des relations efficaces avec des collègues, principale raison de leur échec final (A. Fisher, 2005). Comment les nouveaux employés peuvent-ils établir activement des relations dans l'entreprise ?

- ✚ En créant ou recherchant des opportunités de conversation avec leurs nouveaux collègues ;
- ✚ En organisant des moments informels pour parler, comme pendant le déjeuner ou les pauses café ;
- ✚ En faisant l'effort d'établir une relation avec leur nouveau superviseur.

Les auteurs (Ashford & Black, 1996 ; Bauer, Erdogan, Liden et Wayne, 2006 ; Kim, Cable et Kim, 2005 ; Wanberg et Kammeyer- Mueller, 2000), soulignent que la recherche de relation est l'un des antécédents importants des résultats de la socialisation telle que la performance et la satisfaction. Une autre tactique de socialisation proactive, est le fait d'établir des relations avec d'autres initiés qui agissent comme des mentors informels (Chao, Walz et Gardner, 1992). En effet, plusieurs recherches soulignent les effets positifs du mentorat sur l'adaptation des nouveaux arrivants (Par exemple, Chatman, 1991 ; Dreher & Asch, 1990 ; Kram, 1985). Chao et al. (1992) ont découvert, dans une étude comparant des protégés dans des relations de mentorat formelles et informelles que ceux qui étaient dans des relations informelles recevaient plus de soutien professionnel de leurs mentors et des salaires plus élevés que ceux qui étaient dans des relations de mentorat formelles (cité dans Griffin 2000, p 459).

- **Recherche d'informations**

D'une manière générale, quand on arrive quelque part et qu'on ignore totalement les règles, on pose des questions, pour ne pas rester dans le flou. Prenons, l'exemple d'un étudiant, qui ne comprend pas un cours. Ce dernier, doit tout simplement poser la question à son professeur, afin de mieux assimiler la matière et réussir son examen. Aussi, selon les auteurs, la recherche d'informations est un comportement clé pour les nouveaux employés qui intègrent pour la première fois une entreprise.

Il existe différents types d'information que les nouveaux employés peuvent chercher : le référent, l'information sociale, le retour d'information, l'information technique, l'information normative en relation avec les attentes comportementales et attitudinales de l'organisation (Morrison, 1993). Pour Ostroff et Kozlowski (1992), les nouveaux arrivants recherchent des informations non seulement liées à la tâche, au référent et à la société, mais aussi des informations sur l'organisation, sa structure, les procédures, les produits, la performance et la

répartition du pouvoir au sein de l'entreprise. La recherche a prouvé que, la manière dont les nouveaux arrivants dans une organisation recherchent les informations varient en fonction du type d'information, qu'ils tentent d'obtenir (Bauer et al., 1998).

Morrison (1995) a constaté que : « *les nouveaux arrivants utilisent des tactiques telles que la demande de renseignements pour obtenir des informations techniques, mais utilisent des tactiques plus indirectes pour d'autres types d'informations* ». Généralement, les superviseurs, plus que d'autres sources, sont utilisés, pour obtenir des informations techniques, de référence et de feedback, et les collègues sont utilisés pour les informations sociales (Bauer et al., 1998).

- **Recherche de Feedback**

Rechercher le feed-back est quelque chose de crucial dans le processus de socialisation et peut également aider les nouveaux employés. Parce que, tout débutant est amené à commettre des erreurs et à faire de faux pas. Cela dit, les nouveaux employés peuvent trouver difficile de comprendre et d'interpréter les réactions positives ou négatives reçues des collègues. Par exemple, ils peuvent ne pas savoir s'ils respectent les normes ou si c'est une bonne idée de mentionner une erreur d'entreprise à leur superviseur (Bauer & Erdogan, 2011). Une recherche active de feed-back peut également permettre aux nouveaux employés, d'apprendre plus rapidement la culture et les attentes de l'entreprise (Bauer & Erdogan, 2011). La recherche de feed-back est souvent un processus psychologiquement différent de la demande d'autres informations moins auto-référentes (Ashford, 1986 ; Ashford & Cummings, 1983), (cité dans Griffin p 454-455). Gruman et al., (2006), ont montré que la recherche de feed-back est avantageuse aux nouveaux employés qui n'ont pas eu une socialisation institutionnalisée.

## **Conclusion**

En réalisant, la revue de la littérature sur la socialisation organisationnelle, nous avons compris que c'est une étape qui permet à un nouveau recrue (c'est-à-dire, une personne, que l'entreprise vient d'engager) de devenir un membre à part entier dans l'organisation. Nous avons vu que les organisations pouvaient utiliser différentes méthodes pour intégrer et aider les nouveaux employés, d'où les tactiques de socialisation institutionnalisée tels que cités par Van Maanen et Schein (1979) à savoir : collective ou individuelle ; formelle ou informelle ; séquentielles ou aléatoires ; fixes ou variables ; en série ou disjonctive ; d'investissement ou de désinvestissement ; ou bien le mentorat. Pour finir, on a vu qu'il n'y avait pas seulement l'organisation qui pouvait aider, mais que les nouveaux employés eux-mêmes par des

comportements proactifs pouvaient influencer et faire avancer leur processus d'intégration, en recherchant activement des informations sur l'organisation, en nouant des relations avec les collègues et ou les superviseurs et en recherchant le feedback.

## Chapitre 2 : Le stage de fin études; l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et les stages à distance

Dans ce chapitre, nous parlons du stage de fin d'étude, de son importance dans la vie des futurs diplômés. Nous décrivons ensuite l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises, (du développement des nouvelles technologies).

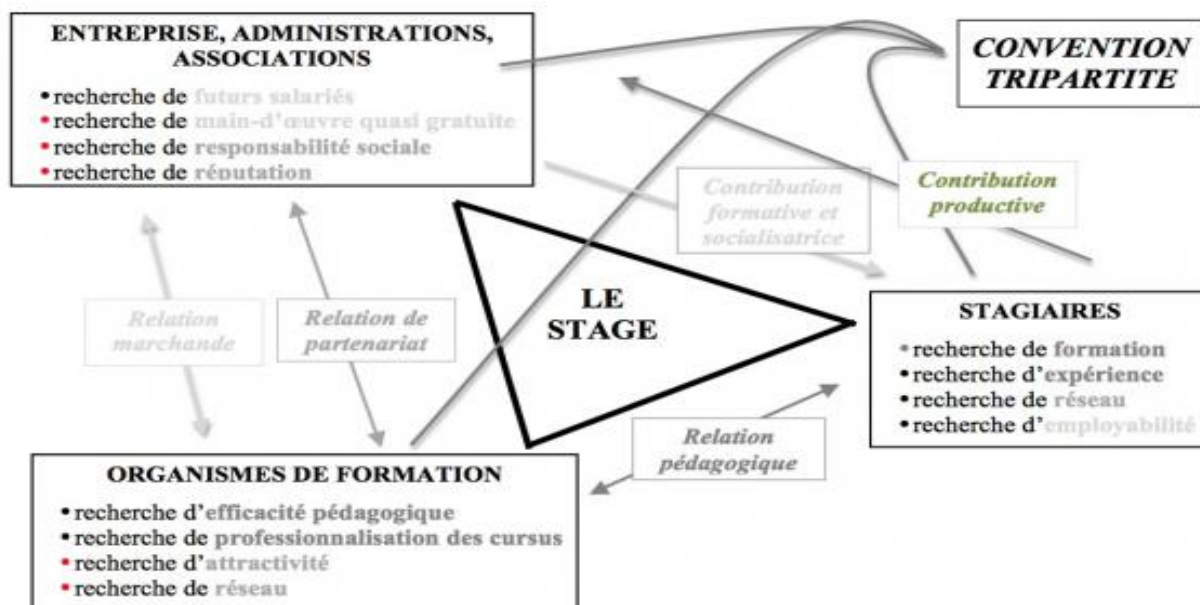
### 1.3 Qu'est-ce que c'est, le stage de fin d'études ?

Le stage a une double origine : féodale et canonique (Valet, 2013). Selon Valet (2013), « *Le stagium, c'est en effet l'obligation pour le vassal de séjourner dans le château du suzerain ; et aussi celle pour le chanoine de résider dans son église. Le vassal est dit estagier ; le chanoine stagier* ». Ce n'est qu'en 1780, que le mot stage prend un sens plus large, à savoir « *une période d'études pratiques imposée pour l'exercice de certaines professions* ». (Valet, 2013).

Les dictionnaires définissent le stage comme étant : « *Une période de formation, de perfectionnement dans une entreprise.* » Le petit Robert. Ou même « *Une période pendant laquelle une personne exerce une activité temporaire dans une entreprise ou suit des cours en vue de sa formation.* » Le Larousse. La loi quant à elle définit le stagiaire comme : « *Tout élève ou étudiant qui, dans le cadre d'un programme de l'enseignement organisé par un établissement d'enseignement, exerce effectivement un travail chez un employeur, dans des conditions similaires aux autres salariés de l'entreprise, en vue d'acquérir une expérience professionnelle* » (l'arrêté Royal du 21 septembre 2004 fixant la réglementation des stages au niveau national, défini dans l'art 1). Alors, nous pouvons déduire que le stage crée une relation tripartite avec : l'établissement d'enseignement, l'entreprise qui accueille l'étudiant et l'étudiant. Comme le démontre le schéma ci-dessous, dans cette relation tripartite, chaque acteur a des attentes et des objectifs bien précis.

## Tableau de la typologie des stages en quatre catégories (Dominique Glaymann, 2014).

Les teintes indiquent la nature et le contenu des trois types de relation entre les trois catégories d'acteurs intervenant dans ce « triangle des stages » : le gris foncé renvoie à la formation et la socialisation ; le gris moyen porte sur le partenariat et les réseaux et le gris clair concerne la production et les liens marchands.



« Un stage est jugé « bon » par chacun de ceux qui y contribuent en fonction de ce qu'il en espère. Les objectifs et les attentes des diverses catégories d'acteurs concernés (jeune en formation, responsable de diplôme, responsable de service des stages ou de BAIP d'école ou d'université, enseignant, chef d'entreprise, chef de service, recruteur, tuteur de terrain) sont différents et parfois contradictoires, même s'ils peuvent aussi être compatibles, et même complémentaires » (Dominique Glaymann, 2014).

Voici d'après Restag (2012), qui est un bureau d'étude des stages et de leur gouvernance, créé dans le cadre du prolongement des deux colloques sur les stages organisés par le LARGOTEC (Université Paris-Est Créteil) les 17-18 juin 2010 et par l'École des Ponts ParisTech, les 21- 22 juin 2010, ce qu'est un bon stage d'après les trois parties prenantes : Il s'articule autour de trois axes : un axe "observatoire" avec pour but de remonter et de partager des expériences sur les stages et leur gouvernance... ; un axe "ressources communes" pour le suivi et le référencement d'études statistiques ou qualitatives, d'articles, de livres et de communications, de la réglementation, de chartes et codes d'universités, d'écoles ou d'entreprises ; et pour finir un axe "recherche-action" avec pour but la mutualisation des terrains d'enquête, confrontation des hypothèses de travail et des résultats d'études...

### **Selon les étudiants, élèves et stagiaires :**

- Le stage doit compléter la formation, permettre d'appliquer des connaissances et d'apprendre par ses erreurs (« droit à l'erreur ») ;
- Permettre de tester différents métiers, de se réorienter aux besoins, de voir reconnaître ses compétences ;
- Aider au développement personnel (formation humaine) ;
- Il doit être inscrit dans un cursus, déboucher sur un rapport et une soutenance (regard critique) et doit être valorisé en ECTS, il doit être également suffisamment gratifié, pour couvrir les frais, à une durée limitée ;
- Il doit être encadré par des tuteurs (des deux côtés) en laissant une part d'initiative, avec un dialogue continu avec le tuteur.

### **Selon les établissements d'enseignement supérieur :**

- L'aspect principal à prendre en compte est la mission ;
- La nécessité d'un encadrement par établissement et entreprise ;
- Une évaluation à mi-parcours ;
- Une coopération : car chacune des trois parties forme l'autre ;
- Une analyse critique par l'enseignant (le promoteur).

### **Selon les organismes d'accueil :**

- La durée du stage doit être assez longue ;
- Il faut un équilibre entre les objectifs et le contenu : observation, apprentissage, action, proposition ;
- Il faut une sincérité des stagiaires dans le recrutement et une sincérité du maître de stage dans l'évaluation du stagiaire ;
- La qualité de relation entre l'établissement d'enseignement et l'organisation et l'organisme d'accueil n'est pas une condition sine qua non ;
- « Bon » stage équivalant à plusieurs stages sans négliger les petits stages.

Conclusion, le stage doit permettre d'atteindre en partie au moins les trois apports potentiels identifiés, ainsi la réussite d'un stage suppose pour cela que les attentes des acteurs aient été suffisamment explicitées pour vérifier leurs compatibilités et que la réalité du terrain permette de satisfaire plus ou moins chacun de ces trois points, ce qui est loin d'être vérifié dans tous les cas (Dominique Glaymann, 2014).

## **L'importance du stage de fin d'étude et son impact sur la vie des jeunes diplômés**

Le stage a longtemps été considéré comme un moyen qui préparait à quelques professions, comme les médecins, ingénieurs, enseignants, fonctionnaires territoriaux, etc.), (Dominique Glaymann, 2014). Néanmoins, au fil du temps, il s'est répandu dans l'enseignement supérieur au départ par les diplômés professionnels des écoles de commerce ou de management et des universités DUT ou DESS. Le Conseil d'orientation pour l'emploi français, recommandait-il dans son diagnostic 2011 sur l'emploi des jeunes : « *de faire en sorte que chaque étudiant du supérieur bénéficie avant l'obtention de son diplôme d'une expérience en entreprise correspondant à sa formation* » (Dominique Glaymann, 2014).

Le stage constitue une étape incontournable des étudiants en supérieur, avant l'entrée dans la vie professionnelle. Au moment de la préparation d'un stage, les étudiants sont en attente d'aide (Caron & Portelance, 2017), pour soutenir l'articulation de la théorie et de la pratique. Le stage allège les démarches nécessaires dans la recherche d'un premier emploi en permettant de vérifier le métier et la profession. Il est présenté comme un moyen d'acquisition des compétences complémentaires à celles obtenues auparavant. C'est pourquoi, selon Béduwé & Giret, (2001 ; 2004), l'absence d'expérience professionnelle est souvent désignée comme une des principales causes du chômage des jeunes ; dès lors, les situations de travail en cours d'études, activités salariées ou stages, procurent aux jeunes une première expérience professionnelle facilitant l'intégration au marché du travail (Vincens, 2001). Que pouvons-nous donc attendre d'un stage en entreprise ? Plusieurs auteurs ont démontré les apports théoriques du stage :

- Il peut procurer des compétences basées sur la pratique de l'activité professionnelle, ce qui est difficilement accessible au sein de l'institution scolaire (Hugues et al, 1999),
- Il permet aux jeunes de développer leurs liens faibles (réseaux sociaux et professionnels), au sens de Granovetter (1973), en favorisant l'accès à un réseau professionnel et parfois l'accès à un emploi après leurs études. Selon Barbusse et al, (2007), les stages aident au processus de socialisation des jeunes sur le plan professionnel et personnel ; ils jouent par conséquent un rôle prégnant dans la phase de transition du système éducatif vers le marché du travail.

Le stage à plusieurs objectifs et l'un de ces objectifs principaux est de réduire le manque d'information dans la relation entre le futur diplômé et son employeur potentiel. Ainsi donc on peut dire que :

- Le stage procure aux jeunes des informations privilégiées sur le marché du travail, et notamment sur les offres d'emploi existant dans l'entreprise où il a fait son stage, mais également dans d'autres entreprises, clients ou fournisseurs, avec lesquels il a pu être en relation.
- Le stage aide le jeune diplômé à mieux cibler les débouchés possibles et les postes auxquels il peut prétendre (c'est-à-dire à élaborer son projet professionnel).
- Le stage permet à l'employeur, qui connaît déjà une partie des compétences du stagiaire à mieux apprécier son adéquation avec l'emploi demandé.

Walter (2005) estime à 800 000 le nombre de stages organisés chaque année en France et l'APEC<sup>1</sup> indique que : 90 % des diplômés bac+4 ont effectué au moins un stage durant leurs études et 50 % au moins trois. Aussi l'Observatoire de la vie étudiante française (OVE), dans l'enquête « *Conditions de vie des étudiants de 2003* », montre que « pendant l'année universitaire 2001-2002, 32,4 % des étudiants interrogés en 2003 déclarent avoir effectué un ou plusieurs stages en France, contre 30,3 % en 1998-1999 ». Tout cela démontre l'importance du stage et son constat au fil des années. Le Céreq (2005) et l'OVE, par leurs études régulières montrent les insertions professionnelles de générations d'étudiants. Elles démontrent bien l'importance du stage dans les cursus supérieurs, comme celle de permettre au jeune en cours d'études de bénéficier des compléments financiers, pour payer ses études et de se construire une expérience préprofessionnelle capitalisable par la suite.

#### **1.4 Que faut-il faire pour réussir un stage ?**

Pour les chercheurs du Restag, un stage doit reposer sur une organisation pensée et maîtrisée, ce qui implique des conditions exigeantes (Restag, 2012). Selon eux, il existe six conditions primordiales pour qu'un stage soit fructueux. Cependant, ils expliquent, qu'il est rare de réunir toutes les conditions au même moment.

##### **1.4.1 Condition 1 : un contenu en travail du stage ni trop réduit ni trop substantiel**

L'entreprise doit savoir donner des missions qui ne doivent être ni trop, ni trop peu consistantes au stagiaire. Car l'objectif du stage est d'apprendre « en faisant » (*learning by doing*).

Les missions ne doivent être ni trop, ni trop peu consistantes : pour progresser, un stagiaire a besoin de vivre une situation de travail, d'être confronté à des objectifs, des délais et des exigences, donc des difficultés, des imprévus et des obstacles comme chacun en rencontre au travail, mais auxquels le néophyte inexpérimenté qu'est le stagiaire puisse faire face.

Il est important de donner des responsabilités, au stagiaire, afin de le faire vivre une véritable expérience. Pour cela, il faut éviter d'une part, le « stage photocopie », car cela, ne fournit pas au stagiaire un réel apprentissage ou une professionnalisation ; et d'autre part, « le stage fonctionnant comme un véritable emploi » où l'on exige du stagiaire la productivité et la rentabilité, comme s'il s'agissait d'un salarié.

#### **1.4.2 Condition 2 : des tâches en rapport avec la formation et le projet professionnel**

L'adéquation entre la pratique et la théorie est nécessaire pour que puisse s'opérer une articulation féconde entre les acquis de la formation académique et la confrontation aux problèmes d'une pratique professionnelle. L'approfondissement des apprentissages scolaires et universitaires d'une part et l'acquisition de savoir-faire utiles pour son avenir professionnel, d'autre part ne résulte pas mécaniquement de l'expérimentation pratique. L'apport spécifique des stages suppose qu'ils soient en relation avec les activités professionnelles auxquelles les études préparent, cela fait la différence avec les « jobs étudiants » en général sans rapport avec la formation. Le degré de proximité entre formation et contenu professionnel du stage doit en outre être adapté aux filières et au niveau de formation.

#### **1.4.3 Condition 3 : accompagnement du stagiaire par un tuteur**

Le stagiaire doit être suivi, encadré, guidé *par un maître de stage, un tuteur de qualité, c'est-à-dire une personne qui ait été formée à cette tâche, patiente, disponible (qui a le temps, la volonté).*

Ayant réalisé mon stage de fin d'étude au sein de la société nationale des chemins de fer belges (SNCB), j'ai participé à une formation de la « the art of training » (CPS). Cette formation porte sur : les rôles et ses missions de tuteur, comment bâtir le parcours d'apprentissage, la manière dont un tuteur pouvait former sur le terrain et évaluer l'apprentissage. Les informations qui suivent sont en quelques sortes une synthèse de cette formation.

L'étudiant qui commence son stage s'attend à beaucoup de choses. Il se questionne sur la manière dont il serait accueilli au sein de l'entreprise. Par exemple, si son maître de stage sera

accueillant, ouvert, à l'écoute, disponible ? S'il pourra avoir des tâches concrètes. Et il faut dire que le degré d'ouverture du maître de stage impacte beaucoup, c'est-à-dire, les premières impressions, l'accueil réservé change tout, car cela va mettre l'étudiant à l'aise et réduire son stress. Cela dit, le maître de stage ou le tuteur joue un grand rôle dans la réussite du stage, parce que c'est lui en quelque sorte qui est chargé de l'apprentissage des clés du métier au stagiaire. Et très souvent, les étudiants souhaitent tomber sur des maîtres de stage compréhensifs, ouverts, disponibles, car ils savent qu'ils peuvent impacter positivement ou négativement leur stage. Le maître de stage a pour rôle d'une part d'accueillir, d'intégrer le stagiaire dans l'entreprise. Il est souvent dit que quand on est bien accueilli quelque part on s'y sent directement chez soi. Et cela s'applique aussi dans la relation stagiaire et entreprise.

Il incombe au maître de stage ou au tuteur, de savoir bien accueillir son stagiaire afin de le mettre à l'aise et s'estomper de multiples questions de savoir (est-ce que je vais être à la hauteur), et réduire son stress. Et pour réussir l'étape de l'accueil et l'intégration le maître de stage doit :

- Être présent et à l'heure le premier jour du stage
- Se présenter et présenter l'équipe ou les membres de l'entreprise, faire une visite guidée de l'entreprise et ces accès (restaurant, toilette, sortie de secours, parking, etc.)
- Préparer l'équipement dont le stagiaire aura besoin (badge, ordinateur portable, etc.)
- Expliquer les valeurs de l'entreprise,

Le maître de stage doit aussi, faire un entretien d'accueil afin d'expliquer au stagiaire : les attentes, les droits, les devoirs et le parcours ; cependant, il est très important de veiller à ne pas trop donner d'information le premier jour du stage. La première semaine de stage doit être considérée comme la semaine d'accueil, d'intégration et d'organisation du stage. Le maître de stage doit savoir planifier un plan d'apprentissage avec des deadlines, une sorte de feuille de route du stagiaire, dans laquelle les objectifs du stage sont fixés en s'appuyant sur des outils comme le SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réalisable dans le temps.) Et ces objectifs doivent être suivis ; ils doivent amener vers des entretiens en jalonnement. Le maître de stage doit savoir vérifier la qualité du stage, il peut vérifier cela avec la roue de Deming :

- Plane (prévoit qui est la phase de préparation à l'action donc, de programmer et de planifier les objectifs, action, et calendrier tutorial.
- To do (faire c'est-à-dire maître en œuvre la séquence du tutorat).

- Check (vérifier, le résultat réel et sa conformité au résultat visé, les compétences acquises).
- Act (améliorer, exploiter les résultats pour progresser et capitaliser les bonnes pratiques).

En outre, il a pour rôle d'organiser le stage, d'accompagner, de former le stagiaire et pour finir d'évaluer le stagiaire. Il est important que le stagiaire ait une formation au travers de laquelle le maître de stage explique les activités, les tâches ; pour permettre au stagiaire d'avoir une vision claire de ce qui est attendu de lui. Mais attention, dans cette phase, il est primordial que le maître de stage fasse preuve de pédagogie, de savoir passer du statut de prof compétent à un professionnel pour transmettre ces connaissances et son savoir-faire. Pour ce faire, il doit savoir descendre les marches pour se mettre au niveau du stagiaire, savoir être patient et compréhensible. Dans la phase évaluation, il ne doit pas porter des jugements sur la personne, et quand bien même il critique, il doit rester dans des critiques constructifs et ne pas oublier de féliciter le stagiaire. En respectant toutes ces étapes, on donne une chance au stagiaire de se donner à 100 %, cela motive le stagiaire à innover et à donner le meilleur de lui-même.

#### **1.4.4 Condition 4 : un accès large à la formation dans l'entreprise**

L'entreprise doit permettre au stagiaire de pouvoir découvrir, voir, sentir et comprendre de quoi la vie professionnelle est faite. Pour cela, il faut qu'elle soit ouverte et lui permette de toucher à presque tout dans l'entreprise quand bien même il aurait des contraintes de fonctionnement et de confidentialité, d'avoir une diversité d'acteurs qui ne se limitent ni à ses interlocuteurs quotidiens, ni à son tuteur. Nous attirons votre attention sur le fait que cette condition, n'est possible que si le stage est établi, pour une longue durée.

#### **1.4.5 Condition 5 : un encadrement pédagogique du stagiaire, par l'établissement ou l'université**

Il est crucial que l'établissement ou l'université veille pendant toute la durée du stage, que l'entreprise respecte les objectifs du stage et que les tâches données à l'étudiant soient en adéquation avec sa formation. En plus du respect des règles administratives à savoir : signature et suivi d'une convention de stage respectant la réglementation en termes (d'horaires, de présence, de ponctualité, de gratification, de travail et de conditions de travail), l'établissement

ou l'université doit suivre de près tout ce qui se passe dans le stage. Cela implique une clarification et une explicitation en amont des effets recherchés du stage (Qu'en attend-on ? Que va-t-on y chercher ? Qu'est-ce qu'un stage intéressant ?). Selon Restag 2012, « *sans cet encadrement actif, les liens entre théorie et pratique, entre université et « terrain », entre apprentissages académiques et expérimentaux peinent à se concrétiser et à déboucher sur le recul réflexif critique indispensable à l'acquisition de savoirs et de compétences transférables.* »

#### **1.4.6 Condition 6 : une posture critique que doit avoir le stagiaire par rapport à son stage**

Il est capital que le stagiaire ait de la réflexivité et adopte une posture critique et ne se limite pas seulement à réaliser les tâches qui lui sont confiées. Pour les chercheurs « *En stage, comme en cours, on n'apprend qu'en étant acteur de la construction de ses savoirs, ce qui n'est pas spontané. Cela se construit en sachant que c'est un travail sur soi nécessaire et en étant capable de résister aux pressions du quotidien qui souvent poussent le stagiaire à agir comme s'il était un salarié* ».

#### **1.5 Évolution des ressources humaines avec la crise de coronavirus (télétravail, stage à distance)**

L'arrivée de la crise que nous connaissons depuis mars 2020, a non seulement changé nos habitudes, mais aussi celle des entreprises. Aussi, plusieurs entreprises ont dû réorienter leur priorité voire leur stratégie d'entreprise. Divers facteurs, allant de la concurrence mondiale et de la récession économique aux percées technologiques et à la déréglementation, ont forcé de nombreuses entreprises à reformuler fondamentalement la façon dont elles peuvent obtenir un avantage concurrentiel sur un pied d'égalité (Ulrich et Lake, 1990). Et nous avons pu constater avec la crise, qu'il était fort important qu'une entreprise s'adapte à tout changement environnemental (le développement de la technologie et de l'information), Hammer et Champy (1993), expliquent que : « *les nouvelles technologies de l'information permettent aux entreprises d'améliorer radicalement leurs processus opérationnels en 1) en remplaçant les activités transactionnelles de routine par des systèmes d'information très puissants ; 2) en simplifiant les processus d'affaires en fournissant aux gestionnaires et aux employés un accès direct à l'information ; et 3) en donnant aux employés le pouvoir de prendre des décisions grâce à des systèmes experts* ». Dans l'optique de mener à bien un stage à distance, il est primordial de disposer d'outils informatiques adéquats. Nous pouvons donc voir que l'évolution et

l'adaptation des entreprises aux nouvelles technologies de l'information sont nécessaire, pour faire de la télétravail.

**Les outils numériques de supervision de stage à distance sont :** Teams, Zoom, Webex, Webconférence, le courriel, le téléphone, (Chipchase et al., 2014).

## **Conclusion**

A la lumière de l'analyse ci-dessus, il s'avère que le stage est un travail collectif dont la réussite repose sur une collaboration dynamique entre trois entités : le stagiaire, l'établissement d'enseignement supérieur et l'organisme d'accueil. Un savant équilibre entre d'une part les attentes des uns et des autres et d'autres part, l'adéquation entre la théorie et la pratique sur le terrain, permet à chacune des 3 parties de tirer le meilleur de cette période cruciale qui comportent beaucoup d'avantages pour l'ensemble des acteurs en présence. Le stage demeure sans conteste un levier important permettant à l'étudiant de se hisser dans le monde professionnel. Il constitue une étape capitale dans l'offre et la stratégie de formation proposées par les établissements d'enseignement supérieur. Et enfin, pour l'organisme d'accueil, le stage constitue un formidable outil de recrutement, de mise à l'épreuve et de formation d'un potentiel futur collaborateur. Un gain de temps et d'argent dans le domaine de recrutement de jeunes talents. Du stagium féodal au stage tel que nous le connaissons actuellement, les choses ont beaucoup évolué, mais les notions clés de travail alliant apprentissage sur le terrain pour une durée déterminée subsistent.

Enfin pour le stagiaire, l'acteur principal de la réussite du stage, l'expérience du stage est un moyen d'acquisition de compétences complémentaires essentiellement pratiques qui viennent soutenir sa formation théorique.

Dans ce chapitre, nous élaborons la problématisation en posant notre question de recherche et nos deux hypothèses. Ensuite, nous exposons notre méthode et le dispositif mis en place à savoir le guide d'entretien qui nous servira de base dans les entretiens semi-directifs.

#### 1.1 Problématique

Lorsque de nouveaux employés rejoignent une organisation, ils font souvent l'expérience choc de la réalité pour trois raisons (Jones, 1986 ; Louis, 1980 ; Van Maanen & Schein, 1979) : premièrement, ils se rendent compte des différences entre leurs attentes et la réalité à laquelle ils sont confrontés ; deuxièmement, ils ne peuvent pas prédire les réactions des autres, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas un mode d'emploi pour savoir comment agir et pour finir, ils n'ont pas la plupart du temps, une idée claire de qui est attendue d'eux par l'organisation. En outre, les nouveaux employés sont confrontés à une grande ambiguïté dès leur entrée en fonction et cette ambiguïté produit une anxiété élevée quant à leur performance et leur intégration (Bauer & Erdogan 2011). Pour pallier cela, les entreprises essaient de faciliter, l'intégration des nouveaux arrivants par ce qu'on appelle la socialisation organisationnelle. Cela dit, nous pensons que la socialisation ne s'applique pas uniquement aux nouvelles recrues dans une organisation, mais également aux stagiaires qui sont des futurs potentiels employés de l'entreprise. En effet, le stagiaire considéré par l'entreprise, comme futur employé, doit recevoir le même traitement qu'aurait reçu un employé. Les entreprises sont en constante recherche de nouveaux talents, et la meilleure manière d'y avoir accès ou d'attirer ces talents est d'accepter de prendre des stagiaires. La recherche ayant prouvé qu'une bonne socialisation organisationnelle, pouvait réduire, les coûts liés au recrutement et à la sélection. Il est clair que, l'entreprise qui engage un stagiaire à la fin de son stage, économise, parce qu'il n'a plus à passer par la case socialisation et intégration. Pourquoi ? Durant le stage, le stagiaire apprend à connaître son environnement, la culture de l'entreprise et son fonctionnement, mais aussi l'organisation apprend à connaître son futur employé, ces points forts et ces points faibles. Les deux parties sont gagnantes, car en réalisant son stage dans l'entreprise, l'étudiant apprend à connaître l'entreprise qui l'accueille, à savoir : son histoire, ses valeurs, et ses objectifs etc.

L'étudiant en stage, s'intègre dans l'entreprise et apprend à mieux connaître ses collègues. Ainsi donc en acceptant un stagiaire d'une part l'entreprise réduirait les coûts du recrutement et de la sélection, et même les coûts liés à un Onboarding. Parce qu'il faut en général 6 à 12 mois pour qu'une nouvelle recrue s'intègre, comprennent clairement les tâches et deviennent

performantes (Bauer Erdogan, 2011). D'autre part, l'entreprise apprend à connaître son futur potentiel employé : ses points forts et faibles, ses qualités, ces défauts, sa manière de se comporter. Engager un employé externe ne garantit pas à l'entreprise de prédire que cet employé aura une bonne adéquation avec l'entreprise. Alors que le stagiaire par le biais de son stage dans l'entreprise devient en quelque sorte un membre interne à l'entreprise. L'entreprise peut donc savoir si un stagiaire correspond à son entreprise ou pas, ce qui n'est pas réellement le cas avec un candidat externe.

Toutes les études sont centrées sur la socialisation organisationnelle des employés. Les quelques auteurs qui ont exploré la socialisation des stagiaires, ou les théories des stages (p. ex., Inkster et Ross, 1998 ; Kiser, 2000 ; Sweitzer et King, 1994), décrivaient principalement le déroulement d'un stage en plusieurs étapes, comme le modèle de Kiser (2000), qui comprenait le pré-placement, l'initiation, le travail et la fin (voir Diambra, Cole-Zakrzewski, & Booher, 2004 pour une comparaison des modèles). Et ces études et modèles d'étapes se sont focalisés que sur la manière dont les stagiaires s'adaptent pendant leur stage. Ces auteurs ont exploré la socialisation au sein des stages, pourtant les gens effectuent des stages dans l'optique de se former et se préparer à un emploi à temps plein et, de cette façon, les stages servent de forme de socialisation anticipée pour un futur emploi. D'autre chercheurs ont fait allusion au potentiel des stages pour socialiser les gens avant qu'ils ne commencent à travailler à plein temps dans des organisations : Hughes, 1958 ; Louis, 1980, p. 230), à savoir que les stages réduisent le « choc de la réalité » ; des nouveaux arrivants, lorsqu'ils entrent dans une organisation, Barnett (2012), les gens peuvent établir des attentes plus réalistes grâce aux stages, ce qui peut faciliter leur transition vers un emploi à temps plein. Cependant, Barnett n'a interrogé les participants qu'à la fin de leur stage (et non lors d'un emploi à temps plein), de sorte que les lecteurs ne peuvent que supposer que les expériences des stagiaires leur seraient utiles dans leur poste permanent. Dailey 2014, a donc voulu répondre à la limite du travail de Barnett (2012, p. 285) afin de proposer une recherche sur les stagiaires et de leurs expériences lorsqu'ils entrent dans la population active. Dailey (2014), démontre dans sa thèse que le stage est considéré comme un environnement de socialisation anticipé. « *La socialisation anticipée est donc un moment très important dans le processus de socialisation et peut influencer positivement ou négativement la prochaine étape du processus qui est l'entrée effective dans l'organisation* » (Guerfel-Henda et al., 2012 : 61-62). Rappelons que le processus de socialisation organisationnelle est subdivisé en trois stades : la socialisation anticipée ou formation initiale (Dailey 2016), l'intégration ou la confrontation à la réalité et pour finir le management de rôle

ou l'adaptation. Cela dit, selon le "ACFAS - colloque 512", Sherbrooke 2021, "Le stage comme environnement de socialisation organisationnelle anticipée", les auteurs Thibault Coppe, Olivier Maes, Agnès Deprit, Elise Barbier, Catherine Van Nieuwenhoven, de ce colloques tirent cette conclusion de en affirmant que : « *Dans certains cas, liés à l'école, le stage est un environnement de socialisation anticipée, en partie du moins : très peu via des pratiques formelles de socialisation, via les pratiques informelles lorsque le stagiaire évolue dans un climat « bienveillant » et lorsque différents acteurs font partie de l'environnement du stage, les initiatives du stagiaire semblent bien accueillies, mais peu de traces pour les aspects méso de la fonction à savoir la socialisation au groupe de travail et la socialisation à l'organisation ».*

Par conséquent, nous avons voulu au travers de ce mémoire attirer l'attention sur les avantages de la socialisation organisationnelle des stagiaires pour l'entreprise, et pour les stagiaires eux-mêmes, car peu d'études en parlent. Notre question de recherche étant posée comme suit :

**« Quels sont les facteurs importants pour une bonne intégration du stagiaire en fin d'études, c'est-à-dire pour l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise, lorsque le stage se réalise à distance ? ».**

Nous avons également défini trois hypothèses, afin de répondre partiellement à notre question de recherche. L'hypothèse 1 est élaborer comme suit : *Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire ; Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie ; Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité », à un bon maître de stage.*

La deuxième hypothèse explique comment : les comportements proactifs plus précisément, la recherche d'information, la recherche de réseau et la recherche de feedback aident à la réussite d'un stage à distance. Et enfin, la dernière hypothèse cherche à comprendre ou à évaluer le rôle du promoteur, dans la réussite du stage.

Nous pensons que les parties prenantes au stage impactent fortement la bonne marche ou la réussite du stage, mais aussi à l'intégration des stagiaires dans l'organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'un stage à distance. Pour Feldman, 1971, l'intégration est le processus par lequel un individu, étranger à l'organisation, est « transformé en un membre participatif et efficace. C'est une étape importante, l'intégration d'un nouvel arrivant dans l'organisation et elle commence dès l'entrée. Elle amène l'employé à moins stresser, à devenir à l'aise dans sa

nouvelle fonction et prendre ces marques. On peut donc considérer une bonne intégration, comme étant : « *la manière dont le stagiaire va être amené à apprendre les tâches et les processus de travail. Les nouveaux salariés doivent apprendre les aspects techniques de leur travail, par exemple les postes en contact avec les clients implique la plupart du temps, la maîtrise d'équipement varié (caisse, système informatique, système téléphonique). Et au départ, la méconnaissance du fonctionnement des équipements est une source de stress* » Pour ce faire, il est crucial que les stagiaires reçoivent, une formation théorique, mais aussi pratique. Cela dit le manque de compréhension des tâches sont généralement identifiées par les supérieurs hiérarchiques (Lacaze Delphine, 2007). Dans le cas des stagiaires, c'est le maître de stage, qui sera amené à distinguer les tâches et donner une formation théorique et une formation pratique au stagiaire.

Pour ce faire, on parlera de bonne intégration ou d'intégration positive des stagiaires, lorsque les stagiaires dès leur entrée en stage, en plus du matériel nécessaire pour pouvoir effectuer le télétravail, reçoivent une formation théorique et une formation pratique, durant la première semaine de son stage.

## **1.2 Les hypothèses**

**1.2.1 Hypothèse n°1 : le maître de stage joue un rôle important dans la réussite du stage, car il doit « connaître son rôle et ses missions de tuteur », pour un bon stage réussi. Ainsi un bon maître de stage est celui qui remplit deux des trois critères ci-dessous.**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

L'étudiant qui commence son stage s'attend à beaucoup de choses. Il se questionne sur la manière dont il serait accueilli au sein de l'entreprise. Cela dit le maître de stage ou le tuteur joue un grand rôle dans la réussite du stage, parce que c'est lui en quelque sorte qui est chargé de l'apprentissage des clés du métier au stagiaire. Le maître de stage a pour rôle premier d'accueillir, d'intégrer le stagiaire dans l'entreprise. Il est souvent dit que quand on est bien accueilli quelque part, on s'y sent directement chez soi. Et cela s'applique aussi dans la relation stagiaire et entreprise. Il incombe donc au maître de stage ou au tuteur, de savoir bien accueillir son stagiaire afin de le mettre à l'aise pour éliminer les multiples questions que se pose le stagiaire ; ce qui l'aide à réduire son stress.

**Pour réussir l'étape de l'accueil et l'intégration le maître de stage doit :**

1. Être présent et à l'heure le premier jour du stage

2. Se présenter et présenter l'équipe ou les membres de l'entreprise, faire une visite guidée de l'entreprise et ces accès (restaurant, toilette, sortie de secours, parking, etc.)
3. Préparer l'équipement dont le stagiaire aura besoin (badge, ordinateur portable, etc.)
4. Expliquer les valeurs de l'entreprise,

Le maître de stage doit aussi, faire un entretien d'accueil afin d'expliquer au stagiaire : les attentes, les droits, les devoirs et le parcours ; cependant, il est très important de veiller à ne pas trop donner d'information le premier jour du stage. La première semaine de stage doit être considérée comme la semaine d'accueil, d'intégration et d'organisation du stage. D'autre part, il doit aussi former le stagiaire. Il est important que le stagiaire ait une formation au travers de laquelle le maître de stage explique les activités, les tâches ; pour permettre au stagiaire d'avoir une vision claire de ce qui est attendu de lui.

- ***Connaître la matière d'enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie*** : il est primordial que le maître de stage fasse preuve de pédagogie, de savoir passer du statut de professeur compétent à un professionnel du métier pour transmettre à la fois ces connaissances théoriques et son savoir-faire pratique. Pour ce faire, il doit avoir la finesse d'esprit de chausser les bottes du stagiaire pour percevoir les choses à l'angle de la réalité de ce dernier.
- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Avoir un suivi régulier avec le stagiaire tout en lui offrant une autonomie réelle (faire confiance au stagiaire quant à la réalisation des tâches qui lui sont confiées). Pour se faire le maître de stage doit organiser des réunions au moins une fois par jour, ou deux fois dans la semaine. Les contacts peuvent se dérouler soit par téléphone ou simple sms, soit par Teams. Les questions ci-dessous, peuvent être posées aux stagiaires (durant l'échange) :

- Quelles sont les tâches de la semaine qui t'ont semblé plus intéressantes ?
- Sur quoi tu as eu plus de mal ? Pourquoi ?
- En quoi tu as besoin que je t'apporte de l'aide ?

Mais cela suppose qu'il *doit faire preuve de patience et être disponible c'est-à-dire avoir du temps à consacrer au stagiaire* : Avoir de la patience et de l'empathie à l'endroit du

stagiaire c'est accepter qu'il commette des fautes, car il est là pour apprendre, et lui donner le temps de se familiariser aux tâches, aux outils etc.

### **1.2.2 Hypothèse n° 2 : les comportements proactifs aident à la réussite d'un stage à distance à condition que le stagiaire :**

#### ***a. Recherche les informations dont il a besoin pour réussir les tâches qui lui sont confiées***

Il existe différents types d'information que les nouveaux employés peuvent chercher : le référent, l'information sociale, le retour d'information, l'information technique, l'information normative en relation avec les attentes comportementales et attitudeles de l'organisation Morrison (1993). Pour Ostroff et Kozlowski (1992) les nouveaux arrivants recherchent des informations non seulement liées à la tâche, au référent et à la société, mais aussi des informations sur l'organisation, sa structure, les procédures, les produits, la performance et la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise.

La recherche a prouvé que, la manière dont les nouveaux arrivants dans une organisation recherchent les informations varient en fonction du type d'information qu'ils tentent d'obtenir (Bauer et al., 1998). Morrison (1995) a constaté que : « *les nouveaux arrivants utilisent des tactiques telles que la demande de renseignements pour obtenir des informations techniques, mais utilisent des tactiques plus indirectes pour d'autres types d'informations* ». Généralement, les superviseurs, plus que d'autres sources, sont utilisés pour obtenir des informations techniques, de référence et de feedback, et les collègues sont utilisés pour les informations sociales (Bauer et al., 1998).

#### ***b. Noue une relation avec ses collègues ou l'équipe dans laquelle il est***

Le stagiaire doit être en contact avec d'autres stagiaires ou même des collègues dans l'entreprise. L'objectif est de permettre au stagiaire de se sentir moins isolé, mais de se sentir comme faisant partie intégrante de l'entreprise même à distance. Pourquoi ? Le stagiaire n'apprend pas uniquement auprès de son maître de stage, mais avec toute personne travaillant au sein de l'entreprise et susceptible de l'aider, de le renseigner dans sa formation comme s'il était en contexte présentiel dans l'entreprise. Ainsi avoir l'opportunité de créer des liens, d'avoir un réseau de relations interne pourrait être très enrichissant pour le stagiaire et renforcer l'Onboarding ce qui est un plus pour l'entreprise. Car un stagiaire bien intégré est un stagiaire, qui stress moins, qui a plus de chance de s'épanouir et donc de produire le meilleur de lui-même, c'est-à-dire d'être efficace. Comment les nouveaux employés peuvent-ils établir activement des relations dans l'entreprise ?

- ✚ En créant ou recherchant des opportunités de conversation avec leurs nouveaux collègues ;
  - ✚ En organisant des moments informels pour parler, comme pendant le déjeuner ou les pauses café ;
- En faisant l'effort d'établir une relation avec leur nouveau superviseur, telles que les fêtes de bureau.
- c. *Rechercher le feed-back de son supérieur à savoir le maître de stage***

La recherche de feed-back est quelque chose d'important dans le processus de socialisation et peut également aider les nouveaux employés. Parce que tout débutant est amené à commettre des erreurs et à faire de faux pas, cela dit les nouveaux employés peuvent trouver difficile de comprendre et interpréter les réactions positives ou négatives reçues des collègues. Par exemple, ils peuvent ne pas savoir s'ils respectent les normes ou si c'est une bonne idée de mentionner une erreur d'entreprise à leur superviseur (Bauer & Erdogan ,2011). Une recherche active de feed-back peut également permettre aux nouveaux employés, d'apprendre plus rapidement la culture et les attentes de l'entreprise (Bauer & Erdogan, 2011).

### **1.2.3 Hypothèse n°3 le promoteur comme 3<sup>ème</sup> partie prenante au stage, joue un rôle important dans la réussite du stage lorsque :**

- a. *Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et des compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage (veiller au respect de qui a été convenu dès le départ et qui conclut dans la convention de stage)***

Le promoteur ou tuteur de l'établissement formateur doit conduire une réflexion et donner des indications sur les objectifs visés par le stage (Qu'en attend-on ? que va-t-on y chercher ? Comment trouver un stage intéressant ? L'apprentissage ne naît pas spontanément du terrain et ne se repose pas sur le seul tutorat sur le lieu du stage. Il faut cet encadrement actif pour que les liens entre théorie et pratique, entre université et « terrain », entre apprentissages académiques et expérimentaux se concrétisent. Restag (2012). Ce qui amène à ce qu'il y est réellement une feuille de route établie au travers d'un consentement entre entreprise et l'établissement sur ce que doit apprendre l'étudiant, sur les compétences à acquérir.

- b. *Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage***

Suivre le stagiaire durant son stage en étant disponible pour répondre à ses questions et éventuellement l'accompagner face à des difficultés en dirigeant la conception et la rédaction

du rapport de stage. Il est important qu'il visite par exemple l'entreprise pour voir si le stage se passe bien, être de temps en temps en contact avec l'étudiant pour voir si les missions visées par l'établissement et l'entreprise sont suivies par l'entreprise. En générale dans les universités ou les hautes écoles à Bruxelles, les tuteurs ou promoteurs sont désignés pour aider les étudiants en dernière année de leur cursus académique, à rédiger leur travail de fin d'étude ou leur mémoire. Dans certains cas, ils interviennent en collaboration avec le maître de stage dans l'évaluation du travail de fin d'étude. Et pourtant, comme l'a démontré les chercheurs du RESTAG, le promoteur a un rôle tout aussi important que le maître de stage de l'entreprise.

### 1.3 Méthodologie

Dans le but de répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour une étude qualitative. Cette étude permet de développer des concepts afin d'analyser et de comprendre les phénomènes, sociaux (Mays et Pope, 1995). L'objectif n'étant pas d'obtenir une masse conséquente de données, mais d'obtenir des données de fond de qualité. Cela dit, pour notre recherche, il s'est avéré plus judicieux de réaliser une étude qualitative et non du quantitative, car une étude quantitative ne pourrait pas nous permettre de comprendre ce qu'ont réellement vécu les étudiants qui ont réalisé leurs stages à distance. Le vécu des personnes interviewées est ce qui nous permettra de valider ou d'infirmer nos hypothèses afin de répondre à la question de recherche. Il s'agit d'amener les maîtres de stage à nous relater au travers des questions semi-directives la manière dont ils ont accueilli et accompagné leur stagiaire en distanciel. Car, que ce soit pour les maîtres de stage ou les étudiants, le stage à distance est une première et il n'est pas possible d'arriver à comprendre ce phénomène avec une approche quantitative. L'étude quantitative ne nous permettra pas de comprendre pourquoi un stage est réussi ou pas ? Dans quelles conditions s'est déroulé le stage ? Ce qui fait que l'accompagnement ou l'intégration se soit passé ou pas ?

Ainsi, ce n'est qu'au travers d'entretien semi-directif, que nous pensons pouvoir collecter nos données, parce qu'il permet non seulement de collecter des informations et des données, mais aussi d'approfondir les connaissances sur les sujets, de tester ses hypothèses et ou d'apporter des réponses à la question de recherche. C'est « *l'art discret du bricolage qui ne s'avoue pas* » (Kaufmann J.C, 2006). Elle se situe entre consultations (reflet d'un savoir commun partiellement partagé et récit expérience personnelle). L'entretien semi-directif, ou la conversation orientée est une façon adéquate d'être plus proche de la cible, de l'objet d'étude. « *L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives*

*relevant en particulier des paradigmes constructifs* » (Lincoln, 1995). Il autorise non seulement à la personne interviewée d'avoir une liberté d'expression, mais aussi un recadrement de l'interlocuteur en cas de débordement, c'est-à-dire quand la personne interviewée sort ou s'éloigne du sujet traité. Il repose sur une grille d'entretien ou guide d'entretien.

Le guide d'entretien reste relativement souple et peut-être remodelé durant l'entretien en fonction des conditions d'interaction avec l'interlocuteur de terrain. Le guide d'entretien est un tableau à deux colonnes. Les questions sont hiérarchisées (de la question la plus générale à la plus précise) classées par thème (Imbert, 2010). Ils comportent la liste des questions que nous nous posons en fonction de la problématique. L'enquêteur est celui qui guide les échanges et contrôle l'orientation des discussions et l'interviewé dispose d'une large marge de manœuvre pour organiser et développer ses réponses. Par conséquent, nous avons établi, deux guides d'entretien (un pour les stagiaires et un autre pour les maîtres de stage). Le premier guide d'entretien est destiné aux étudiants en master 2, option Ressources humaines de l'Université catholique de Louvain, et le deuxième guide d'entretien est destiné aux employés de la SNCB, qui ont eu le rôle de maître de stage. Les personnes interviewées ont été contactées certaines par mail (les maîtres de stage), et les autres via les réseaux sociaux (étudiants). Nous leur avons envoyé la demande d'interview en leur expliquant le thème de l'objet d'étude, et la durée approximative de l'entretien. Nous avons négocié notre entretien, avons fixé la date et l'heure à la convenance de l'interviewé, en présentant le contexte de notre recherche et de la problématique. Compte tenu des raisons sanitaires, nous leur avons proposé de le faire par *teams*. Le jour de l'entretien, nous avons pris soin de rappeler le cadrage de la recherche, le principe de l'entretien (réponse ouverte), anonymat, autorisation pour l'enregistrement et les justifications. Pendant l'entretien, nous avons veillé à la tonalité de notre voix, nous avons pris note/prêté attention aux attitudes corporelles des personnes interviewées. Les entretiens ont duré entre 20 minutes et 1 heure. Ensuite, nous avons procédé à la retranscription intégrale et à l'analyse de nos entretiens.

Nous avons procédé à une analyse de contenu thématique. Pour comprendre ce qu'est une analyse thématique, nous allons définir ce qu'est un thème, ce qu'est une analyse thématique (Pierre Lannoy, 2012).

- 1) Un thème est « une expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité de données ou ce qu'elle signifie » (Saldana, 2009:139).
- 2) L'analyse thématique consiste « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif (p.ex. AS) des thèmes abordés dans un corpus » (Paillé & Mucchielli, 2008:162).

Il existe trois étapes pour réaliser une analyse de contenu thématique :

- **Le choix du type de codage thématique** (ici, le chercheur a établi la liste des thèmes à étudier avant de travailler son corpus. Il peut le faire sur la base d'une théorie existante, de sa connaissance préalable du sujet étudié, et surtout des dimensions de la problématique de sa recherche. Autrement dit, « cette liste provient du cadre conceptuel, des questions de recherche, hypothèses, zones problématiques et variables clés que le chercheur introduit dans l'étude » (Miles & Huberman, 2003:114).
- **L'étiquetage du matériau** qui est le repérage des idées récurrentes, répétées, lancinantes : plus une idée (ou une figure) est présente dans un matériau, plus elle constitue un thème, et un thème central ; cette répétition peut se repérer au sein d'un même matériau, mais également entre plusieurs matériaux (plusieurs entretiens, textes, supports, etc.), dans une visée comparative.
- **La consolidation thématique** qui est le regroupement, la hiérarchisation ou cartographie.

Nous avons analysé nos entretiens en prenant les passages qui répondent ou qui ne répondent pas à nos sous-hypothèses. En effet, nous avons établi trois hypothèses avec des sous-hypothèses. La première hypothèse est validée à condition que deux sous-hypothèses sur les trois soient validées. La seconde hypothèse est validée à condition que deux sous-hypothèses sur trois soient validées et pour finir la troisième hypothèse est validée à condition que les deux sous-hypothèses soient validées. Ainsi donc nous avons analysé les entretiens en fonction de nos indicateurs. Ensuite, nous avons fait des tableaux reprenant une cartographie de l'ensemble de nos entretiens pour les maîtres de stage d'un côté et les étudiants de l'autre. Pour finir, nous avons fait un tableau récapitulatif des hypothèses et des sous hypothèses, et les résultats de l'analyse de tout l'échantillon. Ce tableau reprend le nombre de personnes qui ont répondu favorable, ou qui sont d'accord avec nos sous-hypothèses, ce qui nous a permis après de pouvoir faire un dernier tableau dans lequel, nous pouvons dire clairement si oui ou non nos hypothèses sont validées.

### **Les personnes interviewées**

En ce qui concerne notre échantillon, il porte sur des étudiants de master 2, option RH de l'université catholique de Louvain et des employés de la SNCB (les maîtres de stage). Nous avons contacté les étudiants via les réseaux sociaux sur le groupe « master 2, RH UCL », qui est composé normalement de tous les étudiants en master 2, RH à l'UCL, mais malheureusement très peu ont répondu à notre appel (seulement sept sur plus ou moins vingt

étudiants). Les employés de la SNCB ont été contactés par mail, par ma maîtresse de stage. Seulement 5 employés ont été interviewés, car compte tenu du contexte actuel (crise sanitaire), il y a très peu d'employés qui ont encadré des stagiaires.

Ainsi, donc nous avons interrogé des étudiants (7) de l'université catholique de Louvain en dernière année de master option ressources humaines, qui ont réalisé leur stage pendant la période du confinement entre juillet 2020 et juin 2021, d'une durée de 1 mois et demi à 6 mois. Certains, on fait 100 % de télétravail et d'autres ont commencé en présentiel et ont terminé en distanciel. Cinq employés de la société nationale des chemins de fer belge ont fait l'objet d'une interview, en particulier ceux qui ont rempli la fonction de maître de stage ou de parrain. Ces derniers tout simplement parce qu'ils sont les supérieurs directs des stagiaires au sein de l'entreprise. Ils sont donc en étroite collaboration avec eux, donnent les directives, supervisent et évaluent leur travail. Aussi, cette position les place comme étant plus aptes à répondre aux questions de notre guide d'entretien. Les entretiens ont été réalisés sur *teams*, afin de respecter les règles mises en œuvre pour éviter la propagation du virus.

Nous tenons à préciser que nous avons réalisé un stage de 5 mois à la SNCB du 15 septembre 2020 au 28 septembre 2021. Ce stage a commencé sur place au sein des locaux de la SNCB à la gare du Midi dans un des départements RH (nommé Human capital) plus précisément au sein de la cellule qui s'occupe des stages. Il s'agit d'un stage qui a débuté en présentiel (une semaine) et tout le reste du temps à distance.

### **Présentation de le SNCB**

La Société nationale des chemins de fer belges (SNCB), Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen (NMBS) en néerlandais est l'entreprise de droit public, responsable du transport ferroviaire de voyageurs en Belgique depuis 1926. Elle a pour valeur le professionnalisme, le respect, oser entreprendre et savoir collaborer nommer : « PROS » la sécurité, la ponctualité avant tout et des clients satisfaits, est important. La SNCB se veut avoir une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le « PROS ».

**Présentation du département des ressources humaines**, qui s'occupe des stages. C'est le département en charge du capital humain au sein de la SNCB, plus précisément le service des stages, qui s'occupe des demandes de stage. Elle reçoit toutes les demandes de stage de toute la Belgique. La première étape consiste à faire une sélection de demandes reçues, parce que la SNCB ne prend que des demandes des élèves (de la 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> secondaires techniques), bachelier et master, mais la sélection consiste à vérifier si la SNCB peut répondre à la demande qu'il ne s'agisse par exemple pas d'un domaine d'étude dont les compétences sont différentes

de ce que peut offrir l'entreprise. Lorsqu'un stagiaire est accepté, on prépare ces dossiers de stage, la fiche de poste de travail et l'analyse de risque, et la convention de stage, commande le badge, prépare l'abonnement si le stagiaire en a besoin pour son déplacement. Avant le premier jour du travail, un mail est envoyé au stagiaire, avec les coordonnées de l'entreprise et l'heure de la rencontre avec son maître de stage.

Le premier jour du stage, le stagiaire est accueilli par son maître de stage à l'entrée du bâtiment, celui-ci fait connaissance avec le stagiaire, et lui fait visiter le bâtiment (les différents départements, le vestiaire, le restaurant, les toilettes, etc.) mais aussi tous les autres bâtiments de la SNCB. Le stagiaire est présenté aux collègues. Dans la même journée, le stagiaire reçoit un badge et un PC, tout ce qui est utile pour le bon déroulement du stage. Le stagiaire reçoit son identifiant et mot de passe, il est ajouté dans le réseau social de l'entreprise. Et pour finir, il reçoit une formation, dans laquelle lui sont expliquées ses tâches et comment les réaliser. La première semaine de stage, le stagiaire est en formation, il observe et ensuite réalise les premières tâches avec son maître de stage à ses côtés.

### **Guide d'entretien**

#### **1. Guide d'entretien des étudiants en master 2, option ressources humaines, à l'UCL.**

<b>Thèmes</b>	<b>Questions</b>
<b>Contextualisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peux-tu te présenter s'il te plaît ?</li> <li>- Combien de temps a duré ton stage ?</li> <li>- As-tu commencé ton stage en présentiel ou en distanciel ?</li> </ul>
<b>Intégration du stagiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As-tu eu le matériel nécessaire pour faire ton stage en télétravail ?</li> <li>- Comment peux-tu décrire ton premier jour de stage dans l'entreprise ?</li> <li>- As-tu eu une formation durant la première semaine du stage ? Si oui combien de temps a-t-elle duré ? En quoi consistait-elle ?</li> <li>- Cette formation t'a-t-elle permise de vite devenir opérationnelle ?</li> <li>- Connais-tu les valeurs, les normes, et les règles de l'entreprise qui t'a accueilli ? Comment les as-tu apprises ?</li> </ul>

<b>Comportements proactifs : recherche d'information</b>	<p>-Comment réagissais-tu quand tu n'avais pas les informations dont tu avais besoin ? Ou quand tu ne comprenais pas quelque chose ?</p> <p>- Où allais- tu chercher les informations (en ligne, par les collègues, etc.) ?</p>
<b>Comportements proactifs :recherche réseau,</b>	<p>-Quelle a été ton attitude à l'égard de tes collègues de travail ? As-tu eu l'occasion d'échanger avec eux ? Sinon auras-tu aimé partager avec eux ?</p>
<b>Recherche de feedback</b>	<p>- Recevais-tu régulièrement un feedback ? Et comment peux-tu évaluer ces feed-backs ?</p> <p>-Combien de fois le recevais-tu dans la semaine ?</p> <p>-Etais tu l'initiateur ou l'initiatrice du feedback ou ton maître de stage ?</p>
<b>Rôle du promoteur</b>	<p>- As-tu eu un contact régulier avec ton promoteur, pendant la durée votre stage ? Et pourquoi ? Sinon, aurais-tu aimé être en contact avec lui ?</p> <p>- Le promoteur, était-il en contact avec ton maître de stage ?</p> <p>- Selon toi, l'école ou le promoteur devrait-il intervenir souvent, afin de s'assurer du bon déroulement du stage et de son évaluation ?</p> <p>-Y a-t-il autre chose que tu souhaiterais aborder ?</p>

## 2. Guide d'entretien des employés de la SNCB



<b>Rôle du promoteur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Collaborez-vous avec l'université ou le promoteur du stagiaire dans la mise en œuvre des objectifs du stage ? Et pourquoi ?</li> <li>-Faites-vous une évaluation à mi-parcours du stagiaire en collaboration du promoteur ou de l'université ? Et pourquoi ?</li> <li>-Selon vous, est-ce important que l'entreprise et l'école travaille ensemble ou se consultent régulièrement pour voir ce qui va ou ne va pas dans le stage ?</li> <li>-Y a-t-il autre chose que vous souhaitez aborder ?</li></ul>

Dans ce chapitre, nous analysons nos entretiens semi-directifs, en commençant par les entretiens individuels des maîtres de stage de la SNCB, ensuite nous analysons ceux des étudiants de l'UCL, après nous réalisons des tableaux récapitulatifs des hypothèses et les réponses et pour finir nous répondons à notre question de recherche.

### 1.4 Synthèse des résultats des entretiens

Les résultats de nos entretiens nous ont permis de valider à 100 %, l'hypothèse 1 et à 50 % l'hypothèse 3. En effet, le rôle du maître de stage est important et impacte la bonne marche du stage et sa réussite. En général, tous les maîtres de stage interviewés, ont bien joué leur rôle, et souligne eux-mêmes que pour réussir un stage à distance : *« Il faut, s'intéresser aux étudiants, aux jeunes. Il faut vraiment avoir envie de travailler avec eux et aussi de vouloir investir dans la formation. Il faut prévoir du temps. Il faut s'adapter à l'étudiant, il faut s'adapter un petit peu, l'un a besoin beaucoup plus de structures, l'autre beaucoup moins. Il faut quand même planifier un peu les activités et voir s'il y a du contenu. Moi, quand il y a un stagiaire qui vient, je regarde vraiment qu'il ou qu'elle fasse quelque chose de substantiel et pas pour faire les tâches administratives. Il faut être un petit peu un coach quand même, en donnant un feed-back »*. Les étudiants sont tous aussi d'accord sur ce point et affirment tous que cet aspect est primordiale pour la réussite d'un stage en distanciel : *« Donc, pour revenir vraiment plus à ta question pour moi, il faut un suivi vraiment très ponctuel disons que si on peut le faire déjà 3 fois par semaine : le lundi, on discute avec le stagiaire pour commencer, le mercredi et le vendredi pour terminer, en sorte que le stagiaire soit toujours au courant de ce que son maître de stage a en tête et qu'il soit toujours certain qu'il avance dans la bonne voie pas qu'il avance puis à la fin qu'on lui dise qu'il s'est trompé quoi ! Je t'assure que c'est décourageant »*. Ou encore : *« D'assister quand il faut, je pense que c'est un atout pour la personne qui reçoit une compétence et tout et ça montre aussi que le tuteur, il est là, il fait vraiment son rôle. C'est comme les professeurs au fait. Le professeur, il donne, il enseigne, mais à la fin, il dit aux élèves, voilà, euh telle chose, vous avez très bien travaillé. Mais ici, il fallait faire ça, ça, ça. Je pense qu'un maître de stage doit se dire : « Quand je suis maître de stage, si je le prends un petit peu comme un... C'est mon élève au fait, je dois lui apprendre des choses. Je ne dois pas être impatient, à me dire, voilà, je te donne ça... » ; il doit être patient, un bon formateur »*.

En général, nous avons vu que l'intégration (accueil, formation, etc.) est réussie, mais cela n'empêche que le stage soit mauvais. Ce qui démontre qu'il faut plus qu'une bonne intégration pour réussir, un stage à distance. Nous pouvons déduire qu'une bonne intégration serait peut-être la clé dans un contexte de stage normal, c'est-à-dire au sein de l'entreprise. Dans un contexte de stage à distance en plus d'une bonne intégration, il faut également un suivi plus que régulier du maître de stage. Aussi, d'après les entretiens, la proactivité n'a pas trop d'effet, ou n'est pas trop efficace dans un contexte de stage à distance. Tous les étudiant(e)s, nous ont dit avoir eu des comportements proactifs, quand ils ou elles ne comprenaient pas quelque chose. Cependant pour la majorité (4) étudiant(e)s a force de se retrouver face à un mur, ils ont fini par ne plus être proactifs dans la recherche d'information et du feed-back. Donc il y a eu une démotivation, car parfois, il pouvait envoyer des mails sans réponse : *« Déjà, le stagiaire n'a pas que le stage dans sa vie. L'étudiant, il a le stage, les cours et sûrement un job à côté pour certaines personnes donc, ça fait déjà beaucoup de choses : suivre les cours, étudier faire son stage et par la suite maintenant faire le job à côté et ça fait déjà beaucoup. Et sans suivi à un moment, le stagiaire peut privilégier ce qui lui est rentable sur le coup par rapport à son stage, étant donné que voilà s'il n'y a pas un moteur de contrôle qui dit que : voilà est-ce que tu as pointé ? Est-ce que tu es vraiment là ? Donc pour revenir vraiment plus à ta question pour moi, il faut un suivi vraiment très ponctuel disons que : si on peut le faire déjà 3 fois par semaine le lundi, on discute avec le stagiaire pour commencer, le mercredi et le vendredi pour terminer de façon que le stagiaire soit toujours au courant de ce que son maître de stage à en tête et qu'il soit toujours certain qu'il avance dans la bonne voie pas qu'il avance puis à la fin qu'on lui dise qu'il s'est trompé quoi.... Je t'assure que c'est décourageant. »*. Certains étudiant pense que la proactivité devrait plutôt venir de l'entreprise pas d'eux. Car il se retrouve seul à la maison face à leurs ordinateurs. Seulement (2) étudiant(e)s, ont déclaré n'avoir pas eu besoin de demander du feed-back, car cela se faisait automatiquement, après la réalisation d'une tâche.

La recherche de réseaux, n'a été possible que pour (2), pour le reste (5) se retrouver à distance, n'était pas possible de collaborer avec les autres. Car, selon (4) étudiant(e)s, c'était plus facile pour eux en présentiel, mais une fois passé en distanciel, ce n'était plus possible de partager avec les collègues. Mais une étudiante, nous relève que, la collaboration avec les autres collègues n'était pas possible, parce qu'il n'était pas considéré comme membre à part entier de l'entreprise : *« Elle mettait vraiment une distance parce qu'on était stagiaire. Et alors, par exemple, dans les échanges d'e-mail, la DRH disait toujours demande au stagiaire au lieu de*

*dire : demande, à X (des individus). OK, on vient faire un stage, on n'est pas des moins-que-rien enfin. Un minimum de considération ! ».*

Conclusion, l'hypothèse sur la proactivité des stagiaires n'est pas validée, la proactivité n'a pas impacté sur le stage, pour permettre qu'il soit réussi. Cela démontre encore, combien le rôle du maître de stage est crucial, plus précisément, le suivi et l'accompagnement du stage.

En ce qui concerne le promoteur, les entretiens, ont démontré que presque tous les stagiaires n'ont été en contact avec leur promoteur que dans le cadre du mémoire. Et qu'il n'a pas non plus eu de contact entre l'entreprise et le promoteur. Pour les étudiants, c'est le système de l'UCL, le promoteur est là pour les aider dans la réalisation du mémoire et pas autre. Cependant, la majorité (5) étudiant(e)s estiment nécessaire que le promoteur joue un rôle dans le stage et selon eux, apportera un plus et aidera à la réussite du stage. *« Je me mets à la place d'un étudiant avec qui ça ne se passe pas bien du tout. Euh, j'ai eu des copains dont le stage a été une catastrophe. Ça arrive qu'on évalue mal l'endroit ou des choses comme ça. Car finalement, qui est responsable des stages ? Qui est responsable des mémoires ? C'est quoi le rôle du promoteur ? Parce que parfois, même le rôle du promoteur, il n'est pas forcément compris. Voilà et bien dire : « Bah voilà, si y a un problème quelque part, qui réagit quoi ? Est-ce que c'est le promoteur ? Donc je pense que ça devrait être un peu remis au clair. Bon bah voilà, moi, j'ai eu de la chance, ça s'est bien passé donc, je n'ai pas eu besoin ». Ou encore « Bah le maître de stage et le promoteur devrait être en lien pour pouvoir déjà que l'un ou l'autre comprenne l'environnement de travail du stagiaire, pour le mémoire. Parce que tu as des étudiants aujourd'hui qui ont fait des stages où par la suite, ils n'ont pas la possibilité de réaliser les entretiens. Alors que normalement, là, s'ils étaient accompagnés dans cette procédure-là où dans ce processus-là et il pourrait peut-être discuter avec le maître de stage pour comprendre : « Comment est-ce que ça se fait, que l'étudiant soit dans cette posture ? Comment est-ce que... ou même éviter que l'étudiant en arrive là ? ». « Ne fût-ce que le professeur vienne avec ce qu'on nous avait proposé, ce qui a été signé, dans la convention ? Avoir un entretien avec l'étudiant et un entretien avec le maître de stage parce que c'est enfin c'est, je trouve ça grave quoi ? Parce que bon, c'est quand même la dernière année à l'université, en fait sachant que quand on fait l'université, il n'y a pas énormément de stage non plus hein. Je ne dis pas que ce soit forcément un prof, mais peut-être une autre personne, soit un assistant ».*

Tandis qu'une minorité (2) étudiant(e)s, estiment qu'il n'est pas nécessaire que le promoteur intervienne. Les maîtres de stage quant à eux sont d'avis (4 sur 5), estiment ne pas

être nécessaire que le promoteur intervienne ou joue un rôle actif dans le stage de l'étudiant : « *Non, ce n'est pas nécessaire. Sauf s'il a des problèmes. J'imagine qu'il faut qu'on rentre en contact sinon ce n'est pas nécessaire.* », un autre dit ne pas avoir le temps pour cela : « *je ne ressens pas le besoin parce que ce sont eux qui sont dans le besoin et pas moi et personnellement, je n'ai pas le temps de faire encore des feedbacks vers les promoteurs. Si c'est un étudiant, on peut regarder ensemble, s'il a bien fait ceci ou cela* ». Selon lui, les promoteurs doivent être de plus en plus tournés vers les entreprises et ça permettrait des stages pas seulement de former des personnes, mais de quantifier les qualités des formations. Les écoles doivent améliorer leur enseignement en mettant l'accent sur les feedbacks beaucoup plus précis : « *Je pense que le stage pourrait participer à l'amélioration de l'enseignement qui est pour moi trop théorique. Par exemple, en Belgique, on forme des docteurs, les théoriciens pas nécessairement pour que les entreprises profitent, mais plus pour évaluer la société et pour les côtes universitaires. On ne forme pas des gens d'entreprise. Si on veut former des personnes pour l'entreprise, c'est-à-dire pour faire tourner l'économie belge, il faudrait que les feedbacks soient différents d'un rapport de stage* ».

#### **a) Tableau récapitulatif de l'analyse des entretiens des maîtres de stage (SNCB)**

Ce tableau reprend les motivations des maîtres de stage de la SNCB à prendre des stagiaires ; le rôle du maître de stage qui est repris l'hypothèse 1. Nous rappelons l'hypothèse 1 n'est validée que deux des trois critères ou les sous-hypothèses sont validées.

Nous estimons que : un maître de stage qui remplit deux des trois critères ou les sous-hypothèses à savoir : « *Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire ; connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie ; le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité* » est considéré, comme un bon maître de stage. Ainsi, le maître de stage est évalué comme suit : « 1 « Bon », lorsque deux des trois critères sont respectés. Exemple : il a bien accueilli, il fait preuve de pédagogie dans la transmission des connaissances, mais, ne suit pas régulièrement son stagiaire ; 2 « Mauvais », lorsque les critères sont inexistantes.

Nous considérons que l'accueil, l'organisation, et la formation durant le stage sont positifs si : le stagiaire a bien été accueilli le premier jour par son maître de stage, qu'il a visité les locaux, qu'il a été présenté aux autres membres de l'entreprise, qu'il a reçu le matériel nécessaire pour télétravailler, qu'il a reçu une formation qui lui permette de pouvoir travailler

Thème	Individu 1	Individu 2	Individu 3	Individu 4	Individu 5
<b>Contextualisation</b>	Motivation : aider les jeunes à développer leurs talents et attirer les talents	Motivation : transmettre ces connaissances et apprendre également des jeunes	Motivation : transmission de son expérience	Motivation : former la nouvelle génération et attirer les talents	Motivation : attirer les talents et faire connaître l'entreprise
<b>Rôle du mentor ou maître de stage (il est évalué sur une échelle de 1 à 4.) 1 : Bon 2 : Mauvais</b>	Bon	Bon	Bon	Bon	Bon
<b>Accueil/organisation/formation</b>	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif
<b>Rôle du promoteur</b>	Pas nécessaire	Pas nécessaire	Pas nécessaire	Nécessaire	Pas nécessaire

et savoir ce que le maître de stage attend de lui ou d'elle et toutes les informations sur les règles et la culture d'entreprise.

En ce qui concerne « le rôle du promoteur », il est jugé nécessaire si : le maître de stage le déclare, c'est-à-dire qu'il trouve important que le promoteur intervienne au préalable pour définir avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage, et aussi qu'il collabore régulièrement avec le maître de stage.

Ce rôle n'est jugé pas nécessaire, si le maître de stage déclare : qu'il n'est pas important que le promoteur intervienne au préalable pour définir avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage, et aussi qu'il n'est pas important que le promoteur collabore régulièrement avec le maître de stage.

## **b) Tableau récapitulatif de l'analyse des entretiens des étudiants de l'UCL, en master 2 RH**

Ce tableau reprend : « le niveau d'intégration des étudiants stagiaires dans l'entreprise ; le rôle du maître de stage dans la réussite du stage, les comportements proactifs des étudiants pendant leur stage (la recherche d'informations, la recherche de réseau, et la recherche de feedback), et pour finir le rôle du promoteur dans la réussite du stage ».

Le niveau d'intégration des étudiants stagiaires dans l'entreprise. On parlera de bonne intégration ou d'intégration positive des stagiaires, lorsque que le stagiaire dès l'entrée de son stage, reçoit le matériel nécessaire au télétravail en plus d'une formation théorique et une formation pratique, durant la première semaine de son stage.

Le rôle du maître de stage qui reprend l'hypothèse une. Nous rappelons l'hypothèse une n'est validée que deux des trois critères ou les sous hypothèses sont validées.

Dans ce tableau, nous estimons que : un étudiant qui a eu un bon maître de stage doit avoir dans son stage les deux des trois critères ou les sous-hypothèses à savoir : « *Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire ; connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie ; le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité, à un bon maître de stage.*

Nous avons voulu évaluer les maîtres de stage des étudiants sur base d'une échelle de 1 à 2.

1 : une note « Bon », lorsque deux des trois critères sont respectés. Exemple : l'étudiant a fait l'objet d'un suivi régulièrement, son maître de stage a fait preuve de pédagogie dans la transmission de ses connaissances, mais l'étudiant n'a pas eu un bon accueil, n'a pas eu tous les outils nécessaires pour faire son stage distance et n'a pas eu une formation la première semaine du stage.

2 : une note « Mauvais », lorsque les critères sont inexistant

#### Recherche d'information

1 : oui, si l'étudiant(e) a déclaré chercher des informations quand, il ne comprenait pas quelque chose.

2 : non, si l'étudiant ne déclare pas effectuer des recherches quand il ne comprenait dans quelque chose.

#### Recherche de réseau

1 : oui, si l'étudiant(e) déclare avoir eu l'occasion de collaborer avec les autres membres de l'entreprise tout au long de son stage.

2 : non, si l'étudiant déclare ne pas avoir eu l'occasion de collaborer avec les autres membres de l'entreprise tout au long de son stage.

#### Recherche de feedback

1 : oui, si l'étudiant(e) a déclaré rechercher le feedback auprès de son maître de stage durant son stage.

2 : non, si l'étudiant(e) n'a pas déclaré rechercher directement le feedback auprès de son maître durant son stage.

Rôle du promoteur est évalué comme suit :

1 : oui, s'il y a eu une collaboration régulière entre promoteur, l'étudiant et le maître de stage ;

2 : non, s'il n'a pas eu de collaboration entre eux sur le stage ;

1 : oui, si l'étudiant(e) trouve qu'il est important que le promoteur doive définir au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage ;

2 : non si le l'étudiant(e) trouve que cela n'est pas nécessaire.

Thème	Individu 1	Individu 2	Individu 3	Individu 4	Individu 5	Individu 6	Individu 7
<b>Contextualisation</b>	Au début en présentiel, après est passé à 100% en distanciel	Stage 100% en distanciel	Stage 100% en distanciel	Stage 100% en distanciel	Au début en présentiel, après elle est passé à 100% en distanciel	Au début en présentiel, après est passé à 100% en distanciel	Stage en présentiel et quelques jours dans la semaine en distanciel
<b>Intégration du stagiaire</b>	Bonne	Mauvaise	Bonne	Mauvaise	Mauvaise	Bonne	Bonne
<b>Rôle du maître de stage.</b> 1 : Bon 2 : Mauvais	Bon	Mauvais	Mauvais	Mauvais	Mauvais	Mauvais	Bon
<b>Recherche d'information</b> 1 : Oui 2 : Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui,	Oui	Oui
<b>Recherche réseau,</b> 1 : Oui 2 : Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
<b>Recherche de feedback</b> 1 : Oui 2 : Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non
<b>Rôle du promoteur :</b> <i>Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage,</i> 1 : Oui 2 : Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<i>Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage</i> 1 : Oui 2 : Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui

## 1.5 Vérification des hypothèses

<p><b>Hypothèse n°1 : le maître de stage joue un rôle important dans la réussite du stage, car il doit : « connaître son rôle et ses missions de tuteur », pour un bon stage réussi.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire</i></li> <li>• <i>Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie</i></li> <li>• <i>Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.</i></li> </ul> <p><b>Nous considérons que cette hypothèse est validée à condition que deux conditions sur trois soient validées.</b></p>	<p>Notre échantillon à savoir les 12 personnes interviewées (maître de stage de la SNCB et les étudiant(e)s en dernière année master RH à l'UCL, considèrent le rôle du maître de stage primordial pour la réussite d'un stage de fin d'étude à distance, surtout le troisième critère lié au suivi régulier et un encadrement du maître de stage.</p> <p>Résultat cette hypothèse est validée à 100 %, car dans notre échantillon nous avons considéré au vu de nos entretiens que seulement deux étudiant(e)s ont eu un bon stage et 5 étudiant(e)s n'ont pas eu un bon stage et ils/elles le déclare eux/elles même. Et l'hypothèse qui a impacté positivement ou négativement le plus la réussite ou l'échec du stage à distance, c'est bien le rôle du maître de stage, plus précisément, le suivi régulier, l'encadrement du maître de stage.</p>
<p><b>Hypothèse n° 2 : les comportements proactifs aident à la réussite d'un stage à distance à condition que deux sur trois des critères suivants soient validée :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recherche les informations dont il a besoin pour réussir les tâches qui lui sont confiées.</i></li> <li>• <i>Noue une relation avec ses collègues ou l'équipe dans laquelle il est.</i></li> <li>• <i>Rechercher le feedback de son supérieur à savoir le maître de stage.</i></li> </ul>	<p>Les (7) étudiant(e)s en dernière année de master RH de l'UCL interviewé(e)s ont été proactifs dans leur stage en recherchant activement des informations quand ils/elles en avaient besoin. Mais en ce qui concerne la recherche de feed-back, pour certain(e)s (5) ils/elles devaient le faire et pour d'autres (2) non. En ce qui concerne la recherche de réseau cela était possible que pour (2) étudiant(e)s.</p> <p>Résultat cette hypothèse n'est pas validée, car la proactivité de la majorité des étudiant(e)s n'a pas duré dans le temps, c'est-à-dire, jusqu'à la fin du stage, car il y a eu une sorte de démotivation qui s'est installée et au final cette hypothèse ne s'avère pas être important pour la réussite d'un stage à distance.</p>
<p><b>Hypothèse n°3 le promoteur comme 3<sup>ème</sup> partie prenante au stage, joue un rôle important dans la réussite du stage lorsque :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.</i></li> <li>• <i>Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.</i></li> </ul> <p><b>Cette hypothèse est validée à condition que les deux critères soient validés, car ils sont liés.</b></p>	<p>Cinq étudiants sont d'accord sur le fait que le promoteur devrait définir au préalable avec le maître de stage la portée du stage, donc de s'impliquer ou de suivre l'étudiant en stage pour que le stage se déroule bien.</p> <p>Et seulement un maître de stage sur cinq, affirment que le promoteur devrait intervenir dans le stage. Au totale on a (6) individus sur (12). Donc la moitié de notre échantillon déclare important le rôle du promoteur, dans la réussite d'un stage à distance ;</p> <p>Et l'autre moitié à savoir : (2) étudiant(e)s, et (4) maîtres de stage (donc la majorité), pensent que cela n'est pas vraiment nécessaire. Et que le rôle revient au maître de stage, donc à l'entreprise.</p> <p>Résultat cette hypothèse est validée à 50%</p>

## 1.6 Résultats et validation des hypothèses

<i>Hypothèses</i>	<i>Rôle du maître de stage</i>	<i>Comportement proactif du stagiaire</i>	<i>Rôle du promoteur</i>
<i>Validation oui ; non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>

## 1.7 Réponses à la question de recherche

Après analyse de nos entretiens, on peut dire que : le maître de stage joue un rôle important dans la réussite d'un stage à distance, lorsque celui-ci accorde un suivi régulier, un bon accompagnement au stagiaire. La moitié de notre échantillon considère que le promoteur joue également un rôle dans la réussite d'un stage de fin d'étude à distance. Pour donc répondre à notre question de recherche : « *Quels sont les facteurs importants pour une bonne intégration du stagiaire en fin d'études, c'est-à-dire l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise, lorsque le stage se réalise à distance ?* », nous répondons que : le maître de stage plus précisément le suivi, l'encadrement du maître de stage et du promoteur sont les facteurs importants, pour une bonne intégration du stagiaire en fin d'étude en télétravail, dans l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise.

## Conclusion

Nous avons analysé nos entretiens en prenant les passages qui répondent ou qui ne répondent pas à nos sous-hypothèses. En effet, nous avons établi trois hypothèses avec des sous-hypothèses. La première hypothèse est validée à condition que deux sous-hypothèses sur les trois soient validées. La deuxième hypothèse est validée à condition que deux sous-hypothèses sur trois soient validées et pour finir la troisième hypothèse est validée à condition que les deux sous-hypothèses soient validées. Ainsi donc nous avons analysé les entretiens en fonction de nos indicateurs. Ensuite, nous avons fait des tableaux reprenant d'une part une cartographie de l'ensemble de nos entretiens pour les maîtres de stage et d'autre part les étudiants. Pour finir, nous avons fait un tableau récapitulatif des hypothèses et des sous-hypothèses, et les résultats de l'analyse de tout l'échantillon. Ce tableau reprend le nombre de personnes qui ont exprimé une réponse favorable, ou qui sont d'accord avec nos sous-

hypothèses, ce qui nous a permis après de pouvoir faire un dernier tableau dans lequel, nous pouvons dire clairement si oui ou non nos hypothèses sont validées.

## Chapitre 5 : Discussion

Dans ce chapitre, nous faisons un résumé des résultats de nos entretiens et interprétons les résultats en parallèle avec la théorie. Ensuite nous parlons des limites rencontrées lors de la rédaction de ce mémoire et pour finir nous listons quelques pistes de recherche ultérieure à notre travail.

### 1.1 Synthèses des résultats des entretiens

Nos entretiens ont révélé que le suivi et l'accompagnement du maître de stage sont très importants, pour la réussite d'un stage à distance. En effet, que ce soient les maîtres de stage ou les étudiant(e)s, ils/elles sont tous/toutes d'avis que le rôle du maître de stage (le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire ; connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie ; le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité), mais plus précisément le suivi et l'accompagnement est un facteur qui contribue à la réussite du stage à distance. Et la majorité des étudiants (5) sur (7) n'ont pas eu un bon stage et cela est dû généralement au manque de suivi du maître de stage, car les étudiant(e)s se sont souvent retrouver seul(e)s à la maison avec leur ordinateur, sans un accompagnement régulier. Bien que la première semaine, ils aient eu un bon accueil, le matériel nécessaire pour télétravailler, une formation pour connaître les règles et cultures de l'entreprise ou même une formation théorique des tâches ; cela reste insuffisant. Il faut beaucoup, plus qu'une bonne intégration pour que le stage soit réussi, quand il s'agit, d'un stage à distance : *« J' ai trouvé le passage en distanciel catastrophique, si je n'avais pas fait le bachelier et que je comptais sur ce stage pour avoir une première expérience en entreprise ça aurait été un flop total, car il pouvait me donner une tâche à faire et toute la journée, je n'avais des nouvelles de personnes jusqu'à ce que j'envoie un message pour dire : « coucou » ; « halo » est-ce que j'ai quelque chose à faire ? Est-ce que vous avez des tâches à me donner ? Donc, j'avais vraiment des journées entières, où parfois, je me déconnectais, je me mettais dans le lit parce que personne ne va m'appeler et donc ce n'était pas vraiment une bonne expérience, je me souviens que les jeudis de 15 à 16 h, on avait une réunion avec l'équipe, mais c'est tout. » ; « Euh ben, je pense que le côté distanciel a quand même mis un coup au moral. Je crois qu'il faut en tenir compte parce que ce n'est pas la même chose que si on faisait 3 jours en présentiel 2 jours en télétravail ; on se sent vraiment isolé et*

*encore plus quand on est en stage parce qu'on n'est pas partie intégrante de la société en fait. Et oui, à un moment donné, en tout cas, moi, ça a vraiment fait une baisse de motivation et je ne comprenais pas pourquoi. Et deux jours après que j'ai terminé mon stage, je me suis rendu compte que c'était vraiment un fardeau en fait de devoir être là devant cet ordinateur, seul, sans coup de téléphone ni rien. Enfin, c'est vraiment dur quoi ! ».*

On a également vu que la proactivité des étudiants en stage n'a pas vraiment aidé, la plupart du temps, les étudiants allaient vers leurs maîtres de stage ou même d'autres personnes de contact dans l'entreprise pour avoir les informations lorsqu'ils ne comprenaient pas : « *J'envoyais un message rapide sur Skype et si la personne voyait rapidement tant mieux, si elle ne voyait pas j'envoyais un mail pour que la personne réponde et en général si c'était quelque chose d'important on faisait une petite réunion de 15 min ou ils partageaient l'écran pour m'expliquer.* » ; « *Au début, on demandait et puis à un moment donné, on y allait plus parce qu'on était tellement dégoûté. Franchement, je n'ai jamais vu ça. Pourtant moi, j'ai moi-même été 5 fois maître de stage, je n'ai jamais vu ça quoi.* ».

La recherche de réseau, n'a pas été chose facile pour les étudiants. Pour ceux qui ont d'abord commencé leur stage en présentiel, cela a été possible, mais après avec la distance ce n'était plus possible. La recherche de feed-back, c'est également révélé inefficace, car en distanciel, quand bien même certains cherchaient du feed-back, si les maîtres de stage ne réagissaient pas, cela ne portait pas du fruit. Donc le feed-back, devrait venir automatiquement du maître de stage, car c'est lui, qui doit suivre et accompagner le stagiaire. « *J'essaie quand même d'au moins chaque jour pouvoir contacter le stagiaire pour voir s'il y a des questions. Je n'arrive pas toujours à regarder chaque jour le travail que le stagiaire a fait. Parfois, ça prend quelques jours avant que je regarde alors je donne du feed-back sur quelques jours à la fois. Mais c'est un minimum d'avoir un contact journalier avec le stagiaire. Ça, c'est important. Surtout en télétravail, c'est encore plus important. Si je ne suis pas là, j'essaie quand même de demander à quelqu'un d'autre de garder ce contact. Et c'est ce que je conseille aussi au maître de stage. Il y en a qui le font eux-mêmes, qui dise même : « Moi, je suis le maître de stage » et il y a une autre personne comme "back up", il y en a qui désigne immédiatement eux-mêmes un "back up" ».* Les deux étudiantes qui ont fait un bon stage, nous ont dit qu'elles recevaient directement un feed-back après la réalisation d'une tâche ce qui leurs permettait de s'améliorer à chaque fois : « *Donc en général, quand je faisais quelque chose, elle me disait : ah super, j'ai vu ce que t'as fait, c'est trop top ou alors ? Fais attention, tu as laissé une petite faute là, va vite corriger ? Ouais mais donc j'avais dès que je faisais quelque chose et que c'était mis de façon*

*publique, j'avais le feed-back tout de suite » ; « Très clairement durant, la période du stage, la personne avec qui j'ai travaillé le plus souvent qui est madame Y, elle en fait, elle me faisait un feedback, après chaque tâche ».*

Le promoteur lui joue un rôle dans la réussite du stage à distance selon les étudiants (5) et (1) maître de stage. Pour eux, il est qu'à même important que les deux (maître de stage et promoteur), collabore ensemble : *« je pense que ça serait intéressant que peut-être dans l'avenir le maître de stage et le promoteur soient beaucoup plus proche et qu'ils soient en collaboration et discutent pas forcément en présence de stagiaire mais même juste entre eux qu'ils puissent échanger sur ce que le stagiaire fait, comment le stagiaire se comporte, comment est-ce que le stagiaire a eu ses activités et là ça fait en sorte qu'on puisse avoir des échanges, on dit voilà s'il a abordé telle chose comme ça, c'est peut-être lié au fait qu'on lui enseigne dans l'atelier ceci ... Donc c'est un peu ça le truc, ça serait intéressant que dans l'avenir les deux puissent vraiment être plus proche et que ça ne soit pas juste de signature parce que même moi je m'attendais à ce qu'avant qu'il ne signe mon évaluation qu'on puisse peut-être une discute ben voilà je lui ai envoyé il a signé et i m'a pas lancé j'étais surpris parce que j'aimerais qu'il discute avec moi et qu'il me dise je vois je suis en train de lire telle chose comment ça se fait, pourquoi est-ce que je vois telle chose qu'on dit ici. Malheureusement ? Ça reste une formalité. Et même l'évaluation du stage, il le laisse à l'entreprise alors que le tout, c'est lié ? ... Bah le maître de stage et le promoteur devraient être un lien pour pouvoir comprendre l'environnement de travail du stagiaire, pour le mémoire. Parce que tu as des étudiants aujourd'hui qui ont fait des stages ou par la suite, ils n'ont pas la possibilité de réaliser les entretiens. Alors que normalement, là, s'il était accompagné dans cette procédure-là ou dans son processus-là et il pourrait peut-être discuter avec le maître de stage pour comprendre : « Comment est-ce que ça se fait, que l'étudiant soit dans cette posture ? Comment est-ce que... Où même éviter que l'étudier en arrive là ? ». Aussi, que le promoteur devrait veiller en quelque sorte au bon déroulement du stage : « Je pense que : oui, ça apporterait un plus déjà pour s'assurer du bon déroulement du stage, et en plus s'assurer de l'apprentissage qui se passent sur le lieu du stage après au niveau de l'université. Je ne sais pas ce qu'ils vont dire : peut-être qu'il y a trop d'étudiants pour pas assez de promoteurs, mais je pense que ça pourrait être quelque chose de bien. »*

## **1.2 Mais que dit la théorie**

Les 90 premiers jours sont cruciaux (période la plus sensible et la plus importante), Car le nouvel arrivant fait face à des incertitudes liées à son nouveau rôle et la performance du travail

(Anderson, 2001). Cela étant, les 90 premiers jours sont cruciaux pour une bonne intégration. On distingue : quatre éléments de base qui permettent un bon onboarding, selon BAUER. Il s'agit : de la compliance, la clarification, la culture et la connexion. Ces quatre « C » doivent être bien intégrés et mis en place. L'aspect de connexion est le plus important, il a une place centrale. Cela dit, certains éléments des quatre « C », comme : la compliance, et la culture ne se sont pas révélées efficaces pour la réussite d'une bonne intégration d'un stage à distance. L'analyse de nos entretiens a montré que presque tous les étudiant(e)s, ont reçu une formation, la première semaine, sur les règles légales de l'entreprise, et même la culture d'entreprise, cependant cela n'a pas apporté un plus au point d'impacter positivement le stage à distance. Apprendre les règles légales de l'entreprise et sa culture c'est bien, quand on travaille sur place dans l'entreprise. Mais ces critères ne sont pas cruciaux pour réussir une bonne intégration à distance. Les critères qui impactent le plus dans l'intégration et dans la réussite d'un stage à distance : « c'est la clarification et la connexion ». Quand on fait un stage à distance, il est important de comprendre ce que l'entreprise attend de nous, d'avoir une clarté du rôle, afin de travailler aisément et efficacement. L'aspect de la connexion ou du réseau social, impacte aussi positivement l'intégration des stagiaires, car cela permet de se sentir moins seul, surtout quand on se retrouve seul à la maison. Néanmoins, cela a été très compliqué pour les étudiant(e)s de rester en contact avec les collègues à cause de la distance. Cet aspect est donc difficile à mettre en place à distance, car il est plus facile d'essayer de nouer des relations avec les autres membres de l'entreprise en présentiel qu'à distance.

<b>COMPLIANCE</b>	Le plus bas des niveaux, il inclut l'apprentissage des employés des règles légales basiques. -> Tout ce qui est légal
<b>CLARIFICATION</b>	S'assure que les employés comprennent le nouveau travail et les attentes associées. -> Ce qui donne tous les détails, clarté du rôle, diminue l'ambiguïté. Ça permet de savoir clairement ce qu'on attend de moi
<b>CULTURE</b>	Une catégorie assez large qui inclut de fournir aux employés une compréhension des normes organisationnelles (formelles et informelles) et de la culture. -> Élément important et clé de la culture, règle tacite, informel, ...
<b>CONNECTION</b>	Les relations interpersonnelles et les informations du réseau social dans lequel les nouveaux employés doivent s'établir. L'importance de développer un réseau social.

<p>□ Très important et a une place centrale car cet aspect est lié à l'ensemble des conséquences (turnover,) car quand les gens se sentent intégrés ça réduit leur anxiété et ils vont être beaucoup plus ouverts, poser des questions.</p>
---

Ce tableau a été tiré du cours de psychologie du personnel (CAESENS Gaëtane, 2019).

Il a été prouvé par Brown, Cober, Kane, Levy, & Shalhoop, (2006) que les effets de la personnalité proactive en début de carrière d'un employé, sont liés au succès d'une recherche d'emploi. Pourquoi ? Parce que les employés proactifs ont une envie de maîtriser leur environnement, et démontrent par leurs comportements proactifs qu'ils veulent en apprendre plus sur l'entreprise. Leur motivation à apprendre, peut conduire à une socialisation efficace. Comment ? En posant beaucoup de questions de clarifications pour comprendre comment fonctionne l'entreprise (Major, Turner et Fletcher, 2006). Les personnes proactives ont également cette particularité à développer des réseaux sociaux qui peuvent les faciliter dans la compréhension de la culture organisationnelle (Thompson, 2005). Les comportements individuels « pro-actifs » (Gruman et al., 2006) : c'est de s'interroger sur comment faire pour comprendre ce qu'on attend de nous à l'arrivée dans l'organisation. Chercher l'information, consulter des collègues, poser des questions, choisir de participer à une formation quand cela n'est pas imposé.

Selon les chercheurs de Restag le stage, la réussite d'un bon stage est possible lorsque chacune des trois parties prenantes (l'étudiant, le maître de stage et le promoteur ou tuteur) joue bien leur rôle. Il souligne cependant dans leur recherche de 2012, sur comment réussir un stage que : il y a six conditions pour un stage réussi : un *contenu en travail du stage* ni trop réduit ni trop substantiel, des tâches en rapport avec la formation et le projet professionnel, accompagnement du stagiaire par un tuteur, un accès large à la formation dans l'entreprise, un encadrement pédagogique du stagiaire, par l'établissement ou l'université, une posture critique que doit avoir le stagiaire par rapport à son stage.

### **1.3 Ce qui motive les maîtres de stage à prendre des stagiaires**

Connaître la motivation derrière le fait de prendre des stagiaires est important pour la réussite d'un stage. Ce qui nous a amené à poser la question au maître de stage et les réponses sont presque pareils à savoir : « la recherche de talents, le transfert de connaissance ou la formation de la nouvelle génération ». Voici ce que dit un maître de stage de la SNCB : « *Tu peux quelque part transférer ta connaissance, aider les étudiants à se développer. Euh être en*

*contact avec les universités, c'est très intéressant parce que c'est aussi enfin les jeunes professionnels. Ils ont aussi apporté beaucoup de choses. Des nouvelles choses qu'ils ont apprises et que nous, on n'a pas appris dans le temps, etc. On peut rester en contact avec l'évolution du métier dans ce sens-là, l'autre côté, c'est une aide aussi, c'est une aide », ou encore « c'est important d'assumer ce rôle pour former la nouvelle génération...L'enseignement fait de grand effort, mais ça reste quand même assez théorique. Alors pour que les étudiants puissent avoir de l'expérience pratique », aussi pour attirer les talents car l'entreprise à un grand besoin d'engagement surtout dans le domaine de la technique et de la construction ».*

#### **1.4 Perspective critique**

En réalisant ce travail, nous avons compris que la socialisation organisationnelle en général est applicable pour les nouveaux arrivants dans l'entreprise et contribue à l'intégration de ces nouveaux employé(e)s. Mais en ce qui concerne le stage de fin d'étude, nous avons vu que très peu d'études en parlent, car le stagiaire n'est pas considéré comme un membre entier de l'entreprise. Ce qui nous a amenés à comprendre l'importance du stage, considéré comme une phase pré-anticipative, ou comme une pré-socialisation avant l'entrée au travail. C'est-à-dire, comme une première expérience. Aussi, nous avons voulu démontrer et comprendre au travers des entretiens semi-directifs, pourquoi le stage est important et les facteurs qui influencent positivement la réussite d'un stage. Les maîtres de stage nous révélaient que presque tous les étudiants qui viennent faire un stage ne savent pas ce qu'ils aimeraient faire comme travail. Voici ce que dit un maître de stage : *« Je suis ingénieur civil, mais je continue à me former, je continue à faire un Master en parallèle un peu comme le vôtre. J'ai fait un Master en gestion il y a deux ans par exemple et je constate que ça devient de plus en plus théorique on est pas trop tourné vers les entreprises et moi quand j'ai fait mon Master en gestion il y a deux ans, j'étais un gars de la SNCB qui avait dix années d'expérience mais j'ai clairement vu que mon prof de ressources humaines que mon prof de marketing que mon prof de gestion, je les intéressait parce que, j'étais vraiment un feed-back du quotidien sur le renseignement et donc on me demandait des travaux spécifiques « Karim veux-tu bien nous renseigner sur la responsabilité sociétale des entreprises ? », « Karim veux-tu bien nous renseigner sur le télétravail » par exemple pour les ressources humaines. Ma prof de ressources humaines m'a vraiment apprécié parce que j'étais un Maillon de l'entreprise qui parlait. Autre que j'ai bien réussi son cours ; elle était vraiment aux anges parce que j'étais l'image et sa théorie. Je pense que le stage pourrait participer à l'amélioration de l'enseignement qui est pour moi trop*

*théorique. Par exemple, en Belgique, on forme des docteurs (doctorat) les théoriciens pas nécessairement pour que les entreprises profitent, mais plus pour évaluer la société et pour les côtes universitaires, on ne forme pas des gens d'entreprise. Si on veut former des personnes pour l'entreprise, c'est-à-dire pour faire tourner l'économie belge, il faudrait que les feedbacks soient différents d'un rapport de stage ».*

Nous avons vu que le stage de fin d'étude en présentiel n'est pas semblable au stage en distanciel et demande beaucoup plus en termes de suivi et d'accompagnement. En effet, presque tous les étudiants(e)s interrogé(e)s, nous ont révélé qu'ils/elles n'ont pas aimé leur stage, parce que c'était à distance. Ils/elles regrettent le fait qu'ils n'ont pas eu une collaborer, ou à vivre un partage récurrent avec les collègues. Beaucoup, se sont retrouvé(e)s seul, sans accompagnement et au final tombe dans la démotivation. Ainsi donc, la proactivité qui s'est révélée efficace dans la socialisation organisationnelle en présentiel, n'est pas d'application dans un contexte en distanciel. La majorité des étudiant(e)s interrogé(e)s n'ont pas eux un bon stage et estiment n'avoir pas appris grand-chose dans le stage : *« Et en fait, on n'a rien eu de tout ça, on ne va vraiment rien eu de tout ça et c'est comme disait X, on nous a vendu du rêve. En fait, on n'a rien appris »*. Selon elle, le distanciel à mis un coup au moral, isolation, démotivation parce que l'étudiant n'est pas réellement intégré à l'entreprise. Le stage à distance n'est pas vraiment quelque chose à refaire.

## **1.5 Limites**

En réalisant notre étude, nous avons eue pas mal de contrainte. La première est celle du manque d'article scientifique sur le thème socialisation organisationnelle des stagiaires. Très peu d'études portent sur cet échantillon cible. La seconde est liée à la taille de l'échantillon en lui-même, malheureusement compte tenu, de la situation sanitaire certain(e)s d'étudiant(e)s en master 2 ressources humaines, non pas pu réaliser leur stage. Pour ceux qui ont réalisé leur stage à distance, certains d'entre eux ou elles sont parties en vacances, ou étaient trop occupé(e)s, pour pouvoir répondre aux questions. Car pour rappelle une annonce a été fait, sur le groupe Facebook, des étudiants en master 2, Rh de l'UCL, et très peu ont répondu à notre appel (seulement sept).

En ce qui concerne, les employé(e)s de la SNCB, qui ont encadré les stagiaires, pendant la période de covid, il faut dire qu'il y en a très peu, à cause de la crise sanitaire. Ainsi, peu d'employé(e)s répondaient à nos critères de sélection à savoir : avoir encadré des stagiaires, étudiants en master et ou en bachelier, entre mars 2020 et juin 2021. Ayant fait mon sage dans

le team qui s'occupaient des demandes de stage, j'ai remarqué que la majorité des stagiaires, sont des élèves en secondaire technique, ce qui est compréhensible, vu la mission de la SNCB. Par contre, cet aspect aussi, réduit en quelque sorte, le nombre d'employé(e)s ayant encadré des stagiaires en supérieur. En troisième lieu, le temps aussi est un facteur, qui n'a pas trop joué à notre faveur. Nous savons tous que pour faire un bon travail, il faut du temps. Malheureusement, il y a des échéances à respecter et on ne peut donc pas approfondir peut-être comme on l'aurait voulu.

### **1.6 Pistes de recherche ultérieure**

Comme piste de recherche ultérieure, nous pensons qu'il serait intéressant d'interviewer les promoteurs de l'université catholique de Louvain pour avoir leur avis sur le sujet, c'est-à-dire, sur ce qu'il pense de leur implication dans le stage de fin d'étude des étudiants. Il est important pour l'avancement de nos recherches d'avoir leur avis, car cela pourra qu'à impacter positivement le futur des stages à l'UCL. Cependant, il n'y a pas que les promoteurs, il faudrait interroger aussi les représentants de l'université pour avoir plus d'informations sur la politique des stages à l'université catholique de Louvain, et comprendre les raisons pour lesquelles les promoteurs n'interviennent pas dans l'évaluation du stage, par exemple.

### **Conclusion**

La socialisation organisationnelle en général est applicable pour les nouveaux arrivants dans l'entreprise et contribue à l'intégration de ces nouveaux employé(e)s. Mais en ce qui concerne le stage de fin d'étude, nous avons vu que très peu d'études en parlent, car le stagiaire n'est pas considéré comme un membre entier de l'entreprise. Ce qui nous a amenés à comprendre l'importance du stage, considéré comme une phase pré-anticipative, comme une pré-socialisation avant l'entrée au travail. C'est-à-dire, comme une première expérience. Aussi, nous avons voulu démontrer et comprendre au travers des entretiens semi-directifs, pourquoi le stage est important et les facteurs qui influencent positivement la réussite d'un stage.

## Conclusion finale

L'objectif de ce mémoire visait à attirer l'attention des entreprises sur la socialisation organisationnelle des stagiaires et de les amener à réaliser les avantages à en tirer. Cela dit, nous cherchions à démontrer dans un premier temps l'importance et l'impacte d'une socialisation organisationnelle ; et dans un second temps, d'établir après des entretiens semi-directifs les facteurs qui contribuent à la réussite d'un stage à distance.

En réalisant la revue de la littérature sur la socialisation organisationnelle, nous avons compris que c'est une étape qui permet à un nouveau recrue (c'est-à-dire, une personne que l'entreprise vient d'engager) de devenir un membre à part entier dans l'organisation. Nous avons vu que les organisations pouvaient utiliser différentes méthodes pour intégrer et aider les nouveaux employés, d'où les tactiques de socialisation institutionnalisées tels que cités par Van Maanen et Schein (1979) à savoir : collective ou individuelle ; formelle ou informelle ; séquentielles ou aléatoires ; fixes ou variables ; en série ou disjonctive ; d'investissement ou de désinvestissement ; ou bien le mentorat. Pour finir, on a vu qu'il n'y avait pas seulement l'organisation qui pouvait aider, mais que les nouveaux employés eux-mêmes par des comportements proactifs pouvaient influencer et faire avancer leur processus d'intégration, en recherchant activement des informations sur l'organisation, en nouant des relations avec les collègues et/ou les superviseurs et en recherchant le feed-back. Néanmoins, toutes les études sont centrées sur la socialisation organisationnelle des employés et pas des stagiaires. Les quelques auteurs qui ont exploré la socialisation des stagiaires, ou les théories des stages (par exemple Inkster et Ross, 1998 ; Kiser, 2000 ; Sweitzer et King, 1994), décrivent principalement le déroulement d'un stage en plusieurs étapes, comme le modèle de Kiser (2000), qui comprend le pré-placement, l'initiation, le travail et la fin (voir Diambra, Cole-Zakrzewski, & Booher, 2004 pour une comparaison des modèles). Et ces études et modèles d'étapes se sont focalisés sur la manière dont les stagiaires s'adaptent pendant leur stage. Ces auteurs ont exploré la socialisation au sein des stages, pourtant les gens effectuent des stages dans l'optique de se former et se préparer à un emploi à temps plein et, de cette façon, les stages servent de forme de socialisation anticipée pour un futur emploi.

Au moment de la préparation d'un stage, les étudiants sont en attente d'aide (Caron & Portelance, 2017) pour soutenir l'articulation de la théorie et de la pratique. Le stage allège les démarches nécessaires dans la recherche d'un premier emploi en permettant de vérifier le métier et la profession. Il est présenté comme un moyen d'acquisition des compétences complémentaires à

celles obtenues auparavant. C'est pourquoi, l'absence d'expérience professionnelle est souvent désignée comme une des principales causes du chômage des jeunes ; dès lors, les situations de travail en cours d'études, activités salariées (Bédoué et Giret, 2001 ; 2004) ou stages, procurent aux jeunes une première expérience professionnelle facilitant l'intégration au marché du travail (Vincens, 2001). Que pouvons-nous donc attendre d'un stage en entreprise ? Plusieurs auteurs ont démontré les apports théoriques du stage :

- Il peut procurer des compétences basées sur la pratique de l'activité professionnelle ce qui est difficilement accessible au sein de l'institution scolaire (Hugues et *al.*, 1999) ;
- Il permet aux jeunes de développer leurs liens faibles (réseaux sociaux et professionnels) au sens de Granovetter (1973), en favorisant l'accès à un réseau professionnel et parfois l'accès à un emploi après leurs études. Selon Barbusse et al, 2007 les stages aident au processus de socialisation des jeunes sur le plan professionnel et personnel ; ils jouent par conséquent un rôle prégnant dans la phase de transition du système éducatif vers le marché du travail.

Nous pensons que les parties prenantes au stage impactent fortement la bonne marche ou la réussite du stage, mais aussi à l'intégration des stagiaires dans l'organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'un stage à distance. Pour Feldman, 1971, l'intégration est le processus par lequel un individu, étranger à l'organisation, est « transformé en un membre participatif et efficace. C'est une étape importante, l'intégration d'un nouvel arrivant dans l'organisation, et elle commence dès l'entrée. Elle amène l'employé à moins stresser, à se sentir à l'aise dans sa nouvelle fonction et prendre ces marques. On peut donc considérer une bonne intégration comme étant : « *la manière dont le stagiaire va être amené à apprendre les tâches et les processus de travail. Les nouveaux salariés doivent apprendre les aspects techniques de leur travail, par exemple les postes en contact avec les clients impliquent, la plupart du temps, la maîtrise d'équipement varié (caisse, système informatique, système téléphonique). Et au départ, la méconnaissance du fonctionnement des équipements est une source de stress* ». Pour arriver à cette bonne intégration, il est crucial que les stagiaires reçoivent une formation théorique, mais aussi une formation pratique. Cela dit, un manque de compréhension des tâches est généralement identifié par les supérieur hiérarchique (Lacaze Delphine, 2007). Dans le cas des stagiaires, c'est le maître de stage, qui sera amené à distinguer les tâches et donner une formation théorique et une formation pratique au stagiaire.

On parlera de bonne intégration ou d'intégration positive du stagiaire, lorsque le stagiaire dès l'entrée de son stage dispose du matériel nécessaire pour pouvoir télétravailler et qu'il reçoit une formation théorique et une formation pratique durant la première semaine de son stage.

Notre question de recherche était formulée comme suit : « **Quels sont les facteurs importants pour une bonne intégration du stagiaire en fin d'études, c'est-à-dire l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise, lorsque le stage se réalise à distance ?** », et sur la base de notre revue de littérature trois hypothèses ont été élaborées avec des sous hypothèses. L'hypothèse 1 est élaborée comme suit : *le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire ; connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie ; le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité* ».

La deuxième hypothèse explique comment les comportements proactifs, plus précisément la recherche d'information, la recherche de réseau et la recherche de feed-back aident à la réussite d'un stage à distance.

Et enfin, la dernière hypothèse cherche à comprendre ou à évaluer le rôle du promoteur, dans la réussite du stage.

Après analyse de nos entretiens, nous pouvons conclure en disant que : le maître de stage, plus précisément le suivi, l'encadrement du maître de stage et du promoteur sont les facteurs importants, pour une bonne intégration du stagiaire en télétravail, dans l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise.

## Bibliographies

### Monographies

Christiansen, L. S. Mark, A. Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization. 2010 p.304.

Louise Lemire, Yves-Chantal Gagnon. (2002). Thème 2. Le recrutement, la sélection et la socialisation, Presses de l'Université de Montréal, année 2002, p. 47-66 sur : <https://books.openedition.org/pum/15543>

### Articles de périodiques

Bauer, T. N. Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology®*. APA handbook of industrial and organizational psychology. (2011), Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization. *American Psychological Association*, 51–64.

Bauer, T. N. Bodner, T., Erdogan, B. Truxillo, D. M. Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.

Chao, G.T. (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. *In the Oxford Handbook of Organizational Psychology*.

Coman R & al., Méthodes de la science politique.(2016). De la question de départ à l'analyse des données, De Boeck Supérieur, Louvain-La-Neuve, 2016 : 53-172.

Dailey, S. L. (2016). What happens before full-time employment? Internships as a mechanism of anticipatory socialization. *Western Journal of Communication*, 80(4).

Dionne, L. et Petit M. (2020). La supervision de stage en temps de Covid-190 comment accompagner des stagiaires à distance à l'aide du numérique. Superviser à distance grâce au numérique.

Dominique Glaymann. (2014). Le stage dans l'enseignement supérieur, un dispositif riche de promesses difficiles à tenir éducation et socialisation : *les cahiers du CEERFE, N° 35*, [img-2.jpg \(1077×675\) \(openedition.org\)](#)

El abboubi, Manal. El Kandoussi, Fatima. GUERFEL-HENDA, Sana. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *Dans RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. 2012/4, (n°4), 57-73.

Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization.

Florent, C. Daniel, G. Céline, S. (2019). Etat des lieux des comportements proactifs en contextes professionnels. *Université Paul-Valéry Montpellier 3, Université Montpellier, EPSYLON EA 4556, 34000 Montpellier, France*, 2-30.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie.

Kaufmann, J.-C. (1996). L'entretien compréhensif. Paris: Nathan.

Kaylee L. Pike. (2014). New Employee Onboarding Programs and Person Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. *University of Rhode Island*, 4-27.

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9-24.

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 173-183.

O'Malley, M. (2000). Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Pierre Lannoy Mars 2012 « L'ANALYSE THEMATIQUE L'ANALYSE THEMATIQUE »

Serge Perrot. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny. Volume 13, Numéro 4, été 2009, p. 115–127.

Serge Perrot, Yasmina Jaidi. (2014). Comportements proactifs de socialisation : à la recherche des déterminants individuels communs. *Management & Avenir* (N° 70), pages 135 à 151.

Serge, P. Patrice, R. (2009). Organizational socialization : between Tactics and practices, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2009, 73, 2-18.

Serge P. Yasmina, J. (2014). Comportements proactifs de socialisation : à la recherche des déterminants individuels communs. *Management & Avenir* (N° 70), pages 135 à 151.

Van Maanen, J., & Schein, E. G. (1979). Toward a theory of organizational socialization.

Yeung, A., Brockbank, W. & Ulrich, D. (1994) Lower cost, high value: Human resources function in transition. *Human Resource planning*, 17(3), 1-6.

### **Mémoires-Thèse**

PIRON, Hermeline. *L'impact des pratiques organisationnelles et des comportements proactifs d'intégration sur les attitudes au travail des nouvelles recrues infirmières*. (en ligne) Mémoire de Master en sciences de gestion. Wallonie : Louvain School of management, 129 p. Format PDF. Disponible sur : [https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A6666/datastream/PDF\\_01/view](https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A6666/datastream/PDF_01/view):

REGNER, Lauranne. *Socialisation organisationnelle et carrières nomades : Etude de terrain chez Media Markt Liège*. (en ligne) Mémoire de Master en sciences de gestion. Wallonie : Louvain School of management, 88 p. Format PDF. Disponible sur : <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2783>

## **Support de cours**

CAESENS, Gaëtane. *Psychologie du personnel : Evaluation et développement des compétences* : Université Catholique de Louvain, 1<sup>ère</sup> année master Rh, cours 2019, 45-48p.

DE VISSER, Christian. MOYSON, Stéphane. *Management publique gestion des ressources humaines* : Université catholique de Louvain, 1<sup>ère</sup> année master Rh, 2020.

## **Rapport**

OVE (2003), Enquête « Conditions de vie des étudiants », Paris, OVE, *Observatoire de la vie étudiante*.

La lettre du RESTAG/RENIG n°3 juin 2012.

## **Sites Internet**

<https://doi.org/10.4000/formationemploi.3514>

<https://renaudpfeiffer.fr/lintegration-professionnelle/>

<http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2002no54.pdf>

[http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/sites/aruc.rlt.ulaval.ca/files/ct-2013-004\\_pjobin.pdf](http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/sites/aruc.rlt.ulaval.ca/files/ct-2013-004_pjobin.pdf)

[https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/674/Socialisation\\_organisationnelle\\_Perrot.pdf;sequence=3](https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/674/Socialisation_organisationnelle_Perrot.pdf;sequence=3)

## 1.1 Analyse entretiens semi-directifs avec les maîtres de stage de la SNCB.

### Individu 1

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

Dire au stagiaire de ne pas le vouvoyer, ce qui lui met à l'aise et plus en confiance. Planification de l'entrée du stagiaire un mois à l'avance, ce qui permet au stagiaire d'avoir toutes les informations, sur la culture le fonctionnement, etc. Présentation du stagiaire aux collègues. Le stagiaire reçoit l'ordinateur portable, le badge, et les accès pour travailler à distance. Le stagiaire reçoit le premier jour une tâche à faire : *« ce n'est pas le type de travail qui compte, mais qu'ils aient déjà quelque chose à faire et à produire dès le premier jour, quelque chose de réaliste, qui n'est pas trop compliqué »*. Il ne donne pas de formation au stagiaire, mais durant l'entretien de sélection, il évalue en posant des questions ou en demandant aux stagiaires de petites tâches pour évaluer leur niveau.

- **Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie.**

Pour lui, l'apprentissage commence dès le premier jour. Il commence par des petites choses et au fur à mesure que le stagiaire prend ses marques, il augmente les tâches en fonctions de ces capacités aussi. Il insiste vraiment sur le fait de planifier des réunions teams, pour suivre ce que fait le stagiaire, surtout quand il travaille à distance, comme il le dit : *« Parce que tu vois, tu peux dire : « Ah, tu peux faire ça, et l'après midi, on regarde ensemble et donc »*. Et on discutait aussi chaque semaine pendant les réunions du team, on avait un moment pour les stagiaires dans lequel on discutait les missions pour cette semaine... Car on peut facilement l'oublier. Conclusion, il évite que le stagiaire se sente seul, mais il lui accorde l'autonomie, dans la réalisation des tâches.

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Le suivi, ce fait deux fois par semaine. Donc, il dispose du temps, pour planifier des réunions teams, au cours desquelles, le stagiaire, pouvait avoir un feed-back, sur la réalisation des tâches, sur ces compétences (forces et faiblesses), mais aussi sur son comportement et les attentes du stagiaire. Faire aussi, une évaluation à mi-parcours : *« J'essaie de faire un feed-back, après*

chaque tâche qu'ils ont faite parce que c'est tellement important si l'on fait quelque chose, même une bête petite chose par exemple, je lis un document de dire : ce que tu as aimé, ce que tu as moins aimé, etc. » Donc ça, c'est important qu'ils aient vraiment un micro-feed-back sur leur tâche aussi ».

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Selon lui, cela n'est pas nécessaire, étant donné que l'entreprise (lui), fait un entretien de sélection au cours, duquel il discute avec le stagiaire pour connaître ces attentes, il explique également les valeurs, la culture de l'entreprise; et il met cela sur papier. En revanche, il souligne qu'en général, les étudiants, ne savent pas vraiment quelles sont leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et qu'il serait intéressant que le promoteur intervienne à ce niveau, pour ne fut-ce que leur faire, faire un exercice de réflexion sur ce qu'ils aimeraient faire : « Que l'étudiant qu'il prenne seulement 10 minutes pour se poser certaines questions logiques, en fonction de leurs options en fonction de leurs intérêts, etc. »

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Pour les graduats, il y a la plupart du temps un suivi par les promoteurs de l'école, et une collaboration entre les deux tuteurs. Mais pour les étudiants en master, c'est moins le cas. Le contact se fait seulement à la fin du stage, quand il y a par exemple des choses à remplir par mail.

## **Individu 2**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

Le premier jour, l'étudiant est accueilli, les choses essentielles lui sont expliquées, il reçoit le matériel nécessaire pour faire le stage à distance ; il le met à l'aise. Un entretien est réalisé au préalable, pour connaître les attentes du stagiaire ; quoique selon lui, la plupart du temps, les étudiants ne savent pas trop ce qu'ils veulent, donc il prend le devant, pour faire des propositions. Cet entretien permet également d'évaluer leur capacité (force et faiblesse). Le stagiaire est présenté aux collègues.

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie.***

Travaille avec le stagiaire, reste à côté en cas de besoin, discute avec le stagiaire, prendre la température du stagiaire : « *Donc, là, il y a une discussion permanente bien sûr. On explique ce qu'on attend, on fait des choses d'abord ensemble ; si ça marche bien, ils sont partis* ».

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Il fait un suivi des tâches et un feed-back direct, juste après la réalisation de la tâche. En résumé, le feed-back se fait quasi chaque jour. Il organise une évaluation à mi-parcours, mais plus sur demande l'université. Autonomie, quand il a suffisamment de confiance.

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Selon lui, il n'est pas nécessaire que le promoteur intervienne : « *Non, ce n'est pas nécessaire... Et euh sauf s'il a des problèmes. J'imagine qu'il faut qu'on rentre en contact sinon on ne sait pas nécessaire.* »

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Il a eu à échanger par mail avec le tuteur de l'école, mais il n'y a pas eu vraiment de contact entre eux : « *Il y avait les échanges de mail, mais c'était surtout pour la documentation, l'évaluation, euh, pour noter les objectifs du stage, etc. Il fallait noter ça dans un document et dans ce sens-là, il y avait des échanges, sinon ce n'est pas de contacts non* ».

### **Individu 3**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

Le premier jour du stage, il accueille lui-même les stagiaires, il présente les différents services et fait un petit tour du bâtiment : « *On salue tout le monde et toutes les personnes qu'ils vont côtoyer pendant leur stage et puis en général, je prépare la première journée, il y a un premier projet sur lequel, ils vont travailler ou une première visite de chantier afin de les mettre à l'aise, dans le bain. À partir de là, lorsqu'on a bien défini les tâches à faire pendant le stage, ils sont intégrés directement dans le service, il n'y a pas de différence entre lui ou elle dans nos services* ». En télétravail, le stagiaire reçoit s'il n'en a pas : « *un pc et accès Internet. Mais quand en général quand c'est un stage de 1 mois et demi, le pc de l'étudiant, c'est ok* ».

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie***

Il encadre ces stagiaires au moins une journée par semaine, comme il est directeur des travaux, et doit gérer une équipe de 20 personnes. Il y a une sorte de tournante avec ses agents : *parfois, le stagiaire va rester avec un ingénieur, il va jusque sur le chantier, parfois, il va rester avec un bachelier en construction qui a d'autres tâches sur le sentier. Donc, en général, le stagiaire est encadré au moins par une personne par la semaine, voir 2 ou 3 personnes.* Il fait aussi une évaluation chaque semaine.

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Il dit qu'il y a un suivi plus que régulière de ses stagiaires, car il y a toujours une personne qui encadre le stagiaire. Il n'est jamais laissé seul : *la seule journée où il peut être tout seul surtout en période de Covid, j'ai mis en place qu'une journée, ils peuvent rester à la maison en contact avec moi, on fait du télétravail, mais on remet au propre les notes de la semaine, on travaille sur son rapport de stage, c'est la seule journée où il est tout seul parce qu'il est à la maison.*

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la porter du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Selon lui, cela n'est pas nécessaire.

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Les promoteurs le contactent en général, mais lui, il ne ressent pas forcément ce besoin : *« Je ne ressens pas le besoin parce que ce sont eux qui sont dans le besoin et pas moi et personnellement, je n'ai pas le temps de faire encore des feed-backs vers les promoteurs. Si c'est un étudiant, on peut regarder ensemble s'il a bien fait ceci ou cela ».*

#### **Individu 4**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

Il se présente, il fait le tour des différents bâtiments qu'il y a à Bruxelles. Le stagiaire est présenté aux collègues : *« Je montre aussi, évidemment ce qu'il y a dans le bâtiment où se*

*trouvent les toilettes, tu vois des choses plutôt pratiques. Où est-ce qu'il ou elle peut manger, tu vois des choses comme ça, où est-ce qu'il ou elle peut aller chercher de l'eau, c'est quand même des choses pratiques, importantes. Ce que je fais aussi à l'avance, avant que les stagiaires n'arrivent, c'est de faire un petit mail aux collègues en annonçant l'arrivée du stagiaire. Le stagiaire reçoit un ordinateur portable, un badge et les accès pour pouvoir travailler à distance. Il organise aussi une formation : « J'explique déjà un peu les grandes lignes, évidemment, de ce que le stagiaire pourra donc faire. Mais j'évite de faire tout ça en une journée ; il ne faut pas trop charger la première journée non plus ».*

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie,***

Il y a une procédure pour donner un peu la direction dans laquelle les stagiaires devraient travailler et les grandes lignes qu'ils ou qu'elles doivent respecter ; il établit un plan de formation bien défini : *« Je trouve que c'est quand même important d'un peu formaliser cela comme ça, c'est clair pour le stagiaire ce qui sera attendu, parce que sinon je pense que le stagiaire ne se sentira jamais sûr. Un plan de formation avec là-dedans les objectifs de l'apprentissage... Aussi, avant le début du stage de bien réfléchir à ce que j'attends de mon stagiaire, quels sont les objectifs et de mettre ça sur papier et d'en parler le premier jour avec le stagiaire pour que ce soit clair. Le stagiaire a aussi l'occasion de poser des questions et on peut adapter... ».*

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Il fait un effort pour contacter le stagiaire au moins chaque jour, et s'il n'est pas là, il demande à une autre personne de le faire : *« j'essaie quand même d'au moins chaque jour pouvoir contacter le stagiaire pour voir s'il y a des questions. Mais c'est un minimum d'avoir un contact journalier avec le stagiaire. Ça, c'est important, surtout en télétravail, c'est encore plus important. Si je ne suis pas là, j'essaie quand même de demander à quelqu'un d'autre de garder ce contact ».*

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

*« Je pense que ça pourrait quand même aider pour encore augmenter la qualité du stage parce que maintenant, c'est pas facile pour un maître de stage. On fait presque ce qu'on peut, on va*

*donner des tâches utiles au stagiaire, mais ce ne serait pas mal si l'école pouvait aussi un peu regarder avec les trois parties ensemble, comment est-ce qu'on va le faire... Qu'est-ce que l'étudiant a déjà étudié ? Est-ce qu'il y a peut-être des choses qu'on pourrait essayer de mettre en pratique pendant le stage ? Ce serait quand même bien d'avoir cet "INPUT" là. »*

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Il n'y a vraiment pas eu de contact avec le promoteur : « *Pour ma première stagiaire de cette année-ci (en master 2) je n'ai pas eu de contact avec l'école. Pour mon deuxième stagiaire (en bachelier), le promoteur de l'école a quand même planifié un Teams avec moi, mais deux semaines avant la fin du stage donc c'était plutôt pour parler de l'évaluation et d'un peu regarder comment ça se passe. Mais moi ça m'étonne un peu que les écoles ne prennent pas contact avec le maître de stage avant que le stage commence. Ils n'ont peut-être pas le temps ? Je sais qu'ils ont beaucoup de choses à faire mais ... oui ça me semblerait quand même logique qu'avant que le stage commence, l'école prenne contact avec l'entreprise et avec le maître de stage pour un peu voir, ce que vous allez faire exactement, ça arrive que l'école prenne contact avant le début du stage mais comme je le vois, c'est plutôt rare. Je trouve ça un peu étonnant, mais voilà ! »*

## **Individu 5**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire***

Il fait le tour du bâtiment avec le stagiaire bien avant le début du stage. Donc, les étudiant(e)s viennent visiter le terrain, rencontrent les collaborateurs, reçoivent les règles de sécurité. Cela, permet au maître de stage et à l'étudiant(e) de regarder ensemble les attentes des deux parties et à ce moment l'étudiant peut déjà dire si oui ou non, le stage le convient. Ce maître de stage, n'a eu qu'un seul étudiant qui a fait son stage à distance. Cet étudiant n'a pas reçu l'ordinateur portable de l'entreprise, mais celui de l'école. Le maître de stage s'est chargé de lui donner tous les documents possibles pour faire le stage à distance.

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie.***

L'évaluation est régulière comme il l'explique: « *C'est-à-dire qu'en fait justement par ces différents checks que je fais comme ça de façon régulière, journalière ; j'ai une idée très claire*

*de comment il avance. Est-ce que ça va dans la bonne direction ? Est-ce qu'il a des difficultés ? » Il fait tout ce qu'il peut pour suivre l'étudiant dans ces tâches : « C'est-à-dire le matin, petit débriefing le matin : tu en es où aujourd'hui par rapport à hier par exemple ? Tiens, qu'est-ce que tu as fait ? Je vois un peu ou il en est. Je dis tiens, attaque telle piste, telle piste. Je reviens vers deux heures faire un petit point. Donc, voilà, c'est toujours des points ponctuels que je fais ». Et quand, il s'agit des moments critiques, il sacrifie une demi-heure l'après-midi pour aider l'étudiant, qui bloque. Pour lui le bon maître de stage, c'est celui qui est attentif à tout.*

- *Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.*

*Il fait un suivi régulier du travail du stagiaire : « Je lui ai dit, on va faire une planification : cette semaine, tu fais ça, ça et ça parce qu'il y avait plusieurs sujets; il y avait des sous-sujets, je veux dire dans le programme alors je lui ai dit voilà, cette semaine, tu fais tel sujet, tel sujet et on en parle fin de semaine et je te prévois le sujet de la semaine d'après en fonction de l'avancement pour voir s'il n'a pas bloqué. Donc, voilà, on travaillait comme ça par semaine en semaine jusqu'à la fin du stage ».*

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

*Pour lui, le promoteur n'est pas obligé de jouer un rôle dans le déroulement du stage, et il n'est pas obligé de collaborer avec le maître de stage, lorsqu'il y a une relation de confiance qui s'établit entre les deux parties : « Normalement, je travaille avec des écoles avec qui j'ai pris l'habitude de travailler, à force d'avoir des étudiants, on se connaît et on est arrivé au stade où justement, il y a la confiance ».*

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

*Selon lui, quand on est un bon maître de stage, et qu'on encadre bien les étudiants, alors les écoles n'ont pas besoin de faire un suivi : « Surtout, pour les études supérieures, j'insiste là-dessus. Maintenant, au secondaire, je prends le cas des études secondaires, des CEES, quand ils sont en dernière année-là par contre on a un public plus jeune ».*

## 1.2 Analyse des entretiens des étudiants en master 2, ressources humaines à l'UCL.

### Individu 1

- *Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.*

Le matériel informatique a été donné pour pouvoir faire le télétravail. Il a reçu un accueil convivial, suivi des présentations de l'entreprise et des collègues. Il n'y a pas eu de formation en tant que telle (juste une formation de deux heures), mais selon lui, ça n'a pas vraiment servi. Il a appris les règles et la culture d'entreprise par la formation de 2 h et sur le site internet de l'entreprise. Il a eu un accompagnement de son maître de stage au fur et à mesure, qu'il avançait dans le stage.

- *Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie*

*« J'ai eu des responsabilités tout de suite, on m'a tout de suite mis dans le bain. Forcément, au début, c'était graduellement, mais je veux dire, on ne m'a pas laissé de côté quand, je n'avais pas de tâche. On ne me disait pas, bah écoute ferme ton PC ! Tu as fini ta journée. On me disait attends, on regarde ! Et donc ça, c'était vraiment chouette. Et puis bah, c'était une ambiance de dingue, même en distanciel pour moi, c'était une ambiance de dingue »*

- *Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.*

Il recevait un feed-back régulier. Quand il faisait quelque chose, sa maîtresse de stage lui donnait un feed-back directement. Seulement en distanciel, il regrette le fait que c'était sans caméra et donc moins personnelle. Pour lui, avoir un feed-back régulier et rapide lui a permis de s'améliorer constamment et lui a permis de bien évoluer pendant son stage.

- *Recherche les informations dont il a besoin pour réussir les tâches qui lui sont confiées.*

Selon lui, c'était plus facile en présentiel. Il cherchait les informations auprès de sa maîtresse de stage. Mais en télétravail, il envoyait des mails ou des messages sur teams : *« En général, quand, c'était ma maîtresse de stage, elle répondait rapidement, mais quand ce n'était pas ma maîtresse de stage et que c'était quelqu'un d'autre, là, il fallait y aller en force. En présentiel,*

*c'était facile, franchement y'a vraiment pas de souci. Je prenais mon PC, j'allais voir la personne. En distanciel, déjà les gens ne répondaient pas forcément. Ils me répondaient par message, je lisais le message et je me disais, je n'ai pas compris. Fallait que je renvoie un message en disant : ben, je suis vraiment désolée, mais je ne comprends pas ».*

- ***Noue une relation avec ses collègues ou l'équipe dans laquelle il est.***

En présentiel, il était tout le temps avec ses collègues en interne : « *On a fait plein de chouettes choses. On a été manger à midi ensemble. Euh, parfois, on se faisait des petites pauses café et c'était vraiment super chouette. Donc ça fait partie de leur valeur en fait, cet aspect familial ; et moi, je suis arrivée un peu stressée. Et tout le monde m'a dit : c'est « tu » et olé quoi ! Même le patron, enfin le patron. Il rentrait, et on se fessait un petit check des points. En distanciel ça été un peu plus compliqué : Je sais plus, il y avait un peu de jeu comme ça. Euh ça a un peu moins de succès. Honnêtement, les consultants, ils le disaient : ils n'avaient pas le temps et pas forcément envie parce que c'est toute la journée sur le PC. C'est vrai que le soir dès 19h à 21h, se dire : bon, bah je vais jouer 2 h avec les collègues. Moi, comme j'organisais en général, je devais être là. Donc moi, j'ai gardé contact. »*

- ***Rechercher le feed-back de son supérieur à savoir le maître de stage.***

Il n'avait pas besoin de rechercher le feed-back. Cela se faisait automatiquement, après la réalisation d'une tâche.

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la porter du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Il dit qu'il n'avait pas forcément besoin que sa promotrice soit investie, vu que son stage, c'était bien passé, mais : « *je me mets à la place d'un étudiant avec qui ça ne se passe pas bien du tout. Euh, j'ai des copains dont le stage a été une catastrophe, ça arrive qu'on évalue mal l'endroit ou des choses comme ça* ». Donc, pour lui, ça pourrait être intéressant que l'université mette cela en place car : « *Finally, qui est responsable des stages ? Qui est responsable des mémoires ? C'est quoi le rôle du promoteur ? Parce que parfois, même le rôle du promoteur, il n'est pas forcément compris. Voilà et bien dire : bah voilà, s'il y'a un problème quelque part, qui réagit quoi ? Est-ce que c'est le promoteur ? Donc, je pense que ça devrait être un peu remis au clair. Bon bah voilà, moi, j'ai de la chance, ça s'est bien passé donc je n'ai pas eu besoin* ».

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

« On s'est contacté uniquement dans le cadre du mémoire et très peu, mais au niveau du stage, rien. Elle ne m'a jamais demandé : ça a été ? Elle ne m'a ma jamais fait de feed-back là-dessus, eux et finalement le seul retour que j'ai eu sur le stage, c'est à la défense du mémoire. Mais voilà, je lui avais envoyé aussi l'évaluation pour signer l'évaluation de stage, bah, elle me l'a signé tout de suite heureusement, mais je veux dire là elle m'a juste, bah voilà, c'est signé, euh. C'est chouette de voir. Je ne sais pas moi qu'un étudiant ne s'en sort bien rien du tout. Juste c'est signé ! »

## **Individu 2**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

L'accueil n'était pas vraiment top : « C'était décevant, vue que la personne qui devait m'accueillir était malade, j'ai donc pas vraiment eu d'accueil. C'est quelqu'un d'autre qui est venue me chercher. Il ma présenté les locaux, mon bureau de travail et après, ils ont fait une présentation de 10-15 minutes de l'entreprise et c'est tout ». Il a reçu le matériel pour faire le stage en télétravail (l'ordinateur portable, l'identifiant, mais il a regretté le fait qu'il n'a pas eu un abonnement internet, car il n'y avait pas de connexion dans son Kot et donc il devait aller dans les locaux de l'UCL et pour cela, il fallait se lever très tôt. Il a appris les valeurs et la culture de l'entreprise le premier jour. Il a été présenté aux autres membres de l'entreprise. Il a eu une formation de deux jours sur le logiciel SAP, mais selon lui, cela n'a pas vraiment été utile : « J'ai galéré pour le peu de temps que, j'ai été en présentiel et après ça dû être en distanciel, vu que, c'était un système que je ne connaissais pas du tout et que j'ai eu l'occasion de travailler avec quelqu'un pendant une ou deux journées je ne connaissais pas encore. Je devais tout le temps, envoyer un mail ou faire une petite réunion sur Skype, pour demander et tous mais a la longue, c'était chiant, car je ne connaissais vraiment pas, je n'étais pas du tout familière et donc, je trouve que la formation n'était pas vraiment poussée ».

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie :***

Le stage n'est pas réussi, car le maître de stage n'avait pas préparé à l'avance le déroulement du stage. Le stagiaire, c'est retrouver seul sans avoir quelque chose à faire : « Mais j'avais vraiment des journées entières parfois, je me déconnectais, je me mettais dans le lit, parce que personne ne va m'appeler et donc c'était vraiment une expérience pas terrible du tout... Si, c'était ma seul première expérience en entreprise, je ne l'aurais pas mentionnée et la même, je

*ne compte pas le noter sur mon Cv, car si je le note et si j'arrive en entretiens, ils vont me demander ce que j'ai fait et c'est fort de l'expliquer ».*

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Il affirme avoir trouvé le passage du présentiel en distanciel catastrophique. Il n'a plus eu de suivi rien du tout, déconnexion totale. Il ne recevait pas de feed-back. : *« Zéro, rien du tout sauf quand il n'était pas content, parce que bien sûr SAP, je ne connaissais pas. Mais voilà et franchement, j' ai trouvé le passage en distanciel catastrophique , si j'avais pas fait le bachelier et que je comptais sur ce stage pour avoir une première expérience en entreprise ça aurait été un flop total, car il pouvait me donner une tâche à faire et toute la journée, j'avais des nouvelles de personnes jusqu'à ce que j'envoie un message pour dire : coucou halo est ce que j'ai quelque chose à faire ? Est ce que vous avez des tâches à me donner ou quoi ? ».*

- ***Recherche les informations dont il a besoin pour réussir les tâches qui lui sont confiées.***

Il envoyait des messages sur Skype, sinon par mail pour demander les informations, lorsqu'il ne comprenait pas quelque chose.

- ***Neue une relation avec ses collègues ou l'équipe dans laquelle il est.***

Pas vraiment.

- ***Rechercher le feedback de son supérieur à savoir le maître de stage.***

Non.

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la porter du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Pour lui, le promoteur doit intervenir, pour s'assurer du bon déroulement du stage, car ça apporterait un plus déjà pour s'assurer du bon déroulement du stage et en plus s'assurer de l'apprentissage qui se passent sur le lieu du stage. Voici ce qu'il dit : *« justement, dans l'évaluation, il y a la fiche évaluative que tu envoies au maître de stage, pour mettre les remarques, petites notes... et ensuite ont te la donne pour ensuite la rentrer sur l'interface. Tu dois avoir la signature du promoteur et donc ont demande les commentaires du promoteur, mais comment il peut commenter un stage alors qu'il n'était au courant de rien et en plus quand*

*mon promoteur a mis sa signature, dans les commentaires il a dit : je me remets à l'avis du maître de stage et donc, je trouve qu'il devrait en savoir davantage dans la mesure où l'université ne demande pas au promoteur de se rendre au lieu du stage pour discuter avec le maître de stage. Mais il y a aussi cette conscience-là de se dire : c'est peut-être le fait qu'il y a beaucoup d'étudiants qu'il n'y a pas ce suivi ».*

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Il n'y a pas eu de contact entre le maître de stage et le promoteur. Selon lui, le stage est une formalité à l'UCL : « ... mais ici ont fait signer les papiers, tu peux être en Jamaïque, ils ne sont pas au courant. Le plus important, c'est que tu signes le papier a tant pour ton stage et que tu ramènes le papier signer. Sinon, je trouve qu'il n'y a pas de suivi, pour savoir ce que tu fais sauf si évidemment, tu ramènes quelque chose de mal qui c'est passer ou quoi sinon mon promoteur n'a pas été en contact avec les gens de mon stage et vice-versa ».

### **Individu 3**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

Accueil sympa, petit déjeuner d'accueil, présentation de l'entreprise, des locaux, codes d'accès, etc. Il a reçu l'ordinateur portable un peu en retard. Il n'y a pas reçu de formation en tant que telle. Juste des explications sur le fonctionnement du logiciel de recrutement. Information, sur les règles, les valeurs et la culture de l'entreprise. Les collègues ont été présenté, mais malheureusement par vidéo conférence, à cause de corona.

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie***

Une semaine après, la maîtresse de stage tombé malade, et c'est fait remplacer par un autre, ce qui le met en retard dans son apprentissage. Il a eu trois personnes comme maître de stage. Il n'a rencontré que deux fois le dernier maître de stage, et la majorité du temps, il lui expliquait quoi faire par téléphone, ce qui n'était pas du tout facile pour lui : « alors pour moi, je trouvais ça vraiment difficile de faire quelque chose, de faire vraiment comme il le faut, quand c'est à distance. Tu n'as pris aucune formation, tu es en télétravail et c'est pour ta première fois de le faire ». Il reproche le manque de transparence dans l'évaluation finale et le manque d'assistance tout au long de son stage : « D'assister quand il faut, je pense que c'est un atout pour la personne qui reçoit une compétence et tout et ça montre aussi que le tuteur, il est là, il fait vraiment son

rôle. C'est comme, les professeurs au fait. Travailler le plus avec vidéo conférence que le téléphone quand on leur explique comment fonctionne quelque chose... Déjà encourager la personne. Dire les choses clairement quand la personne a des tâches à accomplir, c'est-à-dire : « si je fais mal mes tâches, au lieu de parler à côté ou de dire voilà, c'est une mauvaise élève, elle ne sait pas faire... », c'est mieux de prendre la personne, lui parler et l'aborder respectueusement lui dire : « Voilà, on attend ça, ça, ça, en tout cas, je ne te décourage pas, mais c'est pour t'encourager. Et booste-toi ici ! »

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Il recevait un feedback régulier, mais selon lui pas bénéfique, car : « Moi, je trouve que prendre des informations à distance sans par exemple, vidéoconférence et tout, c'est très difficile. Vu que comme je l'ai dit, ça se faisait en télétravail. Je n'ai pas eu, une formation comme tel, c'est un peu difficile de se retrouver dans un milieu comme ça où on attend beaucoup de choses de ta part, pendant que toi, tu ne comprenais rien ; tu n'as pas vraiment eu les informations comme il faut ». Il a manqué d'accompagnement tout au long du stage.

- ***Recherche les informations dont il a besoin pour réussir les tâches qui lui sont confiées.***

Il appelait soit le manager, ou le superviseur quand, il ne comprenait pas quelque chose, et ce dernier lui expliquait quoi faire.

- ***Noue une relation avec ses collègues ou l'équipe dans laquelle il est.***

« J'ai eu quand même le temps d'échanger à deux reprises. »

- ***Rechercher le feedback de son supérieur à savoir le maître de stage.***

Il le faisait souvent, si non son superviseur : « Donc chaque matin j'appelais, j'appelais ou bien soit on m'appelait, pour me dire : « quelles tâches tu vas faire aujourd'hui ? S'il y a un problème, tu nous rappelles et tout ».

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Il ne ressent pas ce besoin qu'il soit en collaboration ou qu'il veille à ce que le stage se déroule bien. Selon lui, cela relève du maître de stage, car ce n'est pas toutes les entreprises qui

accepteront de collaborer avec les promoteurs en ce qui concerne le déroulement du stage dans l'entreprise. Mais, il pourrait intervenir, dans le cadre d'étudiant qui rencontrent des difficultés dans l'entreprise. Mais il souhaiterait qu'il ait qu'a même un changement, car généralement à l'UCL : « *Presque, nous tous, c'est l'étudiant qui va, fait son stage. Il termine, il rentre, revient chez son promoteur et ce dernier lui dit : comment, le stage c'est passé ? Qu'est-ce qu'il a appris ? Il fait le compte rendu de de voilà, ça, ça s'arrête là* ».

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Le contact avec le promoteur était uniquement par rapport au mémoire. Le maître de stage n'était pas en contact avec lui. Et le contact qu'il y a eu, c'était juste au début pour signer la convention et à la fin pour signer l'évaluation du stage.

#### **Individu 4**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

Chouette accueil, visite de la société, formation sécurité avec le conseiller en prévention, explication sur le fonctionnement de l'entreprise et sur valeurs ; la culture de l'entreprise. Rencontre avec les collègues. Formation IT, de 3 h le premier jour du stage mais pas bénéfique : « *Moi, je n'ai pas eu en tout cas, je n'ai pas cette impression-là de savoir, tiens, qu'est-ce que je vais en faire après ? D'ailleurs, on ne l'a jamais utilisé. Donc, je me dis : c'est ridicule de montrer à des étudiants un système informatique, qu'ils ne vont même pas utiliser, parce qu'ils avaient tellement peur qu'on fasse de bêtises* ».

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie.***

Le stage n'était pas bien planifié et le maître de stage, n'a pas vraiment bien jouer son rôle. « *La première semaine a été chargée, car l'entreprise fessait une enquête de satisfaction. C'est dans le courant de la deuxième semaine que l'entreprise s'est rendu compte, qu'elle ne pouvait pas donner des tâches à la stagiaire. Donc, à chaque fois, on va aller chercher ce qu'on peut faire, etc. ; puis c'était pire en pire. Et puis, après il y a eu le télétravail qui a été mis en place et puis ils viennent nous dire : bah voilà, à partir de lundi faut plus venir, mais ils ne nous ont pas proposé de télétravail, tu vois ? Et donc nous, ont ne voulaient pas que notre stage soit suspendu ou reporté... Parfois, on va avoir des journées sans avoir un seul mail, euh...* » ;

« et en fait quand on était à distance, ben, ont étaient comme ça, derrière notre ordinateur attendre un mail pour faire quelque chose et ouais, ça, c'est juste horrible, parce que on est là, on doit être disponible. Parce que si on reçoit un mail et qu'ont ne répond pas assez vite on nous tombe dessus. La majorité des tâches, je veux dire sans mentir :80 % des tâches qu'ont a dû faire, c'étaient des scans. Donc on avait les CV des candidats ou alors les cartes d'identités ; des brevets caristes, etc. Et on devait les classer dans un petit dossier. »

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Il ne recevait pas de feed-back : « Justement, ça, c'est un truc que, je lui ai reproché avant la fin de mon stage, euh, parce que quand on rendait, les tâches qu'on avaient effectuées, on nous disait merci et en fait, on ne savait même pas ce qu'il en était. Et alors en distanciel, c'est encore pire. Parce que comme j'ai dit, bon en dehors de l'interview, c'est que, en distanciel à part notre maître de stage qui nous répondait, les autres répondaient très rarement. Et donc, ça c'était très problématique, parce que ça nous bloquait, par exemple quand, on avait une grosse tâche à faire, ont dépendaient d'une réponse, je ne sais pas moi celle qui faisait du Payroll et qu'elle ne répondait jamais. Bah, d'ailleurs, il y a une des choses qu'ont n'a jamais su terminer parce qu'ont n'a jamais eu de réponse ».

- ***Recherche les informations dont il a besoin pour réussir les tâches qui lui sont confiées.***

Il allait chercher l'information auprès de son maître de stage qui redirigeait vers d'autres, à ce niveau tout se passait bien.

- ***Neue une relation avec ses collègues ou l'équipe dans laquelle il est.***

Difficulté pour s'intégrer, car selon lui, il y avait une sorte de différence de traitement entre les stagiaires et les autres membres de l'entreprise : « Elle mettait vraiment une distance, parce qu'ont étaient stagiaires. Et alors, par exemple, dans les échanges d'e-mail, la DRH disait toujours : demande au stagiaire. Au lieu de dire : demande, à Elisabeth (des individus). OK, on vient faire un stage, on n'est pas des moins-que-rien enfin. Un minimum de considération ».

- ***Rechercher le feed-back de son supérieur à savoir le maître de stage.***

Il allait chercher du feed-back, mais à force de rencontrer un mur il y a eu une sorte de démotivation : « Au début, ont demandaient et puis à un moment donné, on y allait plus parce qu'ont étaient tellement dégoûté.»

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Il souhaiterait : *« Ne fut ce que, le prof vienne avec ce qu'on nous avait proposé, ce qui a été signé, dans la convention. Avoir un entretien avec l'étudiant et un entretien avec le maître de stage, parce que, je trouve ça grave quoi ? Parce que bon, c'est quand même la dernière année à l'université, en fait sachant que quand on fait l'Université, il n'y a pas énormément de stage non plus hein. Donc, je ne dis pas que : ce soit forcément un prof, mais peut-être une autre personne, soit un assistant ».*

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Pas de contact entre le maître de stage et le promoteur. Il y avait uniquement contact entre l'étudiant et le promoteur, dans le cadre du mémoire. Selon lui, le promoteur à l'UCL est là juste, pour aider l'étudiant dans la rédaction du mémoire, et qu'il manquerait une troisième personne de référence pour accompagner les stagiaires, afin d'éviter d'avoir des stages catastrophiques comme lui : *« Si le prof ne fut ce, qu'une fois sur le stage, dire voilà : je viens voir comment ça se passe etc. Parce que, c'est enfin, on se sent seul en fait. Parce qu'on doit envoyer des e-mails au promoteur. Enfin, moi, je ne lui ai pas envoyé de mail, il l'a su après, mais je sais très bien que, il n'aurait rien fait. Parce qu'à l'UCL, le principe, c'est que la note de stage, ce n'est même pas l'évaluation qui compte. C'est la moyenne de tous nos points d'examen. Donc pour dire que ça prouve bien que ce n'est pas très bon. Mais je trouve que c'est un truc qui manque ».*

## **Individu 5**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

Il y a eu une visite des lieux, une présentation des collègues et un déjeuné d'accueil. Il n'a pas reçu d'ordinateur portable, mais un accès vers la plateforme. Il a eu trois jours de formation, mais pour lui la formation ne lui a pas permis d'être opérationnelle quoiqu'elle fût bonne : *« j'ai reçu vraiment une bonne formation. Ma maîtresse de stage euh, c'était une bonne personne et euh la formation que j'ai reçue était pertinente, mais pour être opérationnelle avec le temps, j'ai compris qu'on m'avait donné peut-être un tiers de l'information ».* Il a appris les valeurs de l'entreprise au travers des différentes formations reçues la première semaine.

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances ? c'est-à-dire faire preuve de pédagogie***

« Bon, ce qui est bien c'est que bon, j'avais quand même une maîtresse de stage qui était assez reconnaissante donc quand, j'avais vraiment fait une bonne performance elle disait dans la réunion d'équipe, mais je trouvais que ce n'était pas aussi euh représentatrice de toute l'effort que je pouvais faire, qui aurait pu se voir au bureau ».

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Il recevait du feed-back, mais parfois, il se sentait délaissée : « *mais c'est parce qu'elle est dans son travail, elle doit faire des chiffres et si elle ne fait pas les chiffres, bah ce n'est pas bon pour elle. Elle, elle ne peut pas commencer à trainer, à me prendre ma main dans la main et donc, je voyais bien que des fois, quand, j'étais un peu stériliser comme ça du fait que je ne trouve pas de bons candidats, Ben, elle disait c'est la vie cherche en fait* » ; « *j'ai vue aussi ma productivité déclinée, pas parce que je ne veux pas travailler, mais juste parce que euh, j'étais euh toute seul dans un travail qui demande énormément de recherche* » .

- ***Recherche les informations dont il a besoin pour réussir les tâches qui lui sont confiées.***

Quand il n'avait pas une information, il demandait à sa maîtresse de stage ou bien aux autres collègues, quand c'était en présentiel, mais c'est devenu plus compliqué en distanciel. « *J'étais très, très motivé au bureau. J'étais vraiment euh, j'étais heureuse d'aller à mon stage, mais dès que ça commencé à devenir distanciel là, il y avait euh, un poids parce qu'en fait, je restais toute la journée sur mon ordinateur* ».

- ***Noue une relation avec ses collègues ou l'équipe dans laquelle il est.***

Cela, n'était pas vraiment possible pour lui.

- ***Rechercher le feed-back de son supérieur à savoir le maître de stage.***

Il recherchait souvent un feed-back de sa maîtresse de stage, car il voulait progresser.

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la porter du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Selon lui, le système de l'UCL ou de l'université, c'est un peu comme dans la jungle et il faut apprendre à être autonome. Ce n'est pas comme en haute école. Du coup, les étudiants n'attendent pas forcément cet accompagnement des promoteurs. Il ne voyait pas trop comment son promoteur pouvait aider dans son stage, car déjà, il ne faisait pas les ressources humaines, mais la stratégie : « un promoteur de la Louvain School of Management ».

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Il était en contact avec son promoteur dans le cadre de son mémoire. La maîtresse de stage n'était pas en contact avec le promoteur. Selon lui, ça serait bien que les deux collaborent pour l'évaluation du stage.

## **Individu 6**

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire***

Accueil normal, présentation de l'ensemble de l'entreprise. Les outils nécessaires pour le télétravail ont été remis, et il y a eu un déjeuner d'accueil. Une formation sur comment utiliser les outils informatiques tels que : « *Teams explications de la messagerie, explications sur comment prendre des jours de vacances ? Comment contacter le service de communication ? Comment réserver son repas au restaurant ? Etant donné que tout ça se fait numériquement* ». Mais il n'y a pas eu de formation spécifique sur les tâches. Pour lui, c'était plutôt un accompagnement. Il y a eu une période d'observation avec son maître de stage : « *Pendant cette période-là, une ou deux semaines, c'était l'observation de tout ce qui se faisait déjà ou de tout ce qui était en train de se faire et par la suite on m'a demandé de m'occuper de telles ou telles choses* ». Les valeurs de l'entreprise ont été expliquées, cependant : *j'ai dû apprendre un peu plus sur ces valeurs-là comme, j'ai participé au projet de la politique de diversité étant donné qu'ils font partie des valeurs de l'entreprise, pour arriver à l'élaboration d'un tel projet. Ça m'a permis de revoir encore plus en profondeur ... Et d'autre part j'ai appris les règles et les coutumes, ... En côtoyant mes collègues de département ou d'autres personnes* ».

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie.***

Il souligne le manque de disponibilité de sa maîtresse de stage. Car au début du stage elle était 100 %-là, mais par la suite elle l'a laissé totalement : « *Au début du stage, elle m'accompagnait beaucoup et elle me disait que vers la fin, je vais te laisser être autonome et c'était autonome* ».

*dans le sens propre du terme. Elle n'a jamais su à quel moment, j'étais en blocus, etc., mais c'est peut-être sa façon de travailler à elle, car j'étais son premier stagiaire et elle s'est sûrement dit que j'étais une grande personne, etc. Certes, je suis une grande personne, mais je rentre dans un nouveau monde, un nouveau milieu que, je ne connais pas les règles en profondeur et en plus de ça, j'étais en distanciel et j'avais un peu de mal, j'ai manqué un peu de soutien » .*

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Il regrette le fait qu'il n'y ait pas eu un feed-back régulier : « *C'était mon premier stage dans le domaine des ressources d'humaines et ce n'était pas l'idée que je me faisais des ressources humaines, car quand on parle de RH, on pense plus à du recrutement, etc. Alors que là, c'était plutôt du soft. On n'exécute pas une tâche précise, tu dois réfléchir, et tu dois faire tes propres recherches faire ta propre enquête ... c'est à toi de pouvoir t'organiser et j'aurais aimé avoir plus de feed-back ; ça m'aurait permis de mieux comprendre la lenteur du service public. Parce que : au début du stage, il recevait un feed-back tous les lundis mais, après c'est devenu plus calme, surtout quand ,ils sont passés totalement en télétravail.*

- ***Recherche les informations dont il a besoin pour réussir les tâches qui lui sont confiées.***

Quand, il n'avait pas une information, il contactait un collègue X avec qui il était proche. Mais sinon, il faisait la recherche sur Google, lorsqu'il s'agissait d'une information sur un projet bien précis.

- ***Neue une relation avec ses collègues ou l'équipe dans laquelle il est.***

Il collaborait avec certaines collègues, mais plus avec sa maîtresse de stage : « *un peu plus avec ma maîtresse de stage, étant donné qu'on travaille sur le même projet... Là c'est un service qui ne fonctionne pas avec les tâches, mais plus avec un projet, ce qui fait que chaque membre du service avait un projet pour développer à part moi, car j'étais sur le projet que ma maîtresse de stage faisait. Là on, échangeait, car on avait des réunions ponctuelles et quand, j'avais besoin de l'aide de quelqu'un comme Y qui était un collègue à ce moment-là généralement lui était toujours disponible pour m'aider* » .

- ***Rechercher le feedback de son supérieur à savoir le maître de stage.***

Au début, il prenait l'initiative de rechercher le feed-back, mais après il a arrêté : « *Quand, j'avais quelque chose, je demandais et quand, je demandais par message, je n'avais pas de réponse et ça m'a refroidi. Donc, je me suis uniquement concentré sur ce que j'avais à faire. J'envoie mon travail et on discute, et quand, elle était en congé, elle ne prenait pas contact avec nous. Elle était vraiment en congé, c'était un peu compliqué pour moi, j'ai malgré ça pris des initiatives, mais le fait qu'elle n'ait pas répondu à mon message, ça m'a vraiment refroidi* ».

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la portée du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Il trouve que ce sera intéressant que les parties qui signent l'évaluation du stage et la convention de stage collabore. Il reproche ce manque de collaboration surtout au niveau de l'évaluation de stage : « *J'ai trouvé drôle qu'il ait signé des évaluations dont il ne connaît même pas, c'est pas qu'il ne connaît pas le contenu, mais il a juste pris connaissance de tout ce qui était dedans sans vraiment avoir discuté avec la personne qui a écrit. Ça aurait été intéressant que tous les deux puissent avoir des discussions d'une part, on va voir comment l'étudiant évolue dans son stage ? Est-ce qu'il y a quelque chose, que l'étudiant pourrait améliorer ? Parce que par exemple moi, je n'ai pas eu un entretien, on va dire au milieu du stage, pour me dire voilà : depuis que tu es arrivé, on voit que tu fais bien ça, voilà telle chose que tu ne fais pas bien et qu'il faudrait peut-être améliorer ! Ben donc, je n'ai pas eu ça. J'ai eu un entretien d'évaluation finale où tout était vraiment globalisé, alors que s'il y avait justement un entretien au milieu, ça m'aurait permis de peut-être évoluer et d'avoir une meilleure évaluation à la fin* ».

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Il avait un contact avec le promoteur, mais concernant , la rédaction du mémoire et comment le stage se déroulait, mais pas plus. Il n'y a pas eu de contact entre le promoteur et le maître de stage. Il ne sait pas si oui le promoteur aurait pu jouer un rôle dans le bon déroulement du stage : « *Mais qu'il s'intéresse un petit peu au stage vu son expérience : que ça soit en entreprise ou en termes de management du stagiaire ou d'étudiant. Donc ? j'imagine qu'il pourrait peut-être, s'il s'était intéressé à mon stage qu'il aurait apporté des notions à propos de mon stage* ».

## Individu 7

- ***Le maître de stage doit savoir accueillir et planifier le parcours du stagiaire.***

Il a reçu le badge et le code d'accès, mais pas l'ordinateur portable, car il avait son ordinateur portable. Il y a eu un déjeuner d'accueil. Le tour du bâtiment avait été fait bien avant, c'est-à-dire, le jour de la signature de la convention de stage ainsi que la présentation des collègues. Il n'y a pas eu de formation en tant que tel, mais un accompagnement, et portfolio au cas où elle ne comprendrait pas le processus, car elle connaissait déjà le fonctionnement du logiciel de recrutement. La formation a duré qu'une demi-journée. Les valeurs, les règles etc., de l'entreprise ont été apprises aussi le premier jour.

- ***Connaître la matière à enseigner et savoir transmettre ces connaissances, c'est-à-dire faire preuve de pédagogie***

Il n'a pas travaillé avec ça maîtresse de stage : « *je n'ai pas beaucoup travaillé avec ma maîtresse de stage. La personne avec qui j'ai travaillé, c'est madame Y. Parce que ma maîtresse de stage n'est pas recruteuse. Elle est dans le service recrutement, pas recruteuse. Elle est leur bac office* ». Néanmoins, la personne avec qui elle a le plus travaillé, était là, quand il avait besoin d'elle.

- ***Le stagiaire doit faire l'objet d'un suivi régulier, encadré, guidé par un maître de stage, un tuteur de qualité.***

Il a eu un accompagnement, tout au long de la durée du stage : « *Si j'ai une tâche à faire, je fais la tâche et si à un moment donné, je rencontre, une quelconque difficulté, à ce moment-là, je vais l'appeler et dire euh tiens... Ah j'ai oublié comment elle s'appelle ? Donc euh, je vais l'appeler et dire : tu sais me donner un coup de main ? Parce que, je rencontre des difficultés pour faire ça et ça. Et du coup à ce moment-là, elle se rapproche de moi et me dit : tu peux faire comme ça ! D'autant plus que moi, j'ai une mémoire très visuelle et je préfère voir et reproduire que de lire et après euh voilà* ».

- ***Recherche les informations dont il a besoin pour réussir les tâches qui lui sont confiées.***

Quand, IL ne comprenait pas quelque chose, il s'approchait directement de la personne qui l'avait délégué la tâche. Mais, en général, il avait toutes les informations pour travailler.

- ***Noue une relation avec ses collègues ou l'équipe dans laquelle il est.***

Il a gardé une bonne relation avec ses collègues de travail, car il échangeait beaucoup avec eux : « *Oui, et jusque à présent, je continue par avoir des rapports avec eux. C'est vrai que, c'est des rapports cordiaux, mais il y en a un peu intime avec X, c'est celle avec qui j'ai le plus travaillé. Et jusqu'à présent ça arrive qu'on s'envoie un message, histoire de prendre des nouvelles, d'ailleurs, c'est elle que j'ai sollicitée pour être mon mentor, lors d'un séminaire* ».

- ***Rechercher le feedback de son supérieur à savoir le maître de stage.***

Généralement le feed-back, se faisait directement après qu'il avait accomplie la tâche : « *Ah, en faite, si tu veux ; ça se faisait automatiquement. C'est-à-dire que, je n'avais pas besoin de demander en fait* ». Elle nous affirme que ces feedbacks ont été bénéfique, lui permettaient de s'améliorer au fur et à mesure.

- ***Il définit au préalable avec le maître de stage la porter du stage et les compétences que doivent acquérir le stagiaire à la fin du stage.***

Elle nous dit : « *Ce que je reproche vraiment à l'UCL Louvain, c'est de ne pas se sentir vraiment accompagné, pendant le stage. Parce que, je pense que même si, on n'a pas une évaluation stage du promoteur, je pense que ne serait ce que faire un saut, euh, au lieu du stage de l'étudiant bah, ça fait qu'a même plaisir quoi, que le promoteur, vienne au moins et voir, que, l'étudiant travail dans telle et telle circonstance. Ça peut aussi favoriser, ne serait ce que la défense du mémoire aussi. Si, ton promoteur, il ne sait pas dans quelle condition tu as travaillé, il aura tendance à se dire que ton mémoire, par exemple, c'est ceci, ou cela. Il y a des étudiants qui rencontrent vraiment des difficultés et comment, est ce qu'il peut le savoir ? S'il ne se déplace pas ?* ».

- ***Collabore régulièrement avec l'étudiant et le maître de stage.***

Il y a eu un contact avec le promoteur à plusieurs reprises dans le cadre de la rédaction du mémoire, mais rien concernant le stage. Il n'a pas non plus eu de contact avec le maître de stage.