



MASTER 2, Ingénierie de la Formation et des Compétences

Année universitaire 2015/2016

Mémoire professionnel

Stages en entreprise :
entre injonction formative et contraintes économiques

Rédigé par Aurélie KIMMEL

Directeur de mémoire : Emmanuel Triby

Faculté des Sciences de l'Éducation, Université de Strasbourg

Attestation d'authenticité

Ce document rempli et signé par l'étudiant doit être inséré dans tous documents soumis à évaluation après la page de garde.

Je, soussigné : (nom et prénom) <u>KIMMEL</u> <u>Ausélie</u>
Etudiant(e) de : (formation et année) <u>Master</u> <u>IFC</u> <u>- 2e</u> <u>16</u>
Etablissement : <u>Université de Strasbourg</u>
Certifie que le document soumis ne comporte aucun texte ou son, aucune image ou vidéo copié sans qu'il soit fait explicitement référence aux sources selon les normes de citation universitaires.
Fait à <u>Strasbourg</u> le <u>27/06/2016</u>
Signature de l'étudiant(e). 

Tout plagiat réalisé par un étudiant constitue une fraude au sens du décret du 13 juillet 1992 relatif à la procédure disciplinaire dans les EPCSCP. La fraude par plagiat relève de la compétence de la section de discipline de l'Université. En général la sanction infligée aux étudiants qui fraudent par plagiat s'élève à un an d'exclusion de tout établissement d'enseignement supérieur.

Tout passage ou schéma copié sans qu'il soit fait explicitement référence aux sources, selon les normes de citation universitaires, sera considéré par le jury ou le correcteur comme plagié

Résumé

Le développement important des stages au sein des cursus de formation, qui a eu lieu ces dernières années, ne s'est pas toujours réalisé de manière qualitative. Ce mémoire s'intéresse à la manière dont les entreprises considèrent les stages, les organisent et concilient dans ces derniers les différentes injonctions auxquelles elles sont soumises. Il souligne la nécessité de penser et de réfléchir l'organisation et l'encadrement des stages au sein des entreprises. Enfin, il propose un plan d'action pour permettre aux entreprises d'améliorer la qualité des stages réalisés en leur sein.

Mots clés

Stages étudiants – dimension apprenante – entreprise – territoire – enseignement supérieur

Remerciements

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie Emmanuel Triby, professeur à l'Université de Strasbourg et responsable du master Ingénierie de la Formation et des Compétences. En tant que directeur de mémoire, il a su me guider dans mon travail, me fournir des pistes pour avancer et m'encourager.

Je remercie également toute l'équipe de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne et du Pays de Saverne, Plaine et Plateau, qui m'a permis de réaliser mon apprentissage dans des conditions de travail agréables. Je remercie plus particulièrement Isabelle Charbonnier, directrice adjointe de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne, qui fut mon maître d'apprentissage, et qui m'a fait confiance pour travailler sur le projet « *Boostage* ».

Je tiens également à remercier Jérémy Fellrath qui m'a apporté un soutien sans faille dans la réalisation de mon mémoire, ainsi que Christina Jablonski et Damien Hari qui m'ont permis d'avancer dans mes réflexions.

Enfin, je remercie Marie-Odile Fellrath qui a bien voulu relire mon mémoire.

Sommaire

Résumé	3
Mots clés	3
Remerciements	4
Sommaire	5
Introduction	8
PARTIE 1 : PROBLEMATISATION	9
I) Le contexte général des stages	9
1) Première approche des stages	10
a. Qu'est-ce un stage ?	10
b. La législation liée aux stages	13
c. Approche historique	15
d. Les stages en chiffres	17
2) Approche économique	20
a. Contexte économique	20
b. Intérêt collectif versus intérêt individuel	22
c. L'entreprise et le stage	23
3) Stages : un outil de professionnalisation des formations ?	25
II) Le territoire de Saverne/Sarre-Union	28
1) Les caractéristiques du territoire	28
2) Les stages sur le territoire	33
3) La Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne	35
III) Approche microéconomique	38
1) Les fonctions du stage pour l'étudiant	38
2) La question des savoirs/connaissances/compétences	40
3) L'ergologie et les stages	41
4) La réflexivité	43
5) Les situations de travail	44
6) Le tutorat	47
7) Un stage apprenant	49

IV) Hypothèses	52
1) Question au cœur du mémoire	53
2) Les hypothèses	53
PARTIE 2 : INVESTIGATIONS	54
V) Stratégie/Démarche	55
1) Le choix d'entretiens semi-directifs	55
2) L'élaboration du guide d'entretien	57
3) Obtenir des entretiens	60
VI) Investigations	61
1) Le déroulement des investigations	61
2) Description du panel	61
3) Compte-rendu des entretiens	63
a. Les stages de manière générale	63
b. Les stagiaires	64
c. Le processus de recrutement des stagiaires	66
d. Suivi et encadrement des stages	67
e. Les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur	70
f. Autre	70
g. Résumé	71
VII) Résultats des investigations	72
1) Par rapport à l'hypothèse 1	73
2) Par rapport à l'hypothèse 2	75
3) Par rapport à l'hypothèse 3	77
4) Limites	78
PARTIE 3 : PLAN D'ACTION	79
VIII) Diagnostic	80
IX) Plan d'action	80
1) Rappel des contraintes	81
2) Séduction des entreprises	81
3) Démarche qualité pour les stages	82
4) Rencontres entreprises/professeurs	85
5) Partage d'expériences	86

Conclusion	87
Bibliographie	90
Articles et livres	90
Sitographie	92
Annexes	93
Annexe 1 : Liste des communes du champ d'action de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne	93
Annexe 2 : Plan réseau TER	95
Annexe 3 : Guide d'entretien	96

Introduction

De nos jours, la valeur des diplômes s'est dépréciée, il ne suffit plus de justifier d'une qualification pour obtenir un emploi correspondant au diplôme obtenu. En parallèle, les compétences se sont imposées dans la gestion des entreprises, et notamment au niveau de la gestion du personnel. Ainsi, l'obtention d'un poste ne repose plus seulement sur la qualification du candidat mais aussi sur ses compétences supposées.

En outre, les conditions économiques difficiles entraînent une vive concurrence sur le marché du travail. Pour les entrants sur le marché du travail, cela se traduit par un fort taux de chômage pour les moins diplômés, et des déclassements scolaires importants pour les diplômés de l'enseignement supérieur.

Face à ces constats, les cursus de formation de l'enseignement supérieur, et particulièrement les universités, ont reçu une forte injonction de professionnaliser et d'améliorer l'adéquation entre les formations et le monde professionnel. A cette fin, de plus en plus de formations intègrent des stages dans leur cursus.

L'ensemble de ces éléments peut expliquer le développement important des stages en France, qui se sont démultipliés ces dernières années. Néanmoins, ce développement s'est régulièrement accompagné de dérives qui vont à l'encontre de la finalité pédagogique des stages : notamment des stages photocopies et des stagiaires qui occupent des emplois qui devraient être dévolus à des salariés. Par conséquent, la réglementation liée aux stages s'est étoffée pour assurer davantage de protections aux étudiants réalisant des stages.

D'autre part, l'activité est soumise à un environnement économique de plus en plus instable et complexe qui exerce de fortes pressions économiques. Ainsi, les organisations se retrouvent de plus en plus contraintes économiquement et le court terme devient la norme. En conséquence, la formation, dont l'évaluation du retour sur investissement reste très difficilement mesurable, peut avoir tendance à devenir un outil d'ajustement. Néanmoins, d'un autre côté, lorsqu'elles accueillent des stagiaires, elles sont soumises à une injonction formative vis-à-vis de ces derniers. Elles doivent donc, à l'occasion des stages, concilier cette injonction formative avec les injonctions économiques qu'elles subissent.

Dans le cadre de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne, il a été décidé de développer l'accueil de stagiaires de l'enseignement supérieur dans les organisations, et plus particulièrement dans les entreprises du territoire. En effet, la particularité de ce territoire

provient de son éloignement relatif des lieux d'enseignement supérieur, de son secteur économique essentiellement industriel, de son tissu économique composé majoritairement de petites entreprises, et d'une sous-représentation des 15-29 ans et des diplômés. Ce développement des stages se veut aussi bien quantitatif que qualitatif. Ce mémoire se concentra ainsi sur l'aspect qualitatif et notamment sur la dimension apprenante des stages, en étudiant la manière dont celle-ci est conciliée avec les contraintes économiques.

Au sein de ce mémoire, la première partie sera consacrée à la problématisation avec une approche partant du global jusqu'au niveau des interactions dans les organisations et amenant à la construction d'hypothèses. Puis nous aborderons les investigations, réalisées au sein d'entreprises du territoire de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne, qui nous ont permis d'explorer nos hypothèses. Enfin nous terminerons avec le plan d'action permettant de répondre à la problématique et contribuant à la professionnalité de ce mémoire.

Partie 1 : Problématisation

Cette première partie est consacrée à la problématisation du stage dans les organisations. A cet effet, nous passerons par différentes étapes : nous irons du niveau macro au micro, en passant par le méso. Dans la partie macro, nous verrons le contexte général, puis le territoire de Saverne/Sarre-Union et la situation des stages sur ce dernier, pour arriver au micro, dans lequel nous reviendrons sur les stages au sein des organisations. Enfin, nous terminerons par l'élaboration des hypothèses.

I) Le contexte général des stages

Dans cette première sous-partie, nous allons présenter le contexte global des stages. Ainsi nous commencerons tout d'abord avec une première approche concernant la définition d'un stage, sa réglementation, son histoire et ses chiffres. Puis, nous parlerons des stages selon les considérations économiques. Finalement nous terminerons avec la façon dont les stages sont utilisés dans l'ensemble par les établissements d'enseignement supérieur.

1) Première approche des stages

a. Qu'est-ce un stage ?

Selon que l'on parle de formation continue ou de formation initiale, le terme de stage possède des sens différents (Triby, 2014). En effet, au sein de la formation continue, le stage est généralement une période pendant laquelle le salarié est sorti de son activité professionnelle pour intégrer temporairement une formation. Au contraire, les stages en formation initiale¹ sortent l'étudiant de sa condition d'étudiant pour le placer dans une situation professionnelle.

Les stages sont une pratique courante en France dans le système d'enseignement supérieur. Ils sont intégrés dans des cursus pédagogiques. Ils sont particulièrement présents dans les formations qui ont vocation à une insertion rapide sur le marché du travail telles que les brevets de technicien supérieur (BTS), les diplômes universitaires technologiques (DUT), les écoles de commerce ou encore les masters professionnels.

Le code de l'éducation définit les stages ainsi : « Les périodes de formation en milieu professionnel et les stages correspondent à des périodes temporaires de mise en situation en milieu professionnel au cours desquelles l'élève ou l'étudiant acquiert des compétences professionnelles et met en œuvre les acquis de sa formation en vue d'obtenir un diplôme ou une certification et de favoriser son insertion professionnelle. Le stagiaire se voit confier une ou des missions conformes au projet pédagogique défini par son établissement d'enseignement et approuvées par l'organisme d'accueil. » (Article L124-1 du code de l'éducation).

Ainsi, les stages sont des périodes – inférieures à six mois – pendant lesquelles l'étudiant sera intégré à une organisation. N'importe quelle organisation, qu'elle soit publique (service de l'Etat, collectivité territoriale...) ou privée (entreprise, association, fondation...), peut accueillir des stagiaires que ce soit en France ou à l'étranger. En général, leur durée augmente avec le niveau d'études de l'étudiant : 8 à 16 semaines sur les deux années de BTS, 12 à 16 semaines en licence professionnelle et généralement 4 à 6 mois en deuxième année de master ou en dernière année d'une école d'ingénieurs. Il existe également des stages

¹ Dans le deuxième sens, il n'y a pas que la formation initiale qui est concernée. Cela peut aussi être le cas pour des formations d'adultes d'une durée suffisamment longue.

à temps partiel. Ces derniers peuvent s'étendre sur une période supérieure à six mois, mais leur durée rapportée à un temps plein ne peut excéder six mois.

Lors de cette immersion dans l'organisme d'accueil, l'étudiant aura une ou des missions, déterminées et validées au préalable par sa structure d'accueil et son établissement d'enseignement. Ces missions et les activités réalisées seront liées pédagogiquement à sa formation et seront sources d'apprentissages. La visée du stage est avant tout pédagogique.

La convention établie entre le stagiaire, la structure d'accueil et l'établissement d'enseignement formalisera le stage². Celle-ci contient des éléments administratifs, les conditions d'accueil et des éléments tels que « les compétences à acquérir ou à développer au cours [...] du stage » et « les activités confiées au stagiaire en fonction des objectifs de formation et des compétences à acquérir » (article D124-4 du code de l'éducation).

Lors de son stage, l'étudiant sera encadré et accompagné par un tuteur de stage dans sa structure d'accueil qui devra garantir le respect des objectifs pédagogiques inscrits dans la convention. Un enseignant référent s'assurera également du bon déroulement du stage, et du respect des stipulations pédagogiques. En cas de difficultés, c'est à ces derniers que le stagiaire devra s'adresser.

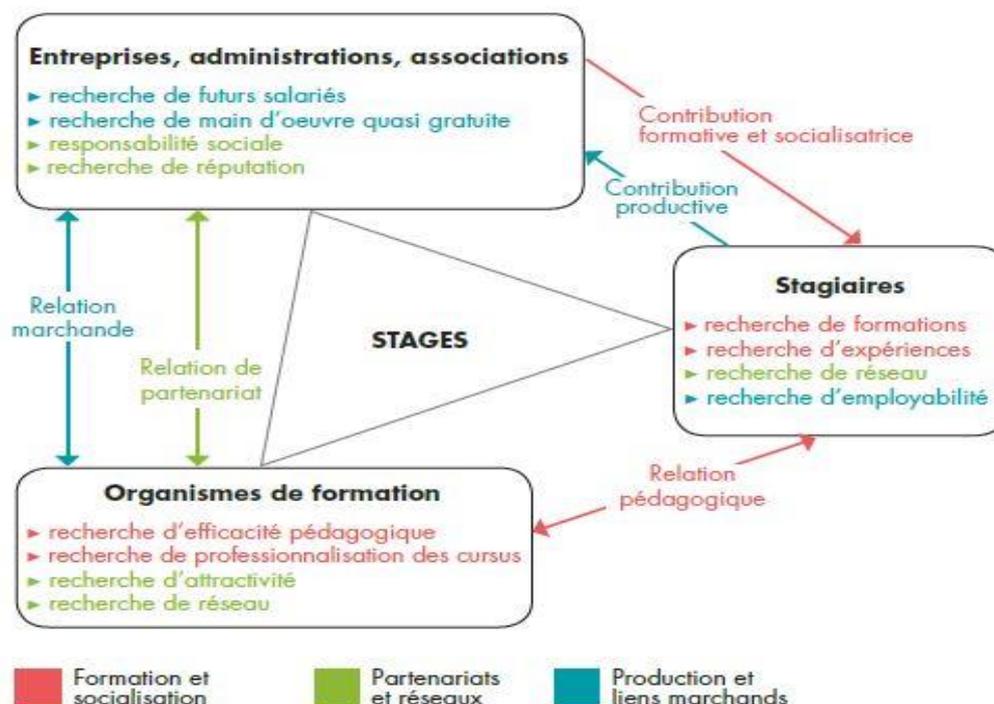
Enfin, au terme de son stage, l'étudiant réalise un travail tel qu'un rapport de stage ou un mémoire qu'il restituera à son établissement d'enseignement. Cette restitution constituera l'évaluation du stage par l'établissement. Par ailleurs ce stage contribuera pour l'étudiant à l'obtention du diplôme ou de la certification de la formation suivie.

A la différence d'un salarié, un stagiaire ne peut pas être recruté « pour exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent, pour faire face à un accroissement temporaire de l'activité de l'organisme d'accueil, pour occuper un emploi saisonnier ou pour remplacer un salarié ou un agent en cas d'absence ou de suspension de son contrat de travail » (article 124-7 du code de l'éducation). Le recrutement d'un stagiaire ne peut pas remplacer le recrutement d'un salarié.

² Les conventions sont obligatoires pour tout stage réalisé en France.

Le stage est donc la rencontre entre trois acteurs : un étudiant, une organisation (entreprise, administration, association, etc.) et un établissement de formation. Le déroulement du stage sera le résultat de la conciliation entre les intérêts de ces trois acteurs.

Figure 1 : Le triangle du stage



Tiré de Dominique Glaymann, « Quels effets de l'inflation des stages dans l'enseignement supérieur », 2015

Pour les jeunes, les stages sont avant tout un outil qui leur permet de préparer leur avenir professionnel. A cet effet, il va leur permettre de construire leur projet professionnel, de construire leur réseau professionnel, d'acquérir des savoirs professionnels, de monter en compétences, etc.

Pour les structures accueillant les stagiaires, leur intérêt va résider : à long terme à préparer de futurs recrutements, à former de futurs professionnels, à améliorer leur réputation ; à court terme à « exploiter » ce que produit le stagiaire, à avoir un regard neuf dans l'organisation et à « profiter » des connaissances et compétences du stagiaire au travers d'une main-d'œuvre peu chère.

Du côté des établissements de formation, le stage est vu comme un outil de professionnalisation des formations, complémentaire à l'aspect théorique des cours. C'est également un élément d'attractivité des cursus et il permet de réduire le coût d'un cursus de formation.

Rien n'indique que les intérêts de chacun des acteurs convergent automatiquement : les stages sont la rencontre de ces intérêts, mais peuvent ne pas tous les satisfaire. Les intérêts d'un acteur peuvent prendre le pas sur les autres. Toutefois, leur appréhension est nécessaire afin de mieux comprendre le fonctionnement des stages dans la réalité, et de pouvoir, si besoin, rééquilibrer les rapports de force.

b. La législation liée aux stages

La législation concernant les stages s'étoffe régulièrement. Ainsi, depuis 2006, on constate une évolution régulière de la législation liée aux stages avec un encadrement juridique de plus en plus important. Le début de cette inflation juridique coïncide avec la dénonciation du collectif « Génération Précaire » des abus liés aux stages. Après un appel à la grève à la fin de l'année 2005, une mobilisation se crée afin de dénoncer le statut précaire des stagiaires et les difficultés liées aux stages. Cette dernière fut très médiatisée.

Face à cette mobilisation, le gouvernement de Dominique de Villepin légifère en mars 2006 à travers la loi sur l'Égalité des chances en rendant obligatoire la signature d'une convention tripartite et la gratification des stages au-delà de trois mois. Cette loi sera précisée par un décret en août 2006 qui instaure dans les entreprises privées des clauses obligatoires dans les conventions et la gratification obligatoire pour les stages dont la durée est supérieure à trois mois.

La même année, en avril, la « Charte des stages étudiants en entreprise » est élaborée par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Celle-ci est signée par l'Etat et des représentants d'entreprises, d'établissements de l'enseignement supérieur et d'étudiants. La Charte établit une convention-type et prévoit des engagements de chaque partie pour veiller à ce que les stages aient bien une visée pédagogique et qu'ils s'intègrent mieux aux cursus suivis par les étudiants.

C'est seulement en janvier 2008 et en juillet 2009 que les dispositions de stage rendues obligatoires en 2006 pour les employeurs privés deviennent obligatoires pour les employeurs publics, afin d'être en cohérence avec la Charte de 2006.

En novembre 2009, la loi relative à l'orientation et à la formation tout au long de la vie abaisse le seuil de gratification obligatoire à un minimum de deux mois de stage.

La loi pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels de juillet 2011, dite loi Cherpion, durcit la réglementation concernant les stages. En effet, la loi de 2006 n'a pas permis de mettre fin aux dérives, et le nombre de stages réalisés continue à augmenter de manière importante. Ainsi, les stages ne peuvent pas concerner « une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent de l'entreprise ». Un délai de carence est également créé afin qu'un poste ne puisse pas être occupé par une succession de stagiaires. Par ailleurs, la durée prise en compte pour la gratification se calcule désormais sur l'année scolaire ou universitaire : si la durée totale sur une année de stage dans une même organisation dépasse deux mois, la gratification minimale s'applique.

La loi Fioraso de juillet 2013 réaffirme le caractère pédagogique des stages. Ainsi les missions confiées au stagiaire doivent « être conformes au projet pédagogique défini par son établissement d'enseignement et approuvées par son organisme d'accueil ». Par ailleurs, les dispositions de la loi précédente sont renforcées.

En juillet 2014, la loi Khirouni simplifie le droit lié aux stages, réaffirme certaines règles et renforce à nouveau la législation. Les différentes dispositions légales relatives aux stages sont désormais regroupées dans le code de l'éducation. On retrouve parmi les ajouts la limitation du nombre de stagiaires dans une entreprise, la forte réduction des exceptions qui permettaient de réaliser des stages supérieurs à six mois, le renforcement des droits des stagiaires et l'augmentation programmée de la gratification minimale.

Actuellement, la définition juridique des stages sépare les stages de la formation mise en œuvre dans les établissements d'enseignement. Cette définition s'appuie plutôt sur une logique « applicationniste » où les stages sont des situations au sein desquelles les étudiants doivent appliquer ce qui leur a été enseigné dans les établissements d'enseignement.

La législation souligne la visée pédagogique des stages : définition des compétences à acquérir, missions conformes au projet pédagogique, inscription des stipulations pédagogiques dans la convention, encadrants qui sont garants du respect de ces dernières, nécessité que les stages soient intégrés à des cursus dont le volume pédagogique de formation dans l'établissement atteint au minimum 200 heures, possibilité d'interrompre le stage en cas de non-respect des stipulations pédagogiques.

Contrairement aux salariés, ils ne bénéficient pas d'une rémunération mais d'une gratification. La rémunération est un paiement du travail accompli par les salariés (définition INSEE de la rémunération des salariés). Ainsi, la rémunération est une contrepartie des ressources que le salarié met à disposition de son employeur. Dans la notion de gratification, on ne retrouve pas cette notion de contrepartie. Ceci est cohérent avec le caractère avant tout pédagogique des stages.

Néanmoins, les textes peuvent prêter à confusion (Patroucheva, 2014). En effet, d'un côté, la loi explique que les activités lors d'un stage ne peuvent pas être celles d'un salarié habituel, que ces activités ne doivent pas correspondre à des tâches régulières « correspondant à un poste de travail permanent ». Néanmoins, dans le même temps, les textes évoquent cette possibilité comme lorsqu'ils parlent du délai de carence entre deux stages similaires. Les textes écartent la possibilité qu'un stagiaire soit un salarié déguisé, mais néanmoins les modalités laissent la possibilité entrouverte, par exemple en assimilant le stage à une période d'essai lorsqu'il y a embauche.

Les stagiaires sont de plus en plus protégés par la loi, dans l'objectif de mettre fin aux dérives et d'assurer de meilleures conditions de travail lors des stages. Ainsi, leur rémunération a augmenté, ils bénéficient des mêmes protections face au harcèlement, des mêmes droits que les autres salariés de l'entreprise en termes de temps de travail, accès aux activités culturelles et sociales. Leur nombre est désormais limité dans les entreprises, et l'enseignant référent, ainsi que le tuteur de stage ont un nombre maximal d'étudiants qu'ils peuvent encadrer.

c. Approche historique

Au sens étymologique, le mot stage présente une double origine :

- Stagium, qui dans le système féodal désignait en latin médiéval le séjour du vassal dans le château du seigneur.
- Estage, qui désignait en ancien français le séjour qu'un nouveau chanoine³ devait effectuer dans son église.

³ Chanoine : « clerc diocésain membre d'un chapitre cathédral ou collégial » (dictionnaire Larousse en ligne)

Le stage apparaît, dans son sens moderne, au XVIII^{ème} siècle (S. Vallet, 2013). A cette période, l'enseignement subit une évolution importante. Jusque-là, l'enseignement était quasi exclusivement dispensé par l'Eglise, et l'objectif était de former de bons chrétiens. Mais au siècle des Lumières, une nouvelle logique apparaît : l'éducation doit être utile à soi-même et à la société, elle doit donc avoir en partie une vocation professionnelle. De ce fait, les enseignements sont modifiés et incluent désormais des savoir-faire plus professionnalisants. Ainsi, dans la formation des médecins, sous l'impulsion de l'élite médicale européenne puis française, s'installe l'idée que la profession s'apprend auprès des malades.

En parallèle, la formation d'avocat intègre depuis longtemps une formation pratique. Mais c'est au XVIII^{ème} siècle que cette formation est professionnalisée : les activités des stagiaires – bien que le terme ne soit pas employé - sont clarifiées et le stage devient ce qu'il est sous notre forme moderne. Le terme de stage apparaîtra au siècle suivant.

Puis la pratique des stages s'est doucement développée, notamment dans les formations d'ingénieurs et les professions réglementées. Les stages étaient peu encadrés au niveau législatif, mais certaines professions ont développé une réglementation très précise. Ainsi, pour la profession d'avocat, le barreau avait clairement établi ce qu'un stagiaire pouvait ou ne pouvait pas faire. Par exemple, un stagiaire avocat ne pouvait pas signer la majorité des écritures.

C'est à la fin de l'année 2005 que la question des stages s'est fortement manifestée dans les médias. En effet, depuis une dizaine d'années, les stages se multipliaient : ils sont alors estimés à 600 000 par an. Mais en parallèle, des abus et dérives se sont développés : stages photocopies et exploitation de stagiaires comme main-d'œuvre bon marché voire gratuite. Les stages photocopies peuvent être définis comme des stages dont l'intérêt pédagogique est très faible, avec des tâches répétitives et présentant peu d'intérêt comme faire du café ou des photocopies. D'un autre côté, il y a les stages où l'aspect formateur va être complètement secondaire, au profit de l'intérêt de l'entreprise qui va les utiliser pour remplacer des salariés. Ainsi, on pouvait trouver des organisations avec un nombre de stagiaires supérieur au nombre de salariés. Un appel à la grève des stagiaires en septembre 2005 est lancé par un internaute afin de protester contre des conditions de travail abusives. A la suite de cet appel, le collectif « Génération Précaire » se crée avec pour ambition d'améliorer les conditions des stagiaires. Leur mobilisation fortement médiatisée passe notamment par des

« flashmobs⁴ », manifestations et incursions dans des entreprises. Par ailleurs leurs revendications seront reprises au début de l'année 2006 lors de la mobilisation contre le Contrat de Première Embauche⁵.

C'est à ce moment-là que le gouvernement et les médias ont pris conscience du problème. Depuis, la législation s'est considérablement enrichie, et le statut de stagiaire est désormais mieux identifié et encadré.

d. Les stages en chiffres

Pendant longtemps, il était difficile d'avoir des données précises sur les stages. En effet, contrairement à l'embauche d'un salarié, il n'est pas nécessaire de déclarer le recrutement d'un stagiaire à l'URSSAF. Par ailleurs, le ministère de l'Enseignement supérieur ne recense pas le nombre d'étudiants réalisant des stages. Depuis 2014, chaque entreprise doit avoir une partie spécifique du registre unique du personnel dédiée aux stagiaires. Néanmoins, il n'y a pas d'organisme qui centralise ces données sur les stagiaires actuellement. Pour pallier ce manque d'informations, des enquêtes conduites par le ministère de l'Enseignement supérieur, des chercheurs, ou encore le Collectif Génération Précaire ont été réalisées.

La diversité des enquêtes menées aboutit à des chiffres assez différents, mais tendent tous à montrer une augmentation du nombre de stages. Ainsi, en 2005, Walter dans un avis du Conseil économique et social estimait qu'environ un étudiant sur deux réalisait au moins un stage lors de sa scolarité. Puis en 2012, dans un avis du Conseil économique, social et environnemental, Prévost estimait le nombre de stages à 1,6 million par an contre 600 000 en 2006, il aurait plus que doublé en 6 ans. Du côté du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, celui-ci estimait en 2006, qu'il y avait 160 000 stagiaires d'après l'enquête Emploi de l'INSEE. Puis 2 ans plus tard, le nombre de stagiaires était évalué à 1 200 000 d'après des questionnaires envoyés aux établissements d'enseignement supérieur. Enfin, le Collectif Génération Précaire estimait que le nombre de stages réalisés avait augmenté de 50% entre 2005 et 2008.

⁴ Flashmob : rassemblement de personnes pour effectuer des actions convenues d'avance avant de se disperser rapidement. Ils sont souvent utilisés pour attirer l'attention et communiquer autour d'une cause, une idée, un événement...

⁵ Le Contrat Première Embauche instaurait une période d'essai de deux ans pour l'embauche des moins de 26 ans, période pendant laquelle il pouvait être mis fin au contrat sans justification.

D'après le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, on comptait en France (France métropolitaine + DOM) environ 2 470 000 étudiants en 2014, dont environ 73 000 en Alsace. En moyenne, pour l'année 2012/2013, ils estiment que 33% des étudiants en université ont réalisé un stage dans l'année. Nous constatons que dans un même cursus, la proportion d'étudiants réalisant des stages croît avec le nombre des années. Ainsi, dans un cursus d'ingénieurs, nous pouvons observer que 66% des étudiants en première année ont effectué un stage, contre 81% en deuxième année et 87% en troisième année. De la même manière, 89% des étudiants de deuxième année de DUT (diplôme universitaire technologique) ont réalisé un stage, contre 42% en première année.

Tableau 1: Indicateurs sur les stages du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, "Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche"

2 Indicateurs sur les stages effectués selon le cursus des étudiants en 2012-2013, en %.

		Stagiaires (%) (1)	Stages ≥ 2 mois (%) (2)	Stages gratifiés (%) (2)	Gratification entre 436 et 600 € (%) (2)	Gratification supérieure à 600 € (%) (2)	Stages effectués à l'étranger (%)	Stages effectués hors région (%)
Licence pro	L pro3	82	90	79	82	5	8	31
Licence générale	L1	3	17	15	47	13	3	30
	L2	13	22	14	55	11	5	23
	L3	35	36	26	67	11	8	21
	Ensemble	14	31	22	63	11	7	22
Master	M1	46	57	41	66	20	9	22
	M2	62	81	73	58	33	10	27
	Ensemble	53	70	58	61	28	9	25
Ingénieur	Ingénieur 1 ^{re} année	66	21	36	45	38	17	47
	Ingénieur 2 ^e année	81	84	62	60	35	36	29
	Ingénieur 3 ^e année	87	98	95	33	65	14	53
	Ensemble	77	71	67	43	52	23	43
DUT	DUT 1 ^{re} année	42	4	9	50	10	3	28
	DUT 2 ^e année	89	79	64	85	7	7	27
	Ensemble	62	51	45	82	7	6	27
Tous cursus		33	57	48	66	22	9	26

► **Champ : France métropolitaine + DOM.**

1. Pourcentage calculé sur l'ensemble des inscrits.

2. Pourcentage calculé sur les données renseignées, dans l'hypothèse où les non-répondants se comportent comme les répondants. Il doit s'interpréter comme une estimation.

Lecture : 82 % des inscrits en 3^e année de licence professionnelle ont effectué un stage. Pour 90 % des stagiaires, le stage a duré deux mois ou plus.

79 % des stagiaires ont perçu une gratification. 82 % des stagiaires gratifiés ont reçu entre 436 et 600 euros et 5 % ont touché plus de 600 euros.

8 % des stages se déroulent à l'étranger et 31 % en dehors de la région administrative de l'université.

C'est en licence générale que la proportion d'étudiants réalisant un stage est la plus faible, seulement 14%. A contrario, cette proportion est la plus élevée en licence professionnelle suivie des cursus d'ingénieurs. Cette disparité dans la réalisation des stages est confirmée par un avis du Conseil économique et social qui nous apprend que « les diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs ont en moyenne effectué trois stages avant de quitter le système éducatif », alors qu'en parallèle, « la majorité des diplômés des filières plus généralistes n'ont effectué qu'un stage, voire même aucun » (Walter, 2005).

Nous remarquons que trois quarts des stages sont réalisés dans la même région administrative que l'université dans laquelle les étudiants sont inscrits. Les étudiants de licence générale auront plus tendance à réaliser leur stage dans la même région, alors que les étudiants de licence professionnelle et en formation d'ingénieurs auront une forte tendance contraire, ainsi la quasi-moitié des étudiants en formation d'ingénieurs réalisent leur stage dans une autre région.

Concernant la durée des stages, 57% des étudiants ayant réalisé un stage ont réalisé un stage d'au moins 2 mois. Cette proportion augmente avec l'avancement de l'étudiant dans la formation suivie.

Nous pouvons remarquer qu'environ un stage sur deux est gratifié. Cette proportion est corrélée avec la proportion de stages supérieurs ou égaux à 2 mois, puisqu'au-delà de 2 mois, la gratification est obligatoire en France. Seuls 1/5^{ème} des étudiants ayant perçu une gratification ont perçu une gratification supérieure à 600€ par mois. Néanmoins, nous pouvons constater une proportion plus élevée de gratifications supérieures à 600€ en master et en particulier en formation d'ingénieurs.

Le Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) a interrogé des jeunes sortants de l'enseignement supérieur à propos de leur stage lors de l'enquête Génération 2004. Giret et Issehnane ont exploité cette enquête (Giret et Issehnane, 2012). Ainsi, pour 43% des jeunes, la durée du stage le plus long était inférieure à 3 mois. A contrario, pour seulement 14% des jeunes interrogés, le stage le plus long a dépassé 6 mois. Les stages courts (inférieurs à 3 mois) sont les plus présents chez les étudiants de BTS et DUT, et les stages longs en master et grandes écoles. Les gratifications les plus élevées se retrouvent dans les stages les plus longs et dans les niveaux de formation les plus élevés, en particulier dans les écoles de commerce et d'ingénieurs. Trois quarts des stages ont lieu dans des structures privées dont l'écrasante majorité dans des entreprises. Les employeurs privés hors entreprises (tels que les associations) gratifient plus faiblement leurs stagiaires que les entreprises privées. Les auteurs ont tenté d'estimer la qualité formative du stage par l'évaluation de la fréquence des rapports avec le maître de stage et les connaissances en lien avec le stage. 20% des jeunes ont déclaré des rapports avec le maître de stage moins d'une fois par mois. Les deux tiers des étudiants ont estimé appliquer souvent leurs connaissances lors de leur stage. Seuls 39% des stages feraient partie de la catégorie « Stages formateurs et gratifiés » et 13% seraient éloignés du champ de la formation.

Ainsi, la réalité des stages est très diverse. Néanmoins, les caractéristiques des stages (durée, présence et montant de la gratification) sont liées au niveau de la formation, au type de formation et à la spécialité de la formation suivie par l'étudiant.

2) Approche économique

Les stages se situent dans la sphère économique. En effet, ces derniers se réalisent dans des organisations, aussi bien publiques que privées, qui sont soumises à de fortes contraintes économiques. Par ailleurs, si le stage n'est pas un emploi, c'est déjà une première rencontre de l'étudiant avec le marché du travail. Il est donc important de s'intéresser aux stages d'un point de vue économique.

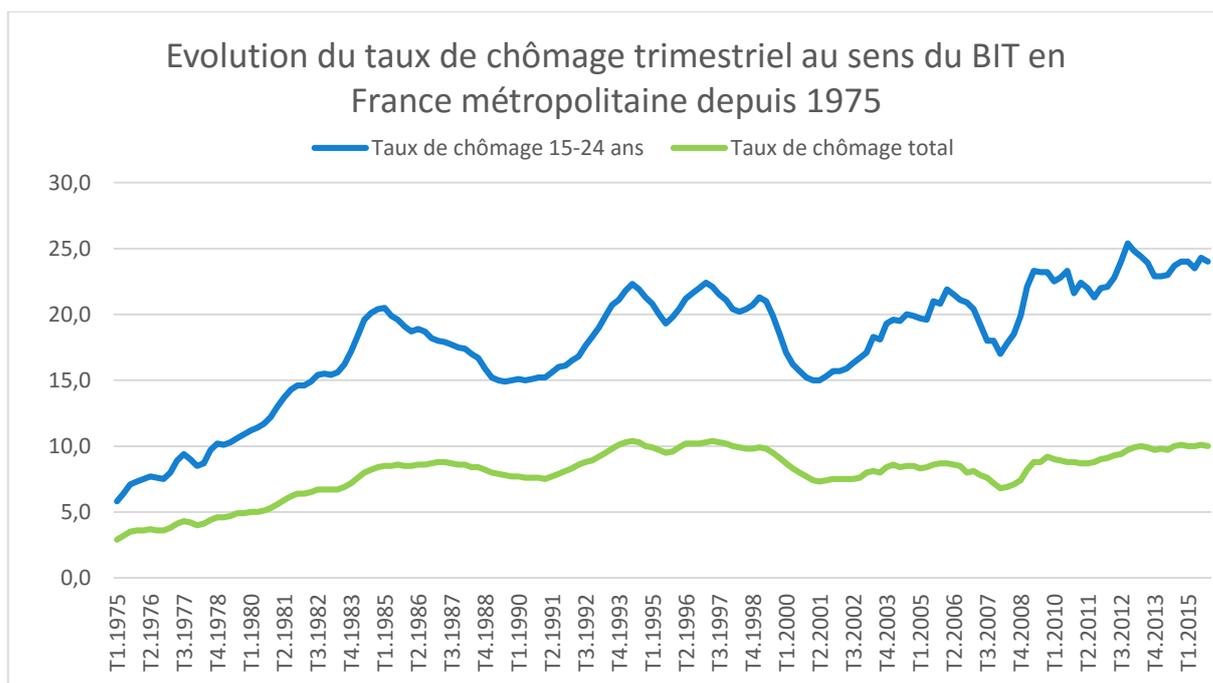
a. Contexte économique

Ces dernières décennies, l'environnement économique a fortement évolué. Il a été marqué par de nombreuses innovations technologiques, notamment les technologies de l'information et la communication, et une mondialisation sans précédent. Dorénavant, l'information circule rapidement et un événement qui se produit en Chine peut avoir des conséquences sur une petite entreprise française. Par ailleurs, la plupart des marchés sont devenus mondiaux, et les entreprises françaises se retrouvent en concurrence avec des entreprises du monde entier. Mais si cette concurrence peut avoir des bénéfices au niveau économique notamment sur les prix, cela crée également une forte pression sur les entreprises pour maintenir leur rentabilité. En parallèle, les systèmes de production ont été fortement modifiés par les nouvelles technologies et les emplois ont changé : automatisation de certaines tâches et nécessité de salariés plus qualifiés.

Par ailleurs, ces changements ont accru la complexité de l'environnement économique. Il est devenu très difficile pour une entreprise d'anticiper son activité économique. Par conséquent, les entreprises hésitent à investir. Ainsi les entreprises ne pouvant anticiper sereinement, elles vont favoriser le court terme. Cela se traduira notamment par le recrutement de salariés rapidement opérationnels.

En outre, on a assisté à une financiarisation de l'économie, c'est-à-dire que les entreprises sont possédées par des actionnaires, dont l'objectif est de revendre l'entreprise le plus cher possible afin de réaliser rapidement des bénéfices. A cette fin, le court terme est renforcé par rapport au long terme.

Depuis 1975, nous pouvons constater une montée du chômage en France. Celui-ci est passé de moins de 4% en 1975 à plus de 10% actuellement. Cette augmentation s'est accompagnée d'une plus forte montée encore du taux de chômage des jeunes (15-24 ans) qui a subi des variations plus importantes. En effet, leur taux de chômage est passé d'environ 6% en 1975 à plus de 20% en 1984. Il est depuis resté supérieur à 15% avec des hausses dans les années 90, au début des années 2000 et depuis 2009 avec un pic à 25% en 2012. Ainsi, actuellement, près d'un jeune sur quatre en activité est au chômage.



Source : données de l'INSEE, données ajustées, moyennes sur le trimestre, champ : France Métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans ou plus

En parallèle, il y a une montée en compétences de la société. Les sortants du système scolaire sont de plus en plus diplômés. Il y a un fort accroissement du taux de diplômés. Ainsi, en 2003, 27% des 25-49 ans étaient diplômés du supérieur contre 39% en 2014⁶. Néanmoins l'offre en travail qualifié a augmenté moins rapidement que le nombre de diplômés, ce qui entraîne une concurrence plus importante entre les diplômés. Ce constat se confirme avec une difficulté plus importante qu'auparavant concernant l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. En effet, même si pour eux, le taux de chômage reste relativement faible (il est actuellement inférieur à 10%), ils font face, en proportion importante, à un déclassement scolaire (Peugny, 2009). Il se rapproche de la notion anglo-

⁶ Source : INSEE, enquête emploi, champ : France métropolitaine

saxonne d'« overeducation » qui désigne le fait d'occuper un emploi sous-dimensionné par rapport au niveau de formation atteint. Ainsi, la valeur d'un diplôme diminue. Si celui-ci est toujours nécessaire pour occuper les emplois correspondant théoriquement aux diplômes, il n'est plus suffisant.

Les stages sont fortement influencés par le contexte économique. En effet, les difficultés d'insertion des jeunes diplômés les incitent à s'adapter aux exigences des employeurs. Or, ce que souhaitent les employeurs, ce sont des salariés qui soient les plus opérationnels possibles, ce qui se traduit par la recherche d'expérience chez les candidats. Les stages sont un moyen pour les étudiants d'accumuler de l'expérience afin de maximiser leurs chances de trouver un emploi correspondant à leur formation par la suite.

b. Intérêt collectif versus intérêt individuel

Depuis une dizaine d'années, il y a une augmentation importante du nombre de stages réalisés. Une part de plus en plus grande d'étudiants réalise des stages et ceux-ci sont chaque année davantage incités à en effectuer. Ils auraient ainsi plus que doublé entre 2006 et 2012. Mais cette augmentation est en partie nuisible aux étudiants eux-mêmes.

Nous pouvons considérer que l'objectif des étudiants est d'augmenter leur chance de pouvoir s'insérer sur le marché du travail. A cet effet, le stage permet notamment de développer son réseau et de gagner de l'expérience, celle-ci étant devenue une exigence pour les employeurs. Les stages sont désormais un signal pour ces derniers. En effet, un recruteur va s'appuyer sur certains signes pour les candidats à un poste. La réalisation d'un stage montre que le candidat possède déjà une première expérience. Et a contrario du job étudiant, cette première expérience est liée au domaine de formation de l'étudiant : il a déjà expérimenté une véritable situation de travail.

Avec le nombre toujours plus élevé de stagiaires, réaliser un stage est devenu la norme. Pour se démarquer, les étudiants ne devront plus réaliser un stage, mais plusieurs. Chaque étudiant a intérêt à avoir plus de stages que son voisin et/ou de meilleurs stages. En conséquence, la présence de stage(s) dans un cursus de formation est devenue un critère de sélection pour les étudiants et futurs étudiants dans leur choix de formation.

Mais cette inflation de stages nuit aux étudiants et jeunes diplômés : les stages concurrencent de plus en plus les emplois juniors et peuvent concurrencer des jobs étudiants. Ainsi, certaines banques utilisaient des stagiaires à l'accueil pour remplacer des salariés en

congés, quand ces mêmes postes étaient occupés par des étudiants en CDD dans d'autres banques. La seule différence était que les stagiaires étaient peu chers voire gratuits.

Même s'il est difficile de chiffrer ce phénomène, certains stages sont des emplois masqués. Ainsi, des étudiants se retrouvent à remplacer des salariés absents ou à occuper un poste où se succèdent des stagiaires. Généralement, ce sont des postes qui auraient pu être adaptés à des jeunes diplômés. Depuis 2014, un nombre d'heures minimal de volume pédagogique en présence d'élèves a été instauré dans les cursus de formation. Il s'agissait de limiter le phénomène de jeunes diplômés qui s'inscrivaient dans des cursus de formation dans l'unique but d'obtenir une convention de stage. En effet, confrontés à d'importantes difficultés pour trouver un emploi, certains étudiants acceptaient d'effectuer des stages pour acquérir de l'expérience dans la conviction que cela les aiderait à décrocher par la suite un emploi. Si au niveau individuel, cela peut être intéressant, au niveau macroéconomique, si un nombre important de jeunes diplômés agit de cette manière, alors se crée un « effet pervers » où les stages se substituent aux emplois de jeunes diplômés.

Ainsi en réalisant des stages, les étudiants contribuent à la multiplication des stages. Ils auront ainsi un intérêt toujours plus important à réaliser des stages, mais en parallèle la valeur d'un stage sur le CV s'affaiblit. D'autre part, selon les situations, les stages peuvent réduire les postes ouverts aux jeunes diplômés.

c. L'entreprise et le stage

L'organisation qui accueille le stagiaire est un acteur important des stages. Ainsi, c'est notamment sur elle que reposent les conditions dans lesquelles le stagiaire va évoluer et qui détermine les missions et activités à réaliser pendant le stage.

Une organisation, en tant qu'agent économique rationnel, fait un arbitrage entre les bénéfices espérés et les coûts attendus lorsqu'elle recrute un stagiaire, définit ses missions et son encadrement⁷. Ses objectifs sont principalement économiques : survivre et réaliser des profits. Ainsi, nous pouvons supposer que l'organisation ne prend un stagiaire que si cela présente un intérêt pour elle.

Prendre un stagiaire induit des coûts pour les organisations. Il y a tout d'abord, comme pour tout salarié, les coûts de recrutement puisque cela nécessite d'y consacrer du temps :

⁷ cf. la théorie classique (Varian, 2015)

définition du besoin, temps de recherche, recrutement et démarches administratives. Les coûts d'un stagiaire comprennent également des coûts comme la gratification du stagiaire, les avantages (repas, remboursement de frais de transport) dont il peut bénéficier pendant sa période de présence, et les ressources mises à sa disposition (telles qu'un bureau, un téléphone...). Mais le coût le plus important provient du temps d'encadrement. En effet, un stage, pour qu'il soit apprenant, nécessite qu'on y consacre du temps. A cet effet, un tuteur ne peut pas encadrer plus de trois stagiaires à la fois. Ce temps est un coût pour l'entreprise, puisque lorsqu'un salarié encadre un stagiaire, il n'effectuera pas ses autres missions habituelles. Les coûts en lien avec les stages sont donc principalement des coûts à court terme.

De l'autre côté, les bénéfices espérés sont plus difficilement visibles. Nous pouvons mentionner la valeur de la production que réalisera le stagiaire et l'apport de connaissances par ce dernier. En effet, l'organisation confie au stagiaire une mission ayant un intérêt pour l'entreprise. Et si cette mission confiée à l'étudiant lui permet d'acquérir des apprentissages, elle devrait également être utile pour l'entreprise. D'autre part, la venue d'un stagiaire est l'occasion pour l'organisation d'avoir les connaissances les plus récentes liées au domaine de formation de celui-ci et d'améliorer les processus grâce au regard neuf et au questionnement de l'étudiant intégré. Accueillir un stagiaire permet aussi d'acquérir une renommée plus importante et de constituer un vivier de professionnels pour de futurs recrutements. Cependant, ce sont des bénéfices difficilement estimables et incertains, dont les retombées se font essentiellement à moyen et long terme.

La difficulté de cet arbitrage provient de l'incertitude quant aux bénéfices espérés. Même si on peut considérer une organisation comme un agent rationnel, elle ne bénéficie pas d'une information parfaite. De ce fait, elle est limitée par les connaissances et les compétences de ses salariés. Selon les entreprises, les coûts et bénéfices espérés ne seront pas considérés de la même manière. La situation de l'entreprise et sa logique vont influencer la manière dont elle va prendre en compte les différents coûts et bénéfices attendus. Ainsi, une entreprise en difficulté, qui peine à dégager des bénéfices, pourrait estimer qu'elle souhaite limiter les coûts au minimum et fournir un encadrement faible au stagiaire. L'arbitrage effectué par l'organisation influence fortement le déroulement d'un stage, ainsi que sa dimension apprenante.

3) Stages : un outil de professionnalisation des formations ?

L'essor des stages n'est pas seulement dû aux étudiants et aux organisations. En effet, un stage doit faire partie intégrante d'un cursus de formation. Au départ, les stages étaient surtout présents dans les professions réglementées telles que médecin, avocat, ingénieur... Ils se sont ensuite développés avec l'extension de formations définies comme professionnelles telles que les BTS/DUT et masters professionnels, pour être présents dorénavant dans tout type de formation.

Ce développement des stages est à relier à la vision de l'enseignement en France. En effet, alors qu'auparavant l'enseignement avait pour objectif de former des citoyens et de fournir une culture générale aux étudiants, l'idée s'est imposée petit à petit que l'enseignement devait avoir comme finalité de préparer au monde du travail.

En effet, nous sommes dans un contexte de massification de l'enseignement universitaire, de chômage élevé des jeunes (12% de la population sortie de l'enseignement depuis 1 à 4 ans sont au chômage en 2014, INSEE, enquêtes emploi) et d'un phénomène important de déclassement des diplômés. L'idée est que ces jeunes sont formés et qu'ils ne devraient pas éprouver de difficultés sur le marché du travail. Face à ce constat, on estime que l'enseignement supérieur ne prépare pas suffisamment à la réalité de l'emploi. Nous sommes clairement actuellement dans une approche adéquationniste de la relation emploi/formation qui serait insuffisante (Glazmann, 2013). Les établissements d'enseignement supérieur, et notamment l'université, sont soumis à une injonction, par la société, de mieux préparer les diplômés à l'emploi et de professionnaliser leurs cursus de formation. Depuis 2007 et la loi « Libertés et responsabilités des universités », l'orientation et l'insertion professionnelle sont la troisième mission de l'Université.

Le stage est devenu une solution au manque de professionnalisation des universités. Néanmoins, ce terme de professionnalisation peut revêtir différentes significations selon le contexte, et est souvent utilisé de manière ambiguë. Nous retiendrons la « fabrication d'un professionnel par la formation » (Wittorski, 2008) qui prend sens pour les établissements délivrant une formation. Le stage doit permettre de renforcer la relation entre la formation scolaire et le travail.

Toutefois, la professionnalisation ne se limite pas à l'acquisition de savoirs opérationnels et à l'adoption d'un comportement professionnel. Elle est beaucoup plus large. Au niveau

des stages, on peut définir la professionnalisation comme « l'acquisition de connaissances et de savoirs pratiques pouvant être ultérieurement transposés à des contextes de travail divers » (Glaymann, 2015).

Néanmoins, la question des finalités d'un stage et de ses objectifs précis, tout comme pour la professionnalisation, dans un cursus de formation est souvent floue. Par ailleurs, l'évaluation des stages et des stagiaires est souvent peu poussée, et leur effet sur l'insertion peu analysé. D'autre part, au niveau pédagogique, le travail effectué consiste généralement en un rapport de stage ou un mémoire donnant lieu à une soutenance. Si ces travaux permettent déjà un détour réflexif, les établissements d'enseignement supérieur pourraient davantage tirer profit des stages dans les cursus de formation : « Ce que doit apporter une formation supérieure de qualité pour « professionnaliser », ce sont les connaissances fondamentales et la capacité réflexive qui permettront de gagner en maturité, en efficacité et en productivité grâce aux acquis d'expériences que l'on saura faire fructifier. » (Rose, 2006 in Glaymann, 2013)

Par ailleurs, il ne faut pas négliger que la présence de stages dans une formation peut avoir un intérêt économique. En effet, un stage de six mois coûte bien moins cher que six mois de cours en présentiel. Les stages sont des périodes pendant lesquelles l'étudiant ne reçoit pas d'heures d'enseignement, et donc sont beaucoup moins chères.

Ainsi, pour Dominique Glaymann, le stage est, dans de nombreux cursus de formation, « peu rationalisé » et relève régulièrement « d'un usage très instrumental ». Cela signifie que les stages sont utilisés comme un outil de professionnalisation des formations, qui supposerait une relation mécanique entre les stages et l'accès à l'emploi.

Or, les stages permettent-ils vraiment une meilleure insertion professionnelle des jeunes diplômés ? Dans quelle mesure vont-ils permettre une meilleure intégration des jeunes sur le marché du travail par rapport à un job étudiant ?

Les stages et les jobs étudiants envoient un signal à l'employeur⁸, c'est-à-dire une information émise par une personne qui permet à celui qui la reçoit de prendre une décision. Ici, le signal émis est la présence d'une première expérience du monde professionnel. Mais à la différence d'un stage, le job étudiant peut n'avoir aucun rapport avec les études. Par

⁸ cf. Théorie du signal, Spence, 1973

ailleurs, la dimension formative, qui doit être présente dans un stage dont c'est l'une des finalités, est beaucoup plus faiblement présente dans un job étudiant. A contrario, à temps égal, les jobs étudiants sont bien mieux rémunérés en moyenne puisqu'un job rémunère au minimum au SMIC. Ils peuvent prendre différentes formes : jobs à temps plus ou moins partiel pendant toute l'année, des petits jobs ponctuels ou encore uniquement un contrat pendant les vacances, et n'ont aucun lien institutionnel avec les établissements d'enseignement.

Ainsi, Bédoué et Cahuzac (1997) ont décelé un impact positif, tant des stages que des jobs étudiants, sur l'insertion professionnelle. Néanmoins cet impact est positif pour les jobs étudiants, tant que ceux-ci ne nuisent pas au suivi des études.

Pourtant, l'interprétation de ce signal positif est ambiguë : est-ce le stage et/ou le job étudiant qui entraîne une meilleure insertion professionnelle, ou existe-t-il un effet de sélection - ce sont les bons étudiants qui ont des stages et/ou jobs étudiants et donc une meilleure insertion professionnelle ?

Giret et Issehnane (2012) ont étudié l'impact de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle. Ils mesurent la dimension formative des stages par les connaissances en lien avec le stage et les contacts avec le maître de stage. Ainsi, ils observent que 20% des étudiants ayant réalisé un stage ont trouvé leur premier emploi dans l'entreprise au sein de laquelle ils avaient réalisé leur stage. Ce sont les jeunes ayant réalisé des stages formateurs et gratifiés qui sont les plus recrutés après leur stage. Par ailleurs, ces stages ont une influence positive sur les salaires après 3 ans. Les stages facultatifs, s'ils ont peu d'impact sur l'embauche après le stage, ont une incidence très positive sur les salaires après 3 ans.

Par conséquent, les stages sont devenus un outil de professionnalisation des formations des universités. Néanmoins peu d'analyses sont effectuées sur les effets des stages sur l'insertion des jeunes. Si les analyses effectuées jusqu'à présent indiquent que ces derniers améliorent bien l'insertion des jeunes diplômés, nous constatons également que la qualité du stage a un impact. Ainsi, un stage où la dimension formative est fortement présente permettra une meilleure insertion. Dans le cas contraire, nous pouvons nous demander s'il est plus efficace qu'on job étudiant.

Les stages existent au sens moderne depuis le XVIIIème siècle en France. Ils sont des périodes de mises en situation professionnelles temporaires pendant les études. D'abord

présents dans les formations des professions réglementées, ils se sont immiscés dans tout type de formation à l'heure actuelle. Les trois grands acteurs des stages : les étudiants, les organisations et les établissements d'enseignement ont contribué au développement de ces derniers en France. En effet, les stages permettent aux entreprises d'avoir de la main-d'œuvre peu chère mais compétente et productive pour une durée temporaire, aux étudiants d'acquérir une expérience pour mieux s'insérer sur le marché de l'emploi et aux établissements d'enseignement de professionnaliser leurs formations. Cependant, ce fort développement présente des inconvénients : les stages sont devenus un passage quasi obligé pour les étudiants et de nombreux stages sont peu formateurs et sont plus proches d'emplois déguisés que de stages. Cette forte augmentation s'est accompagnée d'un renforcement de la réglementation liée aux stages depuis 2006, qui est devenue plus protectrice au niveau des conditions de stage.

II) Le territoire de Saverne/Sarre-Union

Le territoire de Saverne/Sarre-Union est le territoire du champ d'action de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne. A cet effet, tout projet, tel que « *Boostage* », est lié au territoire. Nous apprendrons donc à mieux connaître ce territoire dans cette sous-partie, ainsi que la situation des stages. Une présentation de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne sera également effectuée, puisque nous nous positionnons en tant que membre de la Maison de l'Emploi pour la mise en place du plan d'action.

1) Les caractéristiques du territoire

Dans cette partie, nous présentons au mieux la situation concernant le territoire de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne, mais les données statistiques sont difficiles à obtenir. En effet, le territoire correspond à la zone d'emploi⁹ Saverne-Sarre-Union de 1990. En 2010, le découpage a été modifié, et ne correspond plus tout à fait au territoire d'action de la Maison de l'Emploi. Il n'y a donc plus à l'heure actuelle de données précises concernant le territoire. Les chiffres utilisés sont issus de l'INSEE, de Pôle Emploi et de l'Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation (OREF).

⁹ Zone d'emploi : un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main-d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts (définition INSEE).

Un territoire rural et vieillissant

Le champ d'action de la Maison de l'Emploi s'étend sur 157 communes¹⁰. Il recouvre l'Alsace Bossue, une partie du Parc Naturel Régional des Vosges du Nord et la région de Saverne. Il s'étend ainsi de Hochfelden jusqu'aux frontières du Bas-Rhin avec la Moselle.

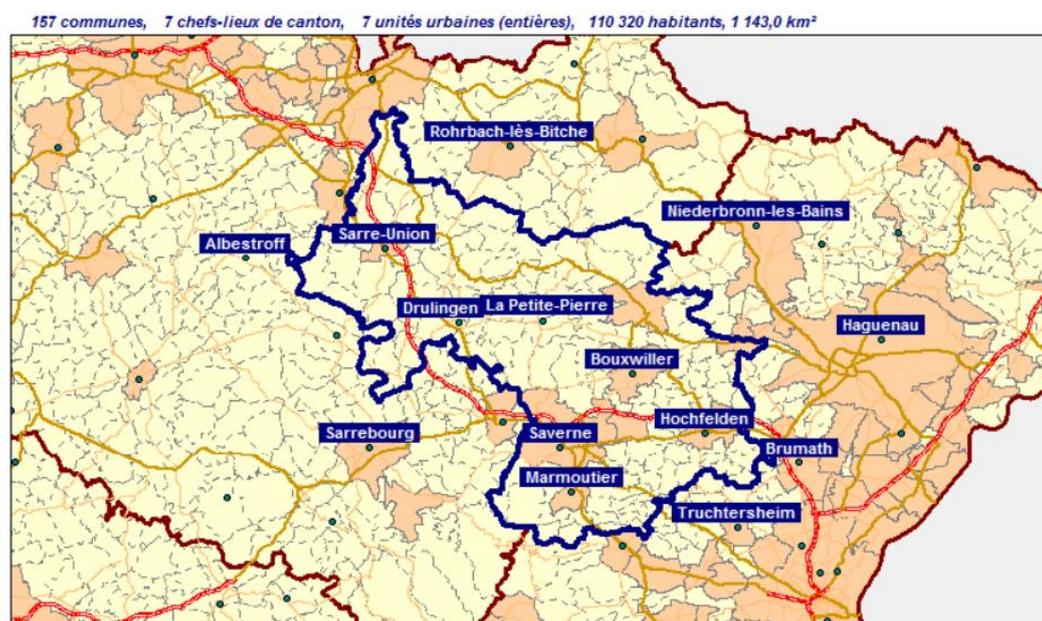
Sa population était d'environ 110 000 habitants en 2010. Avec 1 habitant sur 4 âgé de plus de 60 ans, et un indicateur de jeunesse¹¹ de 100%, la population présente une tendance vieillissante avec un solde naturel très faible, de l'ordre de 0,2%. Parmi les différentes tranches d'âge, on constate une forte sous-représentation des 15-29 ans sur le territoire : en effet, ils ne représentaient que 16% de la population en 2011 contre 20% dans le Bas-Rhin, soit un écart de 4 points, contre moins de 0,5 point pour les autres tranches d'âge.

Il s'agit d'un territoire plutôt rural avec une densité de 97 hab./km² dont la plus grande commune est Saverne. C'est certes proche de la moyenne française, mais deux fois plus faible que la moyenne alsacienne. Le territoire présente deux parties assez distinctes. La première partie correspond à l'Alsace Bossue et à la partie du territoire recouverte par le Parc Naturel Régional des Vosges du Nord. C'est une zone très rurale avec une majorité de territoires qui ont une densité inférieure à 45 hab./km², un solde naturel très faible qui est même négatif en certains endroits, une part de cadres faible, un fort taux d'ouvriers et des revenus faibles.

¹⁰ Voir liste des communes en annexe 1

¹¹ Indicateur de jeunesse : (Nombre total de moins de 20 ans) / (Nombre total de plus de 60 ans) * 100

Figure 1 : Carte du territoire de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne (Carte issue de l'INSEE)



La seconde partie du territoire relève de la zone périurbaine de Strasbourg. Une part assez importante des actifs part travailler à Strasbourg. De ce fait, la population est plus jeune, possède un revenu plus élevé, mais reste vieillissante. Le revenu moyen par foyer fiscal est sur l'ensemble du territoire de 23 000 euros contre 25 000 euros dans le Bas-Rhin.

Des déplacements difficiles sur le territoire

Le maillage en transports en commun du territoire n'est pas très important. Seules trois lignes de train traversent le territoire :

- La ligne Strasbourg-Sarreguemines-Sarrebruck, qui possède sept arrêts sur le territoire.
- La ligne Strasbourg-Saverne-Metz ou Nancy qui ne s'arrête qu'à Saverne. Sur celle-ci, certains trains font uniquement le trajet Saverne-Strasbourg et dans ce cas-là font des arrêts à Steinbourg, Dettwiller, Wilwisheim et Hochfelden.
- La ligne Sarreguemines-Sarre-Union-Sarrebourg qui dessert 4 communes sur le territoire.

Moins de 10% des communes du territoire possèdent donc une gare. En complément, le territoire est desservi par 5 lignes de car TER et 6 lignes de car par le réseau 67¹². Ces cars

¹² Voir plan du réseau TER en annexe 2

ont généralement une fréquence faible : par exemple, 2 cars circulent dans chaque sens entre Sarre-Union et Diemeringen, et 1 car dans chaque sens entre Diemeringen et La Petite-Pierre.

Par conséquent, le déplacement sur le territoire en transports en commun est difficile. Par ailleurs, les entreprises sont rarement très proches des gares. Il est donc compliqué, sans voiture de se déplacer et notamment de travailler sur le territoire. Ainsi, pour un étudiant hors du territoire sans voiture, la réalisation d'un stage peut être freinée par le manque de solutions en transports en commun.

Une majorité de petites entreprises

Au 31 décembre 2011, on dénombrait 8 647 établissements sur ce territoire. 65% de ces établissements n'ont aucun salarié. Seuls 6% des établissements emploient 10 salariés ou plus. Les entreprises de plus de 50 salariés emploient la moitié des salariés du territoire, mais ne représentent que 3% des entreprises ayant au moins un salarié. En parallèle, 82% des entreprises comptant au moins un salarié ont moins de 10 salariés, mais celles-ci ne représentent que ¼ des emplois salariés. La démographie des entreprises sur le territoire est très proche de celle de la France dans son ensemble.

Tableau 2 : Répartition des entreprises du territoire selon la taille de leur effectif

Taille des entreprises	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Proportion d'entreprises	82%	15%	3%
Part dans l'emploi salarié	24%	29%	47%

La répartition des entreprises selon le secteur d'activité est plutôt atypique. Ainsi, 16% des établissements sont de type agricole, 7% de type industriel, 11% dans la construction, 51% dans le commerce, le transport et les services divers et 15% dans le service public et le social. Par rapport à l'Alsace, il y a une sous-représentation des établissements dans le commerce, le transport et les services et une surreprésentation des établissements agricoles et de la construction. Cela s'explique par le caractère plutôt rural et résidentiel du territoire.

Mais si 16% des établissements sont agricoles, ce sont surtout des établissements sans salariés ou avec très peu de salariés, ils représentent seulement 0,5% des établissements de

10 salariés et plus. Au contraire, parmi les établissements de 10 salariés ou plus, les entreprises industrielles sont mieux représentées, puisqu'elles représentent 21% de l'emploi. Ainsi, les établissements agricoles ont tendance à être très petits, au contraire des établissements industriels.

La typologie de l'emploi

Par rapport au reste de la France, la tension est moindre sur le marché du travail puisque le taux d'activité est plus élevé et le taux de chômage plus faible. En effet, le taux d'activité est de 75% contre 73% dans le Bas-Rhin et 71% en France. Mais les élèves, étudiants et stagiaires non rémunérés représentent seulement 7% de la population de 15 à 64 ans contre 10% en France.

La part de l'emploi salarié est de 88%, légèrement inférieure à celle du Bas-Rhin. Ce dernier taux plus faible s'explique par la plus forte présence d'artisans, qui découle du caractère plutôt rural du territoire.

Les salariés sont employés à 32% dans l'industrie, à 33% dans le commerce, les transports ou services divers et 23% dans l'administration publique ou le social. L'emploi industriel est donc fortement présent puisqu'il représente 42% des salariés hors secteur public et social contre seulement 24% en Alsace. L'emploi industriel est ainsi surreprésenté, contrairement à l'emploi tertiaire, ce qui va de pair avec la sous-représentation des établissements de services.

L'emploi étant fortement industriel, l'emploi ouvrier est surreprésenté. Ainsi les ouvriers représentent un tiers des actifs. Parallèlement, seul 1 actif sur 10 est cadre ou exerce une profession intellectuelle supérieure.

Dans l'ensemble, la population est plutôt peu diplômée. Un tiers des 15 ans ou plus n'ont aucun diplôme ou possèdent un diplôme ne dépassant pas le brevet des collèges. Aussi, seuls 18% des 15 ans ou plus sont diplômés du supérieur. Ce dernier fait est cohérent avec une population majoritairement ouvrière ou employée. De même, la faible part de diplômés du supérieur est cohérente avec la faible part de cadres sur le territoire. Ce constat est accentué en Alsace Bossue.

La situation du marché de l'emploi local

Au 2^{ème} trimestre 2015, le taux de chômage était de 7,5%. Cela place le territoire dans une bonne position, puisque le taux de chômage était de 9,2% en Alsace et de 10% en France métropolitaine. Depuis 2008, le taux de chômage a augmenté de 2,5 points. Cette forte hausse du chômage s'explique par la crise économique qui a frappé la France en 2009. Néanmoins, depuis 2 ans, on constate une stabilisation du taux de chômage sur le territoire.

En résumé, le territoire de Saverne/Sarre-Union est un territoire plutôt rural, où la mobilité est difficile, avec une surreprésentation des entreprises industrielles et des emplois ouvriers. Sur ce territoire, nous avons une population vieillissante, avec une sous-représentation des diplômés et des 15-29 ans.

2) Les stages sur le territoire

Si on prend en compte la localisation du lieu d'enseignement, il y a très peu d'étudiants sur le territoire. En effet, nous comptons seulement trois établissements d'enseignement post-bac sur le territoire :

- Le lycée Leclerc à Saverne qui propose un BTS comptabilité et gestion des organisations ;
- Le Lycée du Haut-Barr à Saverne qui propose un BTS Conception et Industrialisation Microtechnique, un BTS Industrie Plastique Europlastic et une licence professionnelle Prototypage de Produit et d'Outillage ;
- L'Institut de Formation aux Soins infirmiers de Saverne, qui prépare au diplôme d'infirmier.

Ainsi, nous comptons, pour l'année scolaire 2013-2014, 233 étudiants¹³ sur le territoire de Saverne, soit moins de 1% des étudiants des 59 642 étudiants bas-rhinois. Strasbourg concentre la quasi-totalité des étudiants bas-rhinois, soit 96% d'entre eux. Ainsi, les étudiants en stage sur le territoire vont suivre, pour leur quasi-totalité, leurs études hors du territoire, notamment à Strasbourg, Metz ou Nancy.

¹³ Source : *Atlas régional des effectifs étudiants 2013-2014* – Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Les entreprises du territoire sont peu présentes parmi les offres de stage proposées sur les différents sites d'annonces (chiffres du 15/05/2016) :

- Sur le site stages-alsace : nous recensons 4 offres sur le territoire sur les 695 offres présentes,
- Sur le site de l'APEC : 3 offres sur 104 offres recensées en Alsace,
- Site interne de l'Université de Strasbourg : 1 offre sur 40 offres dénombrees.

Néanmoins, nous avons pu trouver des offres via notamment le moteur de recherche « Indeed ». Ainsi, entre le 2 décembre 2015 et le 3 mai 2016, nous avons recensé 48 offres sur le territoire. Ces offres provenaient de quatorze entreprises différentes, dont seulement trois employaient moins de 50 salariés. Trois entreprises ont émis 54% des offres de stages. Les cinq entreprises ayant émis le plus d'offres dépassent les 200 salariés. Ces offres concernent principalement des stages de 6 mois dans les domaines du commerce/marketing et de l'ingénierie. Les profils recherchés sont majoritairement des étudiants de niveau bac+5. Très peu d'offres concernent des stages de moins de trois mois (5 sur 48) ou de niveau inférieur à bac+3.

Le nombre de stagiaires accueillis sur le territoire de Saverne/Sarre-Union est difficilement mesurable. En effet, bien que la Maison de l'Emploi ait quelques informations, il n'y a pas de recensement général des stages. Nous avons pu, dans le cadre de notre activité à la Maison de l'Emploi, obtenir des entreprises quelques informations concernant les stages. Sur les 18 entreprises interrogées, les deux tiers recrutent régulièrement des stagiaires de l'enseignement supérieur. Leurs besoins en stagiaires sont satisfaits, et elles recrutent en majorité via des candidatures spontanées.

Ainsi, bien que les entreprises du territoire de Saverne/Sarre-Union soient peu présentes sur les sites d'offres de stage, nous ne pouvons en conclure que les entreprises accueillent peu de stagiaires. Cette idée est renforcée par le fait que seul un tiers des entreprises nous a dit ne pas recruter ou très peu de stagiaires de l'enseignement supérieur, et que la plupart de celles qui en accueillent fonctionnent via les candidatures spontanées.

3) La Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne

Historique des Maisons de l'Emploi

Les Maisons de l'Emploi ont été impulsées en 2005 dans le cadre du plan Borloo pour la cohésion sociale. Elles sont à la frontière entre le public et le privé : ce sont des structures privées mais qui fonctionnent avec des financements publics. Leurs objectifs étaient :

- d'améliorer la convergence des politiques publiques de l'emploi et de formation professionnelle pour qu'elles soient adaptées au développement économique et social des territoires,
- de fédérer les actions des acteurs publics et privés sur un territoire,
- d'être un intermédiaire de l'emploi et de la formation, avec entre autres l'accès et le retour à l'emploi.

Elles devaient participer à la territorialisation de la politique de l'Emploi. Mais la fusion de l'Anpe et de l'Assedic en 2008 a entraîné des changements dans ses objectifs avec notamment la suppression de l'accès et du retour à l'emploi. En 2009, ses objectifs deviennent de ce fait : (i) développer une stratégie territoriale partagée ; (ii) participer à l'anticipation des mutations économiques ; (iii) contribuer au développement de l'emploi local ; (iv) réduire les obstacles culturels ou sociaux à l'embauche.

Suite à la dernière modification du cahier des charges des Maisons de l'Emploi, le 18 décembre 2013, ce dernier stipule dorénavant deux axes à suivre pour les Maisons de l'Emploi : l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques (il s'agit notamment de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales), et l'appui aux actions de développement local de l'emploi. Les actions des Maisons de l'Emploi doivent principalement concerner des actions de coordination des acteurs de l'emploi et être complémentaires à ces derniers.

Si dans les premiers temps, les subventions de l'Etat aux Maisons de l'Emploi étaient généreuses, elles ont considérablement diminué. Ainsi, en 2005, 100 millions d'euros étaient attribués aux Maisons de l'Emploi, en 2010, ces fonds avaient baissé de 15% pour atteindre 85 millions d'euros, puis 36 millions en 2014, soit une baisse d'environ deux tiers en 10 ans. Les Maisons de l'Emploi ont donc dû diversifier leurs sources de financement : fonds européens avec notamment le fonds social européen, fonds provenant des collectivités

territoriales, réponses à des appels à projets, fusion ou mutualisation de moyens avec d'autres structures telles que des pays ou des missions locales.

En France, il existe actuellement environ 160 Maisons de l'Emploi, dont 4 en Alsace¹⁴, alors qu'elles étaient 227 à être labellisées en 2005. Il n'est plus possible d'en créer de nouvelles, bien que tous les territoires ne soient pas couverts par une Maison de l'Emploi. La tendance actuelle est à la fusion avec d'autres structures, afin de maintenir leur existence menacée par les fortes baisses de financement. Ainsi, la fusion permet la mutualisation de moyens.

La Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne

La Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne existe depuis 2006 et possède un statut associatif. Son conseil d'administration comporte des élus et des représentants de structures institutionnelles. Sa création a été portée par Adrien Zeller, ancien maire de Saverne et président à cette époque du Conseil Régional d'Alsace. Elle a subi, comme toutes les Maisons de l'Emploi, de fortes baisses de ses dotations provenant de l'Etat, qui ont mené en 2013 à des licenciements économiques. Depuis 2012, la direction et l'équipe administrative sont mutualisées avec le Pays de Saverne, Plaine et Plateau (PSPP). Le PSPP est également une association, qui a vocation à agir sur des problématiques de développement économique à l'échelle de plusieurs communautés de communes. Le PSPP regroupe sept communautés de communes, et les thématiques prioritaires sont actuellement la transition énergétique, le tourisme et le soutien à l'entrepreneuriat. Ses outils de promotion tels que le site internet, le mag', et la news' sont également mutualisés avec le PSPP.

La notion de territoire par rapport à la Maison de l'Emploi de Saverne est complexe. A l'heure actuelle, aucune autre structure n'évolue sur un territoire identique, que ce soit le PSPP, Pôle Emploi, le SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale), l'arrondissement, etc. Cependant, il se rapproche très fortement des limites de l'arrondissement de Saverne. En effet, il s'agit d'un découpage avant tout administratif : les Maisons de l'Emploi devaient s'implanter sur une zone d'emploi. Or ces zones d'emploi sont construites par l'INSEE qui les définit ainsi : « un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main-d'œuvre

¹⁴ Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne, Maison de l'Emploi et de la Formation du Bassin de Strasbourg, Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de la Région Mulhousienne, Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays Thur Doller.

nécessaire pour occuper les emplois offerts ». Le territoire d'action de la Maison de l'Emploi repose ainsi sur une zone d'emploi définie administrativement en 1990. L'une des conséquences est que ce territoire ne porte pas de nom particulier, qui ne permet pas à ses habitants de s'identifier. Le sentiment d'appartenance est faible, et complique la mobilisation des acteurs économiques du territoire.

Actuellement, son président est Jean-Claude Buffa, adjoint au maire de Saverne. L'équipe mutualisée regroupe douze salariés, dont quatre sont consacrés quasi exclusivement à la Maison de l'Emploi. Leur objectif commun est de développer le territoire, mais le PSPP va passer par des actions liées au développement durable et à la transition énergétique, tandis que la Maison de l'Emploi agira au travers d'actions liées plus directement à l'emploi et à la formation. Ses principales missions concernent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dont l'objectif est d'accompagner l'évolution des besoins en gestion des emplois et des compétences des entreprises. La Maison de l'Emploi agit préventivement sur l'emploi et coordonne des projets liés à l'emploi et à la formation sur le territoire. Elle gère également la clause d'insertion sociale sur le territoire et un espace d'accueil multipartenarial destiné à tous les publics. Les actions développées se font généralement avec des partenaires tels que le Centre d'information et d'orientation (CIO) de Saverne, la Mission Locale de Saverne et l'Agence Pôle Emploi de Saverne.

Les moyens d'action de la Maison de l'Emploi sont divers, mais suivent la même logique : développer des projets gagnants pour tous les acteurs concernés, et convaincre, séduire les acteurs pour adhérer et participer aux projets. Elle peut être vue comme un laboratoire intellectuel qui développe de nouvelles idées et des projets liés à l'emploi et la formation, et c'est dans cet esprit qu'elle a été conçue. A ce titre, elle peut expérimenter des projets et n'est pas contrainte par un cadre, contrairement à des institutions publiques. En outre, elle n'est pas soumise à des obligations de résultat, la finalité n'est pas de dégager des bénéfices, contrairement à une entreprise. Ainsi, son travail consiste généralement en de l'ingénierie de projets, de mises en réseau et d'animations pour mobiliser les acteurs du territoire. Ses actions ne doivent pas entrer en concurrence avec les actions des autres acteurs, mais en complément, afin de créer des synergies.

Les acteurs du territoire ont diagnostiqué un problème d'attractivité de ce dernier. Ils souhaitent garder et attirer des compétences sur le territoire : il y a une sous-représentation

des 15-29 ans et des diplômés sur le territoire, qui s'explique en partie par la nécessité pour quasi tous les étudiants d'aller réaliser leurs études en dehors du territoire.

Ainsi, il a été décidé, depuis septembre 2015, de développer l'accueil de stagiaires de l'enseignement supérieur dans les organisations, et particulièrement dans les entreprises du territoire. Une chargée de mission junior (=nous) consacre 100% de son temps de travail à cette mission. Ce développement des stages se veut aussi bien quantitatif que qualitatif. « *Boostage* » est le nom qui regroupe toutes nos actions à ce sujet telles que la mise en relation entre les entreprises et les étudiants à la recherche d'un stage, accompagnement des entreprises dans le conseil et l'accueil de stagiaires, ou encore l'organisation d'un concours à destination des stagiaires.

En conséquence, nous constatons que le territoire de Saverne/Sarre-Union fait face à une situation singulière concernant les stages : éloignement des lieux d'enseignement supérieur, secteur économique essentiellement industriel, mobilité difficile, une majorité de petites entreprises, mais un taux de chômage plus faible que la moyenne française. La sous-représentation des 15-29 ans et des diplômés a conduit la Maison de l'Emploi à s'intéresser à la question des stages, et aux stages proposés par les entreprises. Néanmoins, si ces dernières sont quasi absentes des sites d'offres de stages, elles semblent tout de même accueillir des stagiaires via des candidatures spontanées.

III) Approche microéconomique

Comme écrit ci-dessus, les stages sont la rencontre de trois acteurs : les étudiants, les organisations (notamment les entreprises) et les établissements d'enseignement. Au sein de cette rencontre se nouent des relations entre les acteurs, qui vont influencer sur la qualité d'un stage et notamment sur sa dimension apprenante.

1) Les fonctions du stage pour l'étudiant

Dominique Glaymann et Nicole Escourrou identifient tous deux trois principaux apports des stages pour les étudiants. Ces apports peuvent être rassemblés sous trois fonctions :

- Une fonction de formation : le stage est un moyen d'acquérir des apprentissages de façon complémentaire aux enseignements scolaires. Tout comme les modes de formation classique, il va permettre d'acquérir des connaissances et des compétences. Il permet de confronter sur le terrain les savoirs acquis. Les écarts entre

ce que l'étudiant a appris et les situations vécues en stage vont lui permettre de construire des savoirs et des compétences. Les situations vécues permettront également de mieux comprendre ce qui a été enseigné auparavant et de renforcer et enrichir les connaissances déjà existantes. Le stage n'est donc pas à distinguer de la formation scolaire mais seulement à séparer. Cette fonction sera renforcée pour l'étudiant si l'établissement d'enseignement intègre pleinement le stage dans le cursus de formation et si le stage n'est pas seulement opératoire. Le questionnement, le retour sur l'expérience de stage, et la mise en lien entre les situations vécues et les enseignements reçus vont accentuer ces apports.

- Une fonction de professionnalisation : le stage est une première expérience du monde du travail. Il permet d'acquérir une expérience et de construire et vérifier une orientation et/ou un projet professionnel. Les étudiants apprennent à mieux connaître un métier, une profession, une entreprise ou encore un secteur d'activité. A ce titre, il va modifier leur représentation du monde du travail. Les outils de professionnalisation (CV, lettres de motivation, démarches de recherche de stage, entretiens de recrutement) sont utilisés par certains pour la première fois et vont être perfectionnés par leur expérience de stage. Le stage sera également une expérience valorisable sur le marché du travail et sera un atout pour leur insertion professionnelle. Cette expérience du fonctionnement du marché du travail peut aussi permettre d'identifier des emplois cachés et de prendre des contacts potentiellement utiles plus tard.
- Une fonction de socialisation : au moment de son stage, l'étudiant s'éloigne de son identité scolaire et quitte sa posture d'élève ou d'étudiant pour intégrer provisoirement la nouvelle identité professionnelle. A travers le stage, l'étudiant modifie son identité : il intègre un nouveau groupe social. Cela lui permet d'intégrer les attributs identitaires et les comportements adaptés à cette nouvelle identité. Ce changement d'identité va s'accompagner de nouvelles représentations sociales et se rapprocher de « son devenir d'adulte en emploi » (Glaymann, 2015).

Néanmoins, Escourrou, qui est issue des sciences de l'éducation, ne mentionne pas la fonction de socialisation, mais évoque plutôt un rôle d'apports plus personnels pour l'étudiant. Le stage contribue au développement de qualités personnelles (ex : maturité, confiance en soi, autonomie). Ainsi, « le stage agit comme un processus d'objectivation et

d'ancrage, car plus il effectue des stages, plus l'étudiant mémorise des représentations de stage et de situations professionnelles différentes, favorisant un meilleur passage à l'action » (Escourrou, 2008). Ce processus favorise la construction de l'adulte, du professionnel et la reconnaissance de soi.

Selon les conditions de réalisation du stage, le stagiaire et la façon dont l'établissement d'enseignement va exploiter l'expérience vécue en stage, les apports seront plus ou moins importants.

2) La question des savoirs/connaissances/compétences

Selon le sens et la manière dont les termes savoirs et connaissances sont utilisés, on ne peut pas toujours les distinguer. Nous ne retiendrons pas ici l'approche de la didactique professionnelle (telle que celle de Pastré en 2006) : elle ne représente pas d'intérêt particulier dans ce travail. Nous garderons l'approche plus classique consistant à considérer les connaissances comme un savoir particulier, c'est-à-dire un savoir issu de la science. En ce sens, l'étudiant, qu'il soit en formation dans un établissement d'enseignement ou en stage, va acquérir des savoirs. En outre, la réflexivité va permettre d'acquérir de nombreux savoirs.

Le stage met en tension le savoir académique, qui est le savoir de référence et le savoir pratique. Quand l'étudiant arrive en stage, il est là pour apprendre. De ce fait, la plupart de ses savoirs sont des savoirs acquis durant son cursus, qui peuvent être théoriques ou professionnels, mais qui restent académiques. Ses savoirs ont été acquis principalement auprès de professeurs, et éventuellement de professionnels. Au contraire, en stage, il va acquérir des savoirs pratiques auprès de professionnels, ainsi que par une posture réflexive. Ainsi, le tuteur aura un rôle important à ce niveau-là.

La principale différence entre ces deux types de savoirs concerne le contexte. En effet, lors d'un stage, un étudiant apprend de manière contextualisée : le professionnel transmet une manière de faire adaptée à la situation dans laquelle elle est réalisée. Cette situation est variable. Au contraire, les savoirs académiques sont en général décontextualisés. Ainsi, au premier abord, les savoirs pratiques et savoirs académiques peuvent paraître opposés. L'étudiant doit alors réussir à relier ces différents savoirs à travers un travail de réflexivité et de conceptualisation.

La mobilisation des acquis n'est pas automatique (Perrenoud, 2000). La mobilisation et le transfert des acquis ne s'enseignent pas, mais se travaillent. Ils nécessitent, pour la

majorité des personnes, d'être entraînés. Ils sont rarement innés et/ou naturels. En effet, face à une situation, définir les modèles, des savoirs, les théories à utiliser n'est pas chose aisée. Néanmoins la posture des étudiants et des organisations est importante : la mobilisation nécessite un travail d'esprit, un entraînement est nécessaire. Par ailleurs, les différents acteurs doivent avoir conscience qu'il n'y a pas de formation pratique, mais de « formation par la pratique » (Perrenoud, 2000), qui est complémentaire à la formation par la théorie.

Les stages permettent également de développer des compétences. « La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée » (Bellier, 1999). Cette définition souligne la dimension située des compétences : la compétence est dans une situation, on ne peut pas juger de la compétence hors situation. On ne peut pas parler de compétences lorsque celles-ci sont décontextualisées. Il y a également bien les notions de performance, de ressources (qui peuvent être cognitives, matérielles...) et d'intégration (car il ne s'agit pas seulement de combinaison de ressources).

Néanmoins cette définition n'intègre pas la dimension collective de la compétence, c'est-à-dire qu'autrui doit entrer en compte, une sollicitation des autres est nécessaire. On ne se juge pas compétent soi-même. Par ailleurs, on pourrait parler de compétences dans des problèmes autres que professionnels car toute activité n'est pas professionnelle.

Les stages, en tant que mises en situations professionnelles, servent à construire le futur professionnel. Les situations rencontrées vont améliorer la capacité des stagiaires à résoudre des situations futures analogues. Les compétences acquises seront d'autant plus transférables que les situations rencontrées seront proches des situations auxquelles sera confronté le futur professionnel. La réalisation d'activités répétitives peut limiter le développement de compétences, puisqu'il ne développera de compétences que dans un type de situations. Enfin, le développement de savoirs et de compétences sera renforcé par le potentiel d'apprentissage des situations (voir ci-après III-5).

3) L'ergologie et les stages

Dans toute activité, il y a des normes. Une norme est : « une manière de faire usage de soi, qu'on privilégie par rapport à d'autres manières de faire possibles » (Durrive, 2009), c'est-à-dire qu'une norme est le choix d'une manière d'agir parmi d'autres possibles. Une norme ne s'appuie pas sur des contraintes physiques. On peut transgresser la norme, chacun

choisit de s'y soumettre ou non. Ainsi, les horaires imposés dans un stage sont une norme. De même les manières de réaliser l'activité sont des normes.

Les normes reposent sur des valeurs, c'est-à-dire sur ce qui est important pour chacun. Ainsi, le respect des horaires va s'appuyer sur les valeurs du stagiaire : est-il plus important pour lui de respecter la règle ou de s'organiser comme il le souhaite ? Durant un stage, le tuteur (ou la tutrice) va transmettre certaines valeurs. Imaginons que dans un service après-vente, un client ramène un téléphone en panne. Deux choix sont alors possibles : remplacer immédiatement le téléphone par un neuf ou le réparer à moindre coût bien que cela nécessite plus de temps. Si le tuteur choisit la première option, le stagiaire intégrera que la rapidité de réponse au client prime sur le coût, et le contraire avec la deuxième option. Pour que le stagiaire devienne un bon professionnel, le tuteur devra transmettre les valeurs de la profession, aussi bien par le discours, que par le comportement.

Les normes sont liées à des contraintes. Ainsi, dans l'exemple précédent, privilégier la rapidité de réponse contraint le stagiaire à avoir en stock un téléphone identique et donc à devoir contrôler les stocks régulièrement. Ce sont les normes et contraintes qui vont permettre la prise d'initiatives. En effet, si les normes supposent au départ une phase d'assujettissement, elles sont aussi sources d'initiatives. Il ne faut pas séparer les contraintes des initiatives. C'est la prise en compte des normes et des contraintes qui permet d'apprécier les initiatives.

Prendre des initiatives suppose de faire des écarts à la norme. Il est donc auparavant nécessaire à l'acteur de connaître les normes afin de se les approprier. Cette appropriation passe par une phase d'imitation où le sujet s'assujettit à la norme, puis par une phase de transposition où l'acteur assimile les valeurs qui sous-tendent les normes et les appliquent. Ces deux phases sont d'autant plus facilitées que les normes sont explicites et explicitées avec le stagiaire. L'importance de l'explicitation est renforcée par le caractère temporaire du stage dont le temps dans l'organisation est limité. Enfin la dernière phase correspond à la phase d'innovation où le sujet a assimilé la norme et l'a faite sienne. De là, il pourra innover et s'écarter de la norme.

Il y a toujours, dans l'activité, de la variabilité qui nécessite de faire des écarts. Ces écarts doivent être possibles, et mener à un débat de normes. Les normes renvoient généralement au travail prescrit, à ce qui doit être fait, alors que l'acteur en situation est dans la réalité de

l'activité¹⁵, et fait ce que demande la situation. Les écarts sont donc nécessaires pour mener à bien l'activité. A cet effet, les écarts effectués par un stagiaire doivent être autorisés et encouragés. Ainsi, autoriser l'erreur pourra favoriser la prise d'initiatives.

En complément, le débat de normes, c'est-à-dire un dialogue personnel qui permet à la personne d'établir ses propres normes, doit être encouragé afin que le stagiaire puisse renormaliser la situation. Cette renormalisation permet au stagiaire d'être au centre de son activité, et par conséquent de soutenir son développement en étant acteur de son stage.

En conclusion, la transmission des normes et la posture de l'entreprise par rapport à l'écart vont influencer fortement sur la réalisation des stages. L'importance de ces éléments est renforcée par les caractères temporaire et apprenant d'un stage. Le tuteur et l'organisation ont donc un rôle décisif à cet égard.

4) La réflexivité

Nous pouvons définir la réflexivité ainsi : « Faire un retour réflexif sur son expérience consiste à revenir en arrière sur un fait, une action ou un événement vécu, pour le mettre à distance afin d'en tirer une connaissance porteuse de nouvelles significations » (Kerzil, 2009).

Cette définition n'est pas parfaite, elle souligne néanmoins la prise de distance de la personne avec son action. Le sujet va réfléchir et analyser son action, après que l'action ait eu lieu. Par ce processus, il va acquérir de nouvelles connaissances, qui ne seront pas seulement liées à la situation ayant eu lieu, mais réutilisables dans d'autres situations. D'autre part, ce retour permet de repenser la situation, et de la relier à des savoirs acquis précédemment. L'expérience devient une source d'apprentissages.

Concernant les stages, la réflexivité est donc une méthode permettant d'intégrer les périodes de stages aux périodes d'enseignement reçu dans les établissements. C'est une posture qui permet d'exploiter au mieux l'expérience vécue en stage afin d'en tirer des apprentissages. En effet, l'expérience en stage est située et la réflexivité va permettre à l'étudiant de revenir sur son expérience, ses missions, son activité, et d'en tirer des savoirs d'expérience exploitables dans de futurs stages et/ou emplois. C'est également un moment

¹⁵ La réalité de l'activité sera toujours différente de ce qui a été anticipé car chaque situation est différente. Cela se rapproche fortement des notions de travail prescrit et de travail réel en ergonomie.

où l'étudiant va pouvoir faire le lien entre ce qu'il a vécu en stage et les acquis de sa formation initiale. « Professionnaliser les savoirs, c'est les relier aux compétences par un va-et-vient théorie-pratique en formation, par un entraînement réflexif » (Perrenoud, 2000). Philippe Perrenoud nous explique ici que l'exercice de la réflexivité participe à la professionnalisation des cursus de formation.

Néanmoins, la démarche réflexive n'est pas quelque chose de facile, d'automatique, elle implique un effort pour la réaliser. C'est un processus qui s'apprend et qui peut et doit donc être entraîné. Si l'exercice de la démarche réflexive est principalement du ressort de l'établissement d'enseignement, les autres acteurs peuvent avoir un rôle à jouer. Ainsi, un débriefing est déjà une amorce de démarche réflexive, puisqu'il y a l'idée d'un retour sur ce qui a été effectué. Et ce débriefing, qui peut être effectué régulièrement avec le tuteur de stage, peut permettre au stagiaire de réfléchir sur l'activité réalisée, et ainsi améliorer les apprentissages acquis par l'activité. Ce débriefing n'aurait pas pour finalité l'évaluation, mais plutôt une réflexion sur la manière dont les missions confiées au stagiaire ont été réalisées. Toute situation, qui place le stagiaire dans une posture de questionnements et de réflexions autour de ce qui a été effectué, est potentiellement une démarche réflexive, et peut devenir une source d'apprentissages.

5) Les situations de travail

L'activité du stagiaire, pour qu'elle soit apprenante, doit être constructive, en plus d'être productive (Pastré, Mayen, Vergnaud, 2006). L'activité productive se réfère à la transformation du réel du sujet par l'action. Nous pouvons parler d'activité constructive quand la personne se transforme elle-même dans l'activité, c'est-à-dire qu'elle se développe, acquiert des savoirs, compétences, identités, valeurs, etc. Si ces deux dimensions sont indissociables dans l'activité, leur importance n'est pas toujours identique. Dans les activités de travail habituelles, l'activité productive est la finalité et l'activité constructive est un résidu, qui peut être quasi nul. Au contraire dans un stage c'est l'activité constructive qui est la finalité, et qui s'appuie sur l'activité productive pour atteindre son objectif.

La situation est une notion centrale en didactique professionnelle. Nous la retrouvons notamment dans les concepts de « structure conceptuelle de la situation » ou de « situation potentielle de développement ». Pour Mayen, « les situations, notamment professionnelles, sont a/ ce à quoi des professionnels ou futurs professionnels ont affaire, b/ ce avec quoi ils

ont à faire (trouver le moyen de réaliser des tâches, de résoudre des difficultés de toutes natures...) au sens où ils doivent s'en accommoder et s'y accommoder. Les situations sont aussi c/ ce avec quoi ils ont à faire, au sens de ce avec quoi ils ont, en quelque sorte, à combiner leurs efforts, à coopérer : faire avec la situation, autrement dit encore, co-agir avec elle. Enfin, d/ ils ont à agir sur la situation, dans deux objectifs : pour la transformer dans le sens des buts attendus, mais aussi pour la redéfinir, la modifier, l'ajuster, afin de créer ou d'ajuster les conditions pour pouvoir tout simplement réaliser les tâches attendues, bref, pour pouvoir réussir à travailler. » (Mayen, 2012, p5). Ainsi, un professionnel n'est pas passif face à une situation, il est l'acteur de la situation et la modifie afin de pouvoir réaliser son activité professionnelle.

La situation possède une double dimension : microéconomique et macroéconomique. En effet, une situation est unique, c'est celle dont les individus font l'expérience, celle qu'ils vivent. Mais dans le même temps, la situation s'inscrit dans un contexte global, qui va avoir des conséquences dans la situation vécue. Penser les situations, avec pour finalité l'apprentissage, renforce la dimension constructive de l'activité, tout en gardant le caractère productif.

Une situation peut être décrite par les éléments de la structure conceptuelle des situations (Pastré, Mayen et Vergnaud, 2006) :

- Concepts organisateurs : ce sont des concepts qui permettent d'analyser et de diagnostiquer une situation. Exemple : l'humeur d'un client.
- Indicateurs : éléments observables qui permettent d'évaluer le concept. Exemple : le ton de la voix, le vocabulaire employé, le débit de parole d'un client.
- Classes de situation : situations auxquelles l'évaluation des concepts organisateurs renvoie. Elles vont permettre à l'acteur d'agir de manière plus pertinente. Exemple : client fortement mécontent ou client satisfait, et proposition d'une remise au client fortement mécontent.
- Stratégies attendues : stratégies d'actions en fonction du niveau de conceptualisation que peut produire la personne. Exemple : le débutant ne saura que peu détecter l'humeur d'un client, par conséquent il pourra poser plus de questions afin d'établir un diagnostic de l'humeur du client.

Un bon professionnel connaît, que ce soit consciemment ou non, les concepts organisateurs, les indicateurs, et les classes de situation. L'un des enjeux dans un stage est

la transmission de ces derniers au stagiaire. Cette transmission sera d'autant plus simple que les éléments auront été formalisés auparavant, et que la personne (le tuteur et les collègues) qui les transmettra saura les mettre en mot. Il ne suffit donc pas que le professionnel soit un expert, mais aussi un pédagogue.

La situation potentielle de développement est une notion introduite par Mayen (1999). Avec cette notion, Mayen explique que toutes les situations de travail ne proposent pas les mêmes opportunités d'apprentissage. L'adjectif « potentielle » souligne que l'on ne peut pas faire du développement, mais créer des conditions favorisant le développement des personnes. Ainsi, « La présence ou l'absence de possibilités de confrontation à des problèmes à résoudre, d'un collectif qui échange et transmet, d'un langage de travail, de zones d'autonomie, d'instruments plus ou moins ouverts, de modalités de formation plus ou moins instituées, d'un discours institutionnel responsabilisant, de buts qui prennent en compte des horizons plus ou moins larges » (Mayen, 1999, p72) sont déterminantes dans le potentiel de développement des situations. Ces éléments peuvent être présents même sans intention formative de la part de l'organisation. Mais ils supposent de bien connaître les situations, pour être mis en place délibérément.

Parmi les situations potentiellement génératrices d'apprentissages, nous retrouvons les situations-problèmes. Ce sont des situations où le sujet n'a pas directement la solution. Ce dernier va devoir puiser dans ses ressources (matérielles, intellectuelles, environnementielles, etc.) afin de résoudre le problème auquel il fait face. A cet effet, la construction de la solution de la situation-problème génère du développement et donc des apprentissages en créant des ressources nouvelles. Un stagiaire, ayant par définition peu d'expérience dans le métier, il est plutôt aisé de créer des situations-problèmes, avec un problème auquel l'organisation fait face. A contrario, des situations répétitives et limitées restreignent les possibilités d'apprentissage.

Le stage met l'étudiant en situations de travail, qui favorisent plus ou moins l'acquisition d'apprentissages. Les apprentissages acquis dans une situation vont pouvoir s'utiliser dans des situations analogues. Ainsi, mettre le stagiaire dans des situations réelles de travail (Denoux, 2014) proches de situations qu'il pourra rencontrer par la suite peut lui permettre de développer des apprentissages réutilisables, et donc de construire ses compétences dans des situations similaires. Favoriser l'intégration du stagiaire à un collectif va contribuer à plus d'échanges. Les responsabilités attribuées au stagiaire et l'autonomie qui lui est donnée

vont influencer son développement. Ces éléments favorisant le développement dans des situations, ils peuvent également freiner le développement des personnes.

Néanmoins, la mise en place de situations favorisant l'acquisition d'apprentissages dans un stage ne garantit pas que le stagiaire apprendra effectivement : le développement reste potentiel et ce dernier n'est pas garanti. En effet, ce développement dépend des situations, mais aussi de la personne elle-même, de son engagement et de ses dispositions : un stage choisi par défaut pourrait limiter l'engagement du stagiaire. D'autre part, la manière dont le stagiaire se saisit des opportunités et son caractère vont modifier l'acquisition des apprentissages. Une attention importante lors du recrutement du stagiaire à l'adéquation entre le profil, le projet et les attentes du stagiaire et les missions du stage, peut limiter ces risques.

6) Le tutorat

Un stagiaire possède obligatoirement un tuteur de stage dans l'organisation d'accueil. Néanmoins, le tutorat n'est pas exclusif aux stages. Nous pouvons retrouver des tuteurs dans les contrats et périodes de professionnalisation ou en dehors de tout contrat pour l'intégration d'un nouveau salarié. Le tutorat possède deux fonctions principales : l'intégration et la transmission de savoirs (Frédy-Planchot, 2007). Ainsi, le tuteur ne va pas seulement transmettre des savoirs, il a un rôle social. Le tuteur va contribuer à la socialisation et à la professionnalisation de l'étudiant-stagiaire.

Rocher définit la socialisation ainsi : « Le processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise les éléments socioculturels de son milieu, les intègre à sa personnalité sous l'influence d'agents sociaux significatifs et par là-même s'adaptent à l'environnement où elle doit vivre. » (Rocher, 1968).

Ainsi la socialisation à travers un stage permet à l'étudiant d'intégrer le milieu professionnel, d'en apprendre les codes. A cette fin, il devient important que l'étudiant soit au contact d'autres professionnels, qu'il fasse partie d'une équipe lors de son stage. Cette socialisation se manifeste, en outre, par un changement d'identité sociale : l'étudiant s'intègre à un nouveau groupe social, celui des professionnels. Les interactions avec le tuteur et les autres professionnels permettent une meilleure intégration au groupe, ainsi qu'un meilleur apprentissage par une confrontation des savoirs et des échanges informels.

D'autre part, le tuteur participe à l'apprentissage du stagiaire par la transmission de compétences, de savoirs, de valeurs... Pour Mayen, les interactions avec le tuteur sont un « espace potentiel d'apprentissage ». Ces interactions sont particulières car elles concernent deux adultes dont un novice, les situations sont complexes, et elles ont lieu dans un cadre professionnel qui doit être apprenant. Ainsi, le tuteur contribue à l'identification et l'explicitation des savoirs. Par ailleurs, le tuteur est le co-responsable du stage et de son déroulement dans l'organisation. C'est lui qui garantit des objectifs pédagogiques fixés dans la convention au sein de l'organisation. Il pourra s'assurer que les situations de travail sont optimales et contribuer au détour réflexif de l'étudiant par des débriefings réguliers. Les interactions permettent des discussions où vont se confronter les points de vue, les représentations et les normes.

Le tutorat nécessite de la part du tuteur de savoir, c'est-à-dire de posséder les savoirs, compétences et valeurs d'un professionnel ; de pouvoir, c'est-à-dire d'avoir la capacité à transmettre ce qui est nécessaire, et de vouloir, c'est-à-dire de s'engager dans la démarche de transmission (Frédy-Planchot, 2007). Ainsi, l'organisation devra s'assurer tout d'abord que le tuteur est un bon professionnel. A cette fin, le choix du tuteur est important. S'il ne possède pas certains savoirs ou certaines compétences, il est possible de le former, ou d'impliquer d'autres professionnels dans le processus de tutorat. Les compétences d'un tuteur ne vont pas de soi. Le tuteur peut être soit un salarié quelconque, soit un manager. Afin que le tuteur puisse développer le potentiel d'acquisition d'apprentissages, certaines qualités lui sont nécessaires telles que la capacité à être pédagogue ou à identifier les savoirs pertinents. Ces qualités peuvent être déjà présentes ou développées par une formation ou un accompagnement du salarié dans la mission de tutorat.

L'engagement du tuteur dépend du tuteur, mais peut être grandement influencé par l'organisation. En effet, le tutorat nécessite du temps. Soit l'organisation aura libéré du temps au tuteur pour cette mission, soit cela viendra en plus de son travail, une mission en plus de leurs missions habituelles. Généralement, ce tutorat sera donc un investissement personnel du tuteur qui nécessite un engagement de sa part. Néanmoins, cela peut être compensé par le fait que les missions du stagiaire seront un support dans le travail du tuteur. Par ailleurs, la reconnaissance ou non-reconnaissance de l'activité de tutorat peut influencer sur l'engagement du tuteur. D'autre part, l'implication du tuteur dans le stage, notamment au niveau de la définition des missions et du recrutement des stagiaires, va impacter son engagement.

Le tutorat est déjà une forme de reconnaissance du salarié, puisque c'est reconnaître que ce dernier est un professionnel qui a des connaissances, des compétences ou encore des savoirs à transmettre. La transmission n'est pas un don, mais un partage. Ainsi, qu'il s'agisse de connaissances, de savoirs, de compétences, de valeurs, etc., le tuteur ne les perd pas en les transmettant mais peut perdre leur exclusivité.

Le tutorat peut présenter un intérêt pour le tuteur : renouvellement des pratiques, questionnements sur sa pratique qui vont lui permettre d'améliorer cette dernière, manière de se réaliser, fierté de former un futur professionnel. L'importance de ces éléments rend le tutorat plus ou moins intéressant pour le tuteur.

7) Un stage apprenant

Le stage, c'est apprendre de la pratique. Mais cette dernière n'est pas apprenante dans toutes les conditions. Le caractère apprenant d'un stage repose sur la combinaison de facteurs liés à l'organisation, au tuteur, à l'établissement d'enseignement et au stagiaire.

Il y a une différence entre le travail prescrit et le travail réel, d'où l'écart observé entre ce qui est appris à l'école et les situations professionnelles. En effet, les savoirs enseignés se basent fortement sur le travail prescrit, c'est-à-dire le travail tel qu'il est censé être et décrit dans les référentiels. Néanmoins, cet écart se réduit lorsque des professionnels interviennent dans la formation et connaissent mieux la réalité du travail. Par conséquent, lors de son stage, l'étudiant se retrouve en présence de cet écart et doit apprendre à le gérer. L'angoisse et la peur de sortir des prescriptions, ou la stigmatisation du moindre écart à la norme vont freiner le franchissement de l'obstacle de l'écart (voir III.3) qui est nécessaire pour devenir un bon professionnel. La confrontation entre le travail prescrit et le travail réel est une expérience hautement formative.

Hardy et Ménard (2008) comparent les effets des stages sur les élèves entre des stages dits « traditionnels » et des stages dits « expérientiels ». Dans le modèle traditionnel, le stage est vu comme un outil d'acquisition du contenu du programme. L'objectif est l'insertion rapide des élèves, les ressources des entreprises ne sont que très peu exploitées. Le stage est vu comme secondaire. Dans le modèle expérientiel, le stage est considéré comme complémentaire à la formation reçue à l'école. « Les périodes de stages sont planifiées afin que le stagiaire approfondisse des volets différents de son métier, acquière plus de maturité, améliore son sens des responsabilités et développe ses capacités d'adaptation aux

changements dans son secteur professionnel ». Il y a une « valorisation du retour sur l'expérience vécue en stage ».

Les élèves effectuant des stages « expérientiels » bénéficient des mêmes effets que les élèves des stages « traditionnels ». Mais il y a des bénéfices supplémentaires : développement de la polyvalence des élèves, plus grand développement professionnel et personnel, meilleure capacité d'adaptation et facilité de transfert et de mobilisation des savoirs acquis en milieu scolaire dans le monde professionnel.

Denoux (2014) reprend un tableau de Hughes et Moore (1999) qui présente les caractéristiques déterminantes d'une situation de travail pour un apprentissage fort et un apprentissage faible.

	Apprentissage fort	Apprentissage faible
Exigences sociocognitives	Les tâches confiées nécessitent connaissances et compétences chez le stagiaire	Les tâches ne sont pas un défi pour le stagiaire
Interactions	Fréquentes et variées en termes de rôle et de statut au sein de l'entreprise	Faibles et limitées essentiellement au maître de stage
Intérêt de l'entreprise pour le stage	Les tâches confiées aux stagiaires sont importantes pour l'entreprise	Les tâches confiées sont secondaires et périphériques pour l'entreprise
Accès à la connaissance de l'entreprise	Disponible et en libre accès	Indisponible ou fortement contrôlé
Organisation	L'entreprise possède une organisation hiérarchique horizontale	Les rôles dans l'entreprise sont fortement hiérarchisés et segmentés
Processus de production	Peu divisé et forte présence du travail en équipe	Forte division du travail (modèle taylorien) Tâches individuelles

Hughes et Moore, 1999

Tableau 3 : Facteurs déterminant le potentiel d'apprentissage d'un stage pour un lieu de travail

Le premier facteur concerne les exigences cognitives qui rejoignent la notion de situations-problèmes : ce sont les situations où il y a un problème, que nous pourrions apparenter à un défi, qui nécessite la mobilisation de savoirs ou de compétences, qui génèrent le plus d'apprentissages.

Les interactions sont le deuxième facteur mentionné. Cela rejoint l'idée de l'importance des interactions. Ainsi comme dit dans le III.6, les interactions génèrent des apprentissages. En conséquence, des interactions fréquentes favoriseront ces derniers. Par ailleurs, la diversité des interactions participe également à créer un environnement potentiellement plus apprenant. En effet, cela favorise l'intégration, et permet l'accès à plus de ressources intellectuelles auxquelles le stagiaire peut confronter ses acquis.

Le troisième facteur se rapporte à l'intérêt du stage pour l'organisation, c'est-à-dire l'intérêt de la (ou des) mission(s) confiée(s) au stagiaire et au travail qu'on lui demande de réaliser pour l'organisation. Cet intérêt de l'organisation au sujet du stage donne un sens à celui-ci et générera un engagement potentiel plus important de l'étudiant. D'autre part, si les missions n'ont pas d'intérêt pour l'organisation, la probabilité que cette situation soit proche de situations professionnelles est faible.

Concernant le quatrième facteur, il s'agit de l'accès à la connaissance de l'entreprise. Cette dernière impacte de façon notable la réalisation des missions, puisque le stagiaire pourra trouver d'autant plus facilement des solutions, qu'il aura facilement accès aux informations nécessaires. En outre, dans un contexte de démarche réflexive, celle-ci sera plus efficace si le stagiaire peut appréhender l'organisation et ses missions dans leur globalité.

Enfin, les deux derniers facteurs sont l'organisation de la structure d'accueil et le processus de production. Une organisation très hiérarchique et rigide, avec des postes très segmentés, ne pourra en général proposer que des missions très restrictives. Par ailleurs, le risque de missions très répétitives est fortement présent. Au contraire, le travail collaboratif et transversal permet de pouvoir aborder une mission sous différents angles dans son ensemble.

Ainsi, nous pouvons résumer les apports des stages pour un étudiant sous trois catégories :

- Les apports liés à la formation qui réfèrent notamment à l'acquisition de savoirs et de compétences liée à sa formation,
- Les apports liés à la professionnalisation où le stage contribue à la future intégration professionnelle de l'étudiant,
- Les apports plus personnels pour l'étudiant où le stage participe à la construction de l'étudiant en tant que professionnel.

Ces apports sont les résultats des apprentissages potentiels que fait l'étudiant pendant son stage. Ces apprentissages, que nous pouvons définir comme l'acquisition ou la modification d'une représentation de l'environnement (Doré et Mercier (1992) in Roulin, 2006), ne concernent pas que l'acquisition d'éléments techniques tels des connaissances, des savoir-faire ou des compétences, mais aussi des aptitudes, des capacités à s'insérer dans le monde professionnel, etc.

Le caractère potentiellement apprenant d'un stage est impacté par de nombreux facteurs qui dépendent des personnes elles-mêmes telles que le tuteur et le stagiaire, et de l'organisation de la structure d'accueil. Dans notre situation, nous nous intéressons principalement aux facteurs dépendant de l'organisation des structures puisque c'est ce sur quoi nous pouvons potentiellement agir. Nous ne négligeons donc pas l'importance des facteurs individuels, mais avons simplement choisi de ne pas nous concentrer dessus. Les facteurs ayant un rôle dans la dimension apprenante des stages sont notamment : la capacité à mobiliser les acquis et à mettre en lien le stage et les enseignements reçus, la réflexivité, les situations de travail rencontrées, l'explicitation des normes, la possibilité d'effectuer des erreurs, les interactions avec le tuteur et les autres salariés, l'engagement du tuteur, l'intérêt des missions et les processus existant dans l'organisation.

Evidemment, tous ces critères ne pourront jamais être satisfaits à 100%. Néanmoins, ils peuvent être vus comme une palette de moyens à mettre à place dans l'organisation des stages afin que ces derniers soient les plus apprenants possibles. D'autre part, tous ces facteurs ne garantissent pas que les stages seront apprenants. Les individus créent de la variabilité, mais ces critères vont grandement favoriser l'émergence de stages apprenants.

Ainsi, le caractère apprenant d'un stage est multifactoriel, et peut par conséquent être complexe à instaurer. Il paraîtrait alors surprenant que, sans intention formative et sans supervision par l'organisation, les stages soient toujours apprenants et satisfaisants pour le stagiaire.

IV) Hypothèses

Cette partie est consacrée à la formulation des hypothèses qui permettront de mener des investigations.

1) Question au cœur du mémoire

Comment concilier les objectifs de production et de formation dans un stage en entreprise ?

De par le développement actuel de la société, les arguments économiques à court terme impactent de plus en plus les décisions des organisations. Les contraintes des organisations sont de plus en plus importantes. Dans cette optique, les stagiaires peuvent devenir de la main-d'œuvre peu chère et les dimensions pédagogiques et formatives devenir secondaires. Au contraire, pour les stages, c'est la dimension formative qui devrait primer, et la production créée grâce au stage un résidu utile pour tous.

Ainsi, les organisations, tant les entreprises que les associations ou la fonction publique, sont toujours plus tiraillées par des injonctions contradictoires et doivent concilier au mieux les dimensions économiques et sociales.

2) Les hypothèses

Hypothèse 1 : *Les organisations ont des difficultés à mettre en place des stages apprenants.*

Les stages sont avant tout une période de formation et d'apprentissage. Mais il ne suffit pas que l'intention soit présente pour que le stage soit effectivement apprenant. Cela va nécessiter des efforts de toutes les parties prenantes du stage. Par conséquent, même si les organisations adoptent la bonne posture par rapport aux stages, la mise en œuvre peut s'avérer complexe. Ces difficultés entraînent des stages potentiellement moins apprenants et potentiellement moins intéressants pour les étudiants. La dimension apprenante, qui se retrouve potentiellement limitée, freine la montée en compétences des étudiants et l'acquisition des savoirs pratiques contribue au final peu à sa formation.

Cette difficulté pose question dans un territoire comme Saverne. En effet, ce territoire est peu attractif avec des entreprises peu connues. Le tissu économique est composé de petites entreprises (seuls 3% des entreprises de plus de 1 salarié ont plus de 50 salariés), qui sont très peu nombreuses à posséder un service ressources humaines, et encore plus rares sont celles qui ont un service formation. De plus, il est éloigné des lieux d'enseignement supérieur et on constate une sous-représentation des jeunes actifs : le départ des jeunes pour étudier

n'est pas compensé. Il y a également un manque de compétences sur le territoire qui se traduit par une population moins diplômée que la moyenne (seuls 18% des 15 ans ou plus non scolarisés sont diplômés du supérieur, INSEE, 2014), et des difficultés de recrutement sur des postes qualifiés. Des stages de qualité moindre pourraient ne pas inciter les jeunes diplômés à rester ou venir sur le territoire.

Hypothèse 2 : La chaîne de suivi des stages ne permet pas la mise en place effective de stages apprenants.

En effet, le stage est la rencontre de plusieurs acteurs. Chacun de ces acteurs a ses propres intérêts (cf. ci-dessus), et leur convergence amène au stage effectivement réalisé. Par rapport aux organisations, elles ont derrière elles une injonction économique importante pour produire, et faire des bénéfices. Ainsi, l'accueil, l'encadrement, et les missions fournies aux stagiaires peuvent en être fortement impactés.

Hypothèse 3 : La mise en place d'un plan d'action pour améliorer la chaîne de suivi des stages, qui prend en compte les contraintes de l'entreprise, afin que les organisations puissent adopter une démarche plus qualitative dans leurs stages.

Si les organisations ont adopté une posture bienveillante par rapport à la dimension apprenante des stages, et que nous pouvons leur proposer des outils pour améliorer les stages qu'elles proposent, alors elles pourront s'en saisir. L'idée est qu'il y ait un meilleur suivi de la mise en œuvre des stages.

Partie 2 : Investigations

Ce mémoire est à visée professionnelle. Il traite d'un sujet/problème issu du monde professionnel. Si la théorie, les concepts, les modèles permettent de mieux cerner le sujet, de l'éclairer et de définir des hypothèses, cela n'est pas suffisant. Des investigations sont nécessaires pour comprendre le problème, et valider ou invalider les hypothèses. En conséquence, nous aborderons, dans cette partie, tout ce qui a trait aux investigations, c'est-à-dire la définition de la démarche, le déroulement des investigations, et le résultat de ces dernières.

V) Stratégie/Démarche

Au sein de cette partie, nous allons présenter notre démarche d'investigations. Ainsi, nous reviendrons sur les raisons de choisir des entretiens semi-directifs. Puis nous aborderons l'élaboration de notre guide d'entretien, ainsi que la manière dont ces derniers ont été obtenus.

1) Le choix d'entretiens semi-directifs

La question des stages a surtout été, dans la littérature scientifique, analysée du côté des établissements d'enseignement et de la manière de les rendre plus efficaces dans l'acquisition d'apprentissages.

L'objectif de nos investigations était de mieux comprendre comment mettre en place des stages les plus apprenants possibles dans les entreprises en prenant en compte les contraintes de chacun des acteurs, et notamment des structures d'accueil.

Nous situant à la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne, nous avons choisi d'orienter nos démarches vers le territoire du champ d'action de la Maison de l'Emploi. Avec un thème concernant les stages, nos investigations pouvaient s'orienter vers trois directions différentes correspondant aux trois acteurs participant aux stages : les organisations (avec en leur sein les responsables et les tuteurs de stage), les étudiants et les établissements d'enseignement supérieur.

Etant donné les contraintes de temps inhérentes à un mémoire, réaliser des investigations dans ces trois directions n'aurait été possible qu'en le faisant superficiellement. Un choix a donc été nécessaire.

D'autre part, une méthode quantitative a rapidement été écartée. En effet, pour que celle-ci soit pertinente, il est nécessaire d'obtenir un grand nombre de réponses. Sur le territoire restreint de la Maison de l'Emploi, cela nous semblait trop ambitieux : les étudiants sont dispersés dans un grand nombre d'établissements hors du territoire, les établissements envoyant un nombre significatif d'étudiants en stage sur le territoire ne sont pas si nombreux et parvenir à récolter des réponses auprès de nombreuses organisations est, par expérience, très difficile à réaliser. Nous avons donc opté pour une approche qualitative.

Enquêter auprès des établissements d'enseignement aurait permis de pouvoir avoir une vision globale sur les stages. En effet, ils sont au contact de nombreux étudiants et de

nombreuses entreprises. Néanmoins, comment trouver des établissements qui travaillent avec des entreprises du territoire et qui les connaissent ? Par ailleurs, connaissent-ils vraiment les situations en entreprise auxquelles sont confrontés les étudiants ? Nous avons donc choisi de ne pas aller dans cette direction.

Concernant les organisations, celles-ci définissent le cadre et les conditions dans lesquels se déroule le stage. Dans les organisations, nous retrouvons deux types d'acteurs qui sont parfois identiques dans les plus petites organisations : les responsables qui vont définir et gérer dans l'organisation des stages dans leur ensemble, et les tuteurs de stage qui vont gérer au quotidien et en pratique les stagiaires. Ainsi investiguer auprès des responsables permettrait de mieux comprendre les stratégies des organisations concernant les stages. Par ailleurs, ces derniers ont une vision d'ensemble des stages dans l'organisation. Néanmoins, s'ils ont une vision d'ensemble, il peut leur manquer une vision plus pratique, et ils peuvent ne pas avoir connaissance des contraintes et difficultés de chacun : ils pourraient alors avoir une vision erronée de la réalité des stages dans leur organisation. A contrario, les tuteurs sont au cœur de l'action : ils sont responsables du stage et du stagiaire dans l'organisation. Néanmoins, ils n'offrent qu'une vision partielle des stages dans l'entreprise et ont une portée moindre dans les organisations par rapport aux responsables. Par ailleurs, bien qu'au contact direct avec les stagiaires, ils peuvent ne pas avoir conscience des difficultés et de la manière dont les stagiaires vivent le stage.

Les étudiants sont au cœur des stages : en effet la finalité des stages est de former l'étudiant réalisant un stage, que celui-ci acquiert des apprentissages lors de son stage. Néanmoins, ce dernier n'a pas forcément conscience des enjeux de l'organisation, tels que les raisons qui l'ont poussée à accueillir le stagiaire, l'utilité des missions du stage pour celle-ci, ou les contraintes qui pèsent sur le stage. D'autre part, l'étudiant peut ne pas connaître la vision stratégique de l'organisation des stages, son stage est un cas singulier et ne reflète pas nécessairement la manière dont les autres stages se déroulent dans l'organisation.

La Maison de l'Emploi étant principalement au contact des responsables des organisations, et développant essentiellement des actions en lien avec ce public, nous avons retenu la réalisation d'investigations dans la direction des organisations. Mieux connaître la manière dont les organisations appréhendent les stages peut permettre de proposer des solutions en tenant mieux compte de leurs contraintes, et en sachant mieux comment s'adresser à elles. A cet égard, les entretiens semi-directifs nous ont paru les plus

appropriés pour connaître leur point de vue. Néanmoins, comme nous l'avons dit précédemment, les responsables ne connaissent pas forcément la réalité des stages sur le terrain et leurs difficultés. Confronter le discours des responsables avec des investigations auprès des tuteurs de stage et/ou d'étudiants réalisant ou ayant réalisé un stage dans la même organisation permettrait d'avoir une vision plus complète des stages dans les organisations. Néanmoins par manque de temps, nous avons décidé de nous concentrer sur les investigations auprès des responsables d'organisations. Parmi les organisations, seules les entreprises ont retenu notre attention, puisque celles-ci emploient la majorité des salariés sur le territoire, et que nous souhaitons garder un panel cohérent.

En conclusion, notre choix s'est donc porté sur la réalisation d'investigations auprès de responsables dans des entreprises sur le territoire d'action de la Maison de l'Emploi par des entretiens semi-directifs enregistrés puis retranscrits. Concernant les entreprises, pas de critère particulier, si ce n'est l'exclusion des entreprises à caractère public et dont l'activité est sociale afin de garder une certaine homogénéité dans le profil du panel. Nous avons décidé de ne pas établir de critère de taille, bien que nous souhaitons privilégier la présence de petites entreprises, qui sont majoritaires sur le territoire.

2) L'élaboration du guide d'entretien¹⁶

Suite à la définition de notre stratégie d'investigation, il fut nécessaire d'élaborer le guide d'entretien à utiliser lors des entretiens. Ce guide devait parvenir à valider ou invalider nos hypothèses et à mieux cerner le point de vue des entreprises concernant les stages et la manière dont ils se déroulent dans les entreprises.

Tout d'abord, nous devions obtenir des informations pour établir le profil sociologique des interviewés. Ainsi nous avons prévu des petites questions pour débiter l'entretien qui devaient servir à établir ce profil.

Ensuite, nous avons sélectionné des thèmes et sous-thèmes à aborder. Le premier thème défini fut les stages en général. L'idée était de connaître le point de vue des responsables par rapport aux stages en général, de comprendre ce qu'étaient pour eux les stages. Parmi les sous-thèmes, nous souhaitons aborder également la question des raisons de l'entreprise pour prendre un stagiaire, leur définition d'un stage réussi, ainsi que leur avis concernant la

¹⁶ Voir le guide d'entretien en annexe 3

réglementation En effet, cet aspect est généralement décrit comme une contrainte forte pour les entreprises, ce que nous souhaitions vérifier.

Le deuxième thème concernait plus particulièrement les stagiaires afin de mieux connaître la posture des entreprises par rapport à ces derniers. Ainsi, nous évoquions les savoirs et les compétences des stagiaires pour tenter de mieux comprendre la manière dont ils sont considérés, et la problématique de la mise en relation entre ce qu'ils ont appris précédemment et les situations rencontrées en stage. En outre, nous souhaitions poser la question des apports et des attentes par rapport aux stagiaires afin de mieux comprendre l'intérêt des entreprises à accueillir des stagiaires. Mais en plus des attentes de l'entreprise par rapport aux stagiaires, la question des attentes des stagiaires par rapport à l'entreprise est évoquée puisque cet aspect peut influencer fortement ce que va offrir l'entreprise aux stagiaires. Enfin, nous souhaitions savoir si l'entreprise faisait un feedback avec le stagiaire suite au stage, afin de comprendre l'optique de réalisation des stages.

Le recrutement des stagiaires était le troisième thème que nous souhaitions aborder. L'objectif de la discussion par rapport à ce thème était de comprendre le processus de recrutement, de savoir qui prenait part à ce processus et prenait les décisions, et comment ces dernières étaient prises. Enfin, les difficultés éventuelles étaient évoquées.

Lors du quatrième thème, nous abordions la question du suivi et de l'encadrement des stagiaires. En effet, ce sont des éléments importants dans le caractère apprenant d'un stage. A ce titre, nos questions portaient sur l'accueil des stagiaires dans l'entreprise, puisque cela peut avoir une incidence sur l'intégration, et la manière dont le stage va se dérouler. Par ailleurs, une question sur la définition des conditions de l'accueil d'un stagiaire était posée. Puis le suivi au quotidien et l'évaluation du stage étaient évoqués avec la personne interviewée.

Puis, les missions et activités confiées aux stagiaires étaient le cinquième thème que nous abordions. Nous souhaitions connaître comment celles-ci étaient définies, ainsi que leur suivi et la façon dont elles étaient évaluées.

Ensuite, nous souhaitions solliciter la personne concernant les tuteurs de stage : c'est-à-dire la manière dont ils sont choisis (volontaires ou désignés), leur profil, l'accompagnement dont ils bénéficient éventuellement, et leur formation éventuelle. Ce thème était

particulièrement important puisque le tuteur de stage est le responsable et l'interlocuteur du stagiaire dans l'entreprise.

Enfin, le dernier thème défini était les relations avec les établissements d'enseignement. Nous souhaitons connaître la manière dont elles fonctionnent actuellement et leurs attentes par rapport aux stagiaires.

Thèmes	Sous-thèmes
Les stages	Définition Aspect juridique des stages Raisons pour prendre un stagiaire Stage réussi
Les stagiaires	Savoirs et compétences Apports Leurs attentes Qualités Avis du stagiaire
Le recrutement des stagiaires	Le processus de décision Difficultés Critères de recrutement Le profil des stagiaires
Suivi et encadrement des stagiaires	Conditions pour accueillir Accueil Entretiens Evaluation
Les missions et activités des stagiaires	Définition (Lien avec la formation de l'étudiant Personnes impliquées dans le processus) Suivi Evaluation
Les tuteurs de stage	Choix du tuteur Profil des tuteurs Accompagnement - Formation
Les relations avec les établissements de formation	Régularité Echanges Attentes

Tableau 3 : Synthèse des thèmes et sous-thèmes abordés lors des entretiens

L'ordre des thèmes n'était pas particulièrement important : en effet c'est l'entretien avec chaque personne qui devait définir cet ordre. Par ailleurs, ces thèmes et sous-thèmes ne sont qu'un guide : si des éléments intéressants sont évoqués mais ne rentrent pas dans les thèmes, nous devons creuser davantage. Ce guide d'entretien fait suite au premier entretien. En effet, la première version n'était pas satisfaisante par rapport notamment au point de vue des personnes par rapport aux stages et a été modifiée pour mieux correspondre à ce que nous souhaitons.

3) Obtenir des entretiens

Suite aux choix d'investigation et du type d'interlocuteur à interroger, et après établissement du guide d'entretien, restait la prise de rendez-vous et le déroulement des entretiens. Environ une trentaine d'entreprises ont été sollicitées, par e-mail et par téléphone. Il s'agissait d'entreprises, qui étaient dans la base de contacts de la Maison de l'Emploi : cela signifie que la Maison de l'Emploi a normalement été au moins une fois en contact avec ces entreprises, mais cela ne signifie pas que ce soit des entreprises avec lesquelles il y ait des contacts réguliers et que ces dernières connaissent la Maison de l'Emploi. D'autre part, la Maison de l'Emploi est essentiellement en contact avec les entreprises de plus de 50 salariés, à ce titre, il nous était plus difficile d'entrer en contact avec les plus petites. Ce ne sont donc quasiment que des entreprises d'au moins 50 salariés que nous avons sollicitées.

Plusieurs personnes sollicitées ont refusé de nous accorder un entretien, leurs principaux motifs étaient :

- Manque de temps,
- Pas ou très peu de stagiaires de l'enseignement supérieur accueillis,
- Rien à dire sur le sujet des stages.

La difficulté à l'obtention d'entretiens peut s'expliquer par le sujet. Les stages peuvent être considérés comme un sujet secondaire : les stagiaires sont de passage dans l'entreprise, et ce n'est pas un élément stratégique de celle-ci.

Nous avons finalement obtenu des entretiens dans six entreprises : deux très petites, une moyenne et trois grandes. Les deux plus petites étaient des entreprises avec lesquelles nous avons travaillé récemment. Bien que nous souhaitions interroger des plus petites entreprises, nous avons donc surtout rencontré des interlocuteurs de grandes entreprises. Ce constat est le résultat de plusieurs éléments. Plus les entreprises sont grandes, plus le nombre de stagiaires, en valeur absolue, est important dans l'entreprise. Dans les plus petites, il n'y a pas de salarié dédié aux ressources humaines, c'est le dirigeant ou la personne qui s'occupe de l'administratif qui gère en général les salariés, et par conséquent qui serait notre interlocuteur, or il peut être plus difficile à ces personnes de libérer du temps pour ces sujets, par rapport à quelqu'un qui est dédié aux ressources humaines.

Par conséquent, nos choix d'investigations se sont portés vers des entretiens semi-directifs avec des responsables d'entreprise ou des ressources humaines. Ce choix tient

compte de nos contraintes de temps, de nos finalités, et du fait que nos possibilités d'action sont essentiellement tournées vers les responsables d'entreprise. Le guide d'entretien a été établi suite à la définition de notre stratégie d'investigations. Celui-ci regroupe sept thèmes, déclinés chacun en sous-thèmes. Bien que les entretiens n'aient pas toujours été simples à décrocher, nous avons pu en obtenir six pour nos investigations.

VI) Investigations

Dans cette sixième sous-partie, nous allons développer la réalisation des entretiens : la manière dont ils se sont déroulés, les interlocuteurs et les entreprises qu'ils représentaient, ainsi qu'un compte-rendu des entretiens. Ce dernier est un résumé le plus fidèle possible des propos retranscrits, avec le minimum d'interprétation.

1) Le déroulement des investigations

Dans l'ensemble, les entretiens se sont bien déroulés, dans une ambiance accueillante, et plutôt bienveillante. Les entretiens ont duré en moyenne entre 30 et 35 minutes : le plus court 21 minutes et le plus long 44 minutes. Cette durée est relativement courte. Plusieurs explications sont possibles : interlocuteurs qui ne développent pas leurs réponses, sujet sur lequel les entreprises n'ont pas tant de choses à dire, sujet secondaire pour les interlocuteurs, relances inefficaces... Les thèmes ont rarement été abordés dans l'ordre du guide d'entretien. Parmi les difficultés rencontrées, nous pouvons citer l'interprétation personnelle de chacun de nos interlocuteurs. En effet, en essayant de poser les questions les plus ouvertes possibles, nous nous sommes rendu compte que ces dernières étaient souvent interprétées différemment, ce qui amenait à reformuler ou à reposer les questions plus tard.

Par ailleurs, le guide d'entretien était peu adapté à l'entreprise F. En effet, la personne rencontrée, qui était la responsable administrative, était la seule, au sein de l'entreprise, à accueillir des stagiaires et à les accompagner, et c'était également elle qui prenait toutes les décisions concernant les stagiaires. Par conséquent les questions liées au choix du tuteur, aux processus de décisions, étaient peu pertinentes.

2) Description du panel

Six interlocuteurs, venant chacun d'une entreprise différente, ont pris part aux entretiens. Les entreprises B et E sont de grandes entreprises : leur effectif atteint plusieurs milliers e au niveau mondial. L'entreprise D est une entreprise de taille intermédiaire, puisque son

effectif est compris entre 250 et 5 000 salariés. Les entreprises A et F font partie des petites et moyennes entreprises. Quant à l'entreprise C, il s'agit d'une microentreprise. Quatre des six entreprises interrogées font partie du secteur industriel, et deux des services.

Comme attendu, dans les deux plus petites entreprises (entreprises A et C), notre interlocuteur ne venait pas d'un service ressources humaines : il s'agissait du dirigeant et de la responsable administrative. Pour les autres, le poste de la personne donne une indication sur l'importance du sujet pour les entreprises concernées, et sur la personne qui se charge de la gestion des stages dans l'entreprise. Dans l'entreprise E, nous avons rencontré un responsable ressources humaines. Cela peut signifier qu'ils accordent une forte importance aux stages, ce qui a été confirmé, comme nous le verrons ci-dessous, par le discours tenu. Concernant l'entreprise F, l'entretien a été réalisé avec l'assistante ressources humaines : cette dernière était chargée de la gestion des stages dans l'entreprise.

Nos interlocuteurs étaient peu anciens dans leur entreprise : en moyenne 3 ans et 5 mois, et parmi eux quatre de nos interlocuteurs avaient moins de 3 années d'ancienneté dans leur entreprise. D'autre part, nos interlocuteurs étaient en moyenne assez jeunes mais néanmoins d'âges diversifiés. Les personnes interviewées étaient majoritairement des femmes : cela peut s'expliquer par l'importante féminisation du secteur des ressources humaines en général. Concernant la formation des interviewés, tous ceux occupant une fonction directement liée aux ressources humaines ont un diplôme de niveau master lié à ce domaine.

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E	Entreprise F
Effectif (sur le territoire)	- de 50	+ de 500	- de 50	+ de 500	Entre 300 et 500	Entre 100 et 300
Activité de l'entreprise	Industrielle	Industrielle	Tertiaire	Tertiaire	Industrielle	Industrielle
Poste occupé	Directeur général	Responsable RH	Responsable administrative	Responsable RH	Responsable RH	Assistante RH
Ancienneté dans l'entreprise	2 ans	Moins de 2 ans	10 ans	Moins de 2 ans	5 ans	2 ans
Sexe	Homme	Femme	Femme	Femme	Homme	Femme
Age	+ de 50 ans	- de 30 ans	+ de 50 ans	Entre 30 et 50 ans	Entre 30 et 50 ans	- de 30 ans

Ainsi, notre panel est intéressant, puisqu'il associe des entreprises de tailles différentes, dans diverses localisations, dans des secteurs d'activité divers, mais plutôt représentatifs du territoire.

3) Compte-rendu des entretiens

Nous en venons maintenant au contenu des entretiens. En effet, durant les entretiens, nos interlocuteurs se sont exprimés sur les différents thèmes abordés.

a. Les stages de manière générale

De manière quasi unanime, le stage est envisagé comme gagnant-gagnant : il est au bénéfice de l'étudiant qui réalise un stage et de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise E nous dit : « *Donc c'est, je pense, un jeu à somme positive entre le candidat qui cherche une entreprise pour se faire une expérience et l'entreprise qui peut par ce biais-là aussi identifier de futurs potentiels.* »

Les raisons pour accueillir un stagiaire sont principalement d'avoir identifié une mission ou un sujet qui peut être confié à un stagiaire. Sans ce prérequis, la majorité de nos recruteurs n'accueilleront pas de stagiaire. Néanmoins, d'autres raisons secondaires sont mentionnées. Pour l'un de nos interlocuteurs, bien que ce soit un élément important et nécessaire à un bon stage, deux autres éléments entrent en jeu : le vivier de candidatures et le rendu d'un service. En effet, ce dernier élément, qui se manifeste notamment par la candidature, transmise par un salarié, d'un jeune qui ne trouve pas de stage, peut prévaloir sur le projet. D'autre part, une entreprise parmi les six a évoqué l'aspect peu coûteux des stagiaires : « *Donc si on peut allier le fait qu'on réponde à notre politique d'éthique, qu'on arrive à former quelqu'un, qu'il nous apporte quelque chose et qu'en plus de ça, ça ne coûte pas cher, je pense que c'est un petit peu le combo gagnant pour toutes les entreprises.* » (entreprise B). Ainsi, l'accueil d'un stagiaire est multifactoriel, mais l'identification d'un sujet de stage paraît décisive.

L'idée de projet revient souvent. L'entreprise confie un projet, ou des missions en lien avec un projet de l'entreprise, au stagiaire. Il s'agit en général d'un projet, ou d'une mission, qui est intéressant pour l'entreprise, mais pas prioritaire, et auquel elle n'a pas de temps à consacrer : « *On leur réserve des sujets sur lesquels on sait qu'on doit avancer mais on n'a pas le temps de s'y mettre* » (entreprise A). L'idée est de faire travailler le stagiaire sur quelque chose d'intéressant, afin que son travail ait un intérêt pour l'entreprise, et de permettre au stagiaire d'être contributif. D'autre part, l'entreprise cherche en général une adéquation entre le sujet du stage et la formation de l'étudiant. Toutefois, les missions et projets confiés aux stagiaires ne sont pas précisés.

L'aspect juridique n'est vu quasiment que sous l'aspect rémunération. Et ce dernier n'est pas vu comme une contrainte, puisque « *à partir du moment où il fournit un travail, moi je trouve que c'est normal qu'il ait une rémunération.* » (entreprise C). Seule une réticence à ce sujet a été évoquée : l'augmentation de la rémunération freine l'accueil de stagiaires lorsqu'il s'agit d'un rendu de service. Pour les autres interlocuteurs, la réglementation est compliquée, mais n'a pas été présentée pour autant comme un frein à l'accueil de stagiaires.

A propos de la définition d'un stage réussi, nos interlocuteurs convergent vers la satisfaction des deux parties. Pour eux, la satisfaction du stagiaire passe par la validation du diplôme, le fait qu'il ait appris quelque chose et qu'il ait apprécié son stage. Concernant l'organisation, cette dernière sera satisfaite si le stagiaire a eu une bonne attitude, qu'il s'est bien intégré durant le stage et s'il a mené à bien sa mission.

Ainsi, nous constatons une préoccupation des intérêts des stagiaires par les entreprises : les stages ne sont pas simplement le moyen de réaliser une mission à moindre coût, il s'agit également de former l'étudiant en stage.

b. Les stagiaires

Le rapport des entreprises aux stagiaires est important. En effet, leur posture par rapport à ces derniers, la manière dont elles vont les considérer influent sur leur gestion des stagiaires et des conditions de stage.

Pour tous nos interlocuteurs, le stage possède une dimension formative : il est une expérience du monde du travail qui permet d'apprendre : « *un stage pour faire du café, ce n'est pas un stage* » (entreprise D). La préoccupation de la dimension apprenante se traduit par l'importance donnée à l'acquisition d'apprentissages par le stagiaire dans les critères d'un stage réussi. Cette dimension formative se manifeste par divers moyens. Ainsi, il permet au stagiaire de découvrir le monde du travail, et par ce biais d'en découvrir ses attentes. La dimension apprenante s'exprime également lors de la confrontation entre les savoirs acquis dans l'enseignement et le monde de l'entreprise.

Concernant les acquis des stagiaires en général, il y a convergence sur le constat qu'il y a un décalage important entre l'enseignement et la manière de travailler dans les entreprises. Ainsi, pour trois de nos interlocuteurs, l'enseignement est totalement déconnecté de la réalité du monde de l'entreprise. Dans les établissements d'enseignement, les étudiants acquièrent la théorie, alors qu'en entreprise, on ne peut pas l'appliquer directement. Néanmoins, tous

ont conscience que les stagiaires ont des connaissances, bien que celles-ci ne soient pas directement applicables. Et pour la majorité de nos interlocuteurs, le rôle de l'entreprise est d'amener les stagiaires à confronter leurs connaissances au terrain, et à allier les deux : « *Après ce n'est pas directement applicable et c'est à nous de les aider à faire la passerelle et comment pouvoir l'appliquer [...]* » (entreprise D). D'autre part, bien que considérés comme étant décalés, les acquis des stagiaires sont perçus comme un apport pour les entreprises : ainsi pour l'entreprise B, les stagiaires peuvent posséder des connaissances plus à jour et des compétences non possédées en interne. De même pour l'entreprise D, l'aspect conceptuel acquis par les étudiants est intéressant pour une entreprise.

Du côté des apports des stagiaires évoqués par les entreprises, il y a une convergence de tous les interlocuteurs sur le regard neuf apporté par le stagiaire. Il s'agit du principal apport cité par les interlocuteurs. Il permet à cet effet une remise en cause des habitudes et des processus des entreprises. Ses questions et idées vont nourrir les réflexions et progrès des entreprises : « *Et pour nous c'est toujours formateur d'avoir une nouvelle tête dans l'entreprise qui va un petit peu venir chambouler notre quotidien et nos habitudes avec ses nouvelles idées, sa nouvelle vision.* » (entreprise B).

A contrario, il n'y a pas de convergence sur le sujet des attentes des stagiaires. Des réponses diverses ont été exprimées. Nous retrouvons tout d'abord l'idée de découvrir le monde de l'entreprise, surtout s'il s'agit de la première expérience professionnelle de l'étudiant. Puis, pour certains interlocuteurs leurs attentes se situent également au niveau de leur cursus de formation : le stage contribue à la validation de l'année ou du cursus scolaire. Nous retrouvons également parmi les attentes supposées : la clarté des missions, le gain de connaissances et de compétences, l'intégration à l'entreprise, etc. Néanmoins, les propos de l'entreprise D se différencient des autres propos puisque pour elle, une partie importante des étudiants ont des difficultés à trouver des stages et leurs attentes se situent principalement dans le fait de trouver un stage, peu importe le stage : « *Mais je pense qu'aujourd'hui il y a beaucoup de stagiaires qui sont juste à la recherche d'un stage. Et que si déjà ils avaient leur stage, j'ai l'impression que certains, peu importe le projet qu'on va pouvoir leur proposer, peu importe si on peut les garder ou pas* » (entreprise D).

Ainsi, la dimension apprenante des stages apparaît comme prise en compte dans les entreprises. A cet effet, la majorité voit leur rôle comme étant d'amener le stagiaire à combiner son stage et ses savoirs et compétences issus de son cursus de formation. D'autre

part, si les stages permettent aux étudiants d'apprendre, les apports ne sont pas à sens unique : accueillir des stagiaires amène également à des apports pour les entreprises. A cet effet, le principal apport cité est le regard neuf apporté par les stagiaires. Mais, pour les stages, les attentes supposées des stagiaires n'amènent pas à un consensus. Ainsi, l'opinion de l'entreprise B peut se résumer ainsi : « *Donc notre devoir à nous, c'est d'être présents, c'est d'être contributifs en tant que stagiaires, c'est d'apporter quelque chose, de ne pas avoir peur de poser des questions. Et au-delà de ça, ils ont droit à une rémunération, ils ont le droit d'avoir un tuteur présent, ils ont le droit d'avoir un stage qui répond à leurs attentes* ».

c. Le processus de recrutement des stagiaires

Il n'y a pas de convergence au niveau de la méthode de recrutement : pour certaines entreprises, l'identification d'un besoin est nécessaire avant toute chose, les stages ne sont pas créés en fonction des candidatures. Au contraire, pour d'autres, les candidatures spontanées affluent et peuvent créer le stage si elles sont intéressantes. Cependant, toutes ont associé le service des ressources humaines et les responsables au processus de recrutement, qu'il s'agisse de la définition du profil attendu ou de la sélection du candidat, et réalisent quasi unanimement des entretiens. Néanmoins, les tuteurs, s'il ne s'agit pas des responsables, ne sont a priori pas associés au processus de recrutement.

L'identification des besoins ou des missions est en général réalisée par les services eux-mêmes. Ainsi dans les deux plus grandes entreprises, l'accueil de stagiaires est fortement anticipé : chaque service doit identifier ses besoins plusieurs mois à l'avance, puis les communiquer au service RH, qui les valide avec eux, et vérifie que l'encadrement nécessaire pourra être fourni. Il peut aussi arriver que les services transmettent leurs besoins au fur et à mesure, quand ils en identifient un. Ainsi, le service concerné par le stage est central dans l'identification des missions : même si c'est le service des ressources humaines qui pousse les candidatures, ce dernier ne décide pas de l'accueil de stagiaires de manière unilatérale.

Par rapport aux critères de recrutement, il y a une convergence autour de deux critères, bien que ceux-ci ne soient pas toujours cités dans le même ordre : l'adéquation entre la formation suivie par l'étudiant et la mission de stage, et la personnalité du candidat. Ainsi, l'entreprise E nous dit : « *les critères de sélection, c'est déjà la cohérence entre le diplôme préparé et le parcours universitaire du stagiaire, et puis ce qu'on recherche au niveau de l'entreprise en termes de mission, et termes de niveau de mission. [...] Et puis après c'est*

aussi la personnalité, l'attitude, le savoir-être du stagiaire par rapport à ce qui est attendu dans l'entreprise en termes de valeur et de culture d'entreprise. » Par personnalité, les interlocuteurs entendent le savoir-être, les valeurs humaines, ou encore l'attitude attendus par rapport à l'entreprise. A cet effet, l'importance des entretiens dans le processus de recrutement est cohérente avec le poids accordé à la personnalité des candidats.

Certaines des entreprises interrogées rencontrent des difficultés de recrutement mais ce n'est pas le cas pour toutes. Lorsqu'elles existent, les principales causes identifiées sont le manque d'adéquation entre les besoins des entreprises et les calendriers de stage, et le recrutement de profils spécifiques (par exemple un étudiant ayant des connaissances en vin) ou sur des métiers en tension. La localisation des entreprises est également citée comme un facteur rendant parfois l'accueil de stagiaires plus compliqué, mais un facteur plutôt secondaire.

Les attentes exprimées par les entreprises sont diverses. Cependant, elles se situent notamment au niveau du comportement et peu sur les compétences. Par rapport au comportement, les entreprises attendent de la motivation, de la rigueur, de l'intérêt pour la mission, et un certain investissement de la part du stagiaire. D'autre part, pour deux des interlocuteurs (entreprises A et F), l'autonomie est un élément important : *« ses compétences, son autonomie, ce sont des bons points »* (entreprise A).

Le stage peut favoriser un recrutement et amener à une embauche pour la moitié de nos interlocuteurs. Pour l'entreprise D, c'est d'ailleurs la principale finalité des stages. Pour les entreprises A et E, ce n'est pas l'objectif, mais si le stage s'est bien passé et qu'il y a une opportunité de poste, alors le stagiaire aura de grandes chances de l'obtenir. Ainsi les stages permettent de tester la partie savoir-être/attitude du stagiaire.

Ainsi, bien qu'il n'y ait pas de convergence autour du processus de recrutement, il y a tout de même une participation du service des ressources humaines et des services concernés dans la décision de l'accueil de stagiaires et dans le choix du candidat. Par ailleurs, les attentes et les critères de recrutement mettent un accent important sur la personnalité et l'attitude de l'étudiant.

d. Suivi et encadrement des stages

Dans l'ensemble, le suivi et l'encadrement sont peu formalisés. Concernant l'accueil des stagiaires au début des stages, nous retrouvons chez nos interlocuteurs l'importance de

présenter au départ l'entreprise, et les équipes. Pour les plus grandes entreprises, les stagiaires bénéficient du même processus d'accueil que tout nouveau salarié : « *Mais au-delà de ça, ils sont dans le processus normal d'intégration d'un nouveau collaborateur dans l'entreprise, avec tout ce qu'il faut apprendre quand on rentre dans une nouvelle entreprise* » (entreprise E). On retrouve dans ces processus une présentation et une visite des entreprises, une formation sécurité si nécessaire et les règles de fonctionnement. Pour les autres, nous retrouvons le même type d'éléments, bien que cela ne soit pas forcément formalisé : présentation de l'entreprise, des produits, présentation des règles et des informations pratiques nécessaires. L'idée est de leur donner le nécessaire dès le départ pour que le stage fonctionne. Ainsi, pour l'entreprise A : « *Le but, c'est que ça marche* ».

Au sein des deux plus grandes entreprises (entreprises B et E), se trouvent des communautés (il s'agit d'une team apprentis pour l'entreprise B) regroupant les stagiaires et les apprentis. Ces communautés ont été créées par les services ressources humaines et permettent aux stagiaires et aux apprentis de se rencontrer, de créer du lien moins formel. Elles fonctionnent plutôt bien, et les entreprises s'en servent pour attirer des stagiaires.

Par rapport au suivi du stagiaire pendant le stage, il n'y a en général rien de particulier au niveau de l'organisation de l'entreprise. En effet, pendant la durée du stage, le suivi repose quasi exclusivement sur le tuteur. Le suivi s'effectue au quotidien avec des discussions informelles pour la plupart. Seule l'entreprise B prévoit un suivi de mi-parcours généralisé.

Si le suivi est, dans l'ensemble, peu supervisé, un entretien de fin de stage est toutefois réalisé dans la quasi-totalité des stages. Pour les entreprises, c'est l'occasion de revenir avec le stagiaire sur ce qui s'est bien passé, sur les points forts et les points d'amélioration du stagiaire, sur la réalisation de la mission. Ainsi, dans l'entreprise B, le tuteur attribue à la fin du stage une note au stagiaire, qui détermine le montant d'une prime. Dans les deux plus petites entreprises, cet entretien n'est pas formalisé : il peut par exemple se dérouler autour d'un repas pour l'entreprise A. Cet entretien est mené pour certaines entreprises entre le tuteur et le stagiaire, pour d'autres entre une personne des ressources humaines et le stagiaire, ou encore avec à la fois le tuteur et les ressources humaines. Lorsque le service ressources humaines y prend part, cet entretien de fin de stage possède également une fonction de feedback : l'entretien n'est pas centré uniquement sur le stagiaire et sa mission, mais également sur le stage lui-même, ses conditions, et les améliorations possibles.

Réalisant le suivi au quotidien, le tuteur est par conséquent un composant important des stages. Le tuteur n'est unanimement pas imposé, puisque cela apparaît comme improductif : *« A partir du moment où c'est imposé et qu'il n'y a pas de réel besoin, c'est à la fois un poids pour le tuteur, il ne sait pas quoi donner, il doit s'occuper du stagiaire alors qu'il a tout son travail, et pour le stagiaire qui au final n'a rien à faire et pour qui le temps est long. »* (entreprise F). Les tuteurs sont donc volontaires, ou désignés avec leur accord. Il s'agit le plus souvent du responsable du service qui accueille le stagiaire, ou du responsable du projet auquel la mission de stage est liée. La question de la formation des tuteurs est clivante. En effet, les trois plus grosses entreprises en réalisent, au contraire des trois plus petites. Pour celles qui forment leurs tuteurs, il s'agit de formations pour encadrer des apprentis et des salariés en contrat professionnel. Ces formations deviennent des prérequis pour être tuteur de stage. En revanche, les interlocuteurs s'accordent sur le fait que le tuteur doit avoir de l'expérience et de la pédagogie : il est le référent de l'étudiant pendant le stage. Ainsi l'entreprise E nous dit : *« ce qu'on veut, c'est qu'il y ait un tuteur, qui est quelqu'un qui soit le fil rouge dans l'entreprise avec le stagiaire, qui puisse le suivre tout au long du cursus et être aussi l'interlocuteur de l'école ou de l'université, et qui puisse être quelqu'un qui va le ramener sur l'approche professionnelle, qui va pouvoir lui donner un certain nombre de réponses à des questions. »* Si la plupart des entreprises s'assurent avant le stage que le tuteur aura la disponibilité nécessaire pour encadrer le stage, il n'y a néanmoins pas d'aménagement spécifique prévu. Le suivi du stagiaire rentre dans leur travail. Pour la plupart de nos interlocuteurs, il s'agit d'une tâche que les salariés aiment faire, ils aiment transmettre à des jeunes, il y a une volonté d'apprendre à ces derniers : *« Donc ils aiment transmettre, même s'ils sont exigeants, ils aiment transmettre et ils aiment le faire bien, et ils veulent le faire bien. »* (entreprise B).

Durant leur stage, les étudiants ont habituellement un rapport de stage, ou un mémoire à rédiger puis à soutenir. Ce rapport ou mémoire est plutôt bien suivi par les tuteurs. Ce suivi consiste en l'apport d'aide, de conseils, de ressources, la lecture et vérification des rapports et mémoires, et la présence aux soutenances. Deux principales raisons ont été données pour expliquer ce suivi rapproché : l'image de l'entreprise, et la fierté du tuteur de voir son stagiaire réussir et valider son diplôme.

Ainsi, dans les entreprises, le suivi du stagiaire et du déroulement du stage dans l'entreprise est peu supervisé. Il est confié au tuteur du stagiaire. Ce dernier est soit

volontaire, soit désigné avec son accord. Il doit posséder de l'expérience, de la pédagogie, et lorsqu'elle existe, avoir suivi la formation de tuteur.

e. Les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur

Les relations entre les entreprises et les établissements d'enseignement ne sont pas très développées dans l'ensemble. Néanmoins ces relations peuvent être plus importantes si l'entreprise présente un besoin récurrent d'un type de profil spécialisé, ou si les établissements sont proactifs.

En parallèle, il y a une convergence sur le fait que les établissements d'enseignement devraient s'intéresser davantage à ce qui se passe dans les entreprises, aux missions effectuées. Les interlocuteurs apprécient, dans l'ensemble, qu'il y ait un suivi effectué par ces derniers pendant le stage : qu'ils contactent l'entreprise afin de se renseigner sur la manière dont se déroule le stage, qu'ils soient disponibles pour répondre éventuellement à des questions ou s'il y a un souci. D'autre part, les entreprises aimeraient que les professeurs accordent plus d'attention aux missions confiées aux stagiaires et à la pratique, afin qu'il y ait une meilleure adéquation entre les formations et les besoins des entreprises : « *on est parfois bien loin des considérations de l'entreprise* » (entreprise E).

f. Autre

Les entretiens étant semi-directifs, les interlocuteurs ont parfois mentionné des éléments intéressants, mais qui ne correspondaient pas aux catégories définies auparavant.

Ainsi par rapport aux stages, certains problèmes ont été évoqués. Pour l'entreprise D, il y a de plus en plus de jeunes qui doivent réaliser des stages, et qui ne parviennent pas à en trouver, ce qui menace la validation de leur diplôme. Par rapport à l'interlocuteur de l'entreprise B, les problèmes se situent au niveau de la durée des stages et du manque de professionnalisation. De fait, la durée des stages à temps plein est actuellement limitée à six mois. Or, pour notre interlocuteur, trois mois sont nécessaires pour bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise : il reste donc trois mois pour réaliser la mission ou suivre le projet. En outre, il existe des stages de durées très faibles, tels que des stages de quatre semaines en institut universitaire technologique (IUT) qui limitent fortement la valeur ajoutée du stage. Concernant le manque de professionnalisation, notre interlocuteur déplore, d'après ses expériences personnelles et professionnelles, que « *malheureusement une bonne partie des entreprises ne font pas attention finalement, elles ne font pas assez le lien entre la*

formation que va suivre le stagiaire et les missions qu'elles vont leur donner en entreprise d'une manière générale. ».

Les entreprises rencontrent parfois des soucis pendant le déroulement du stage : mission non terminée, pas de réponse à un sujet, stagiaire non motivé et non investi. En cas de soucis liés directement au stagiaire (exemple : manque d'intérêt pour la mission de stage), l'entreprise va, en général, en discuter et essayer de recadrer le stagiaire. La rupture de la convention de stage est possible, mais très rarement utilisée. Si les problèmes concernent la mission, son déroulement ou sa conclusion, la démarche sera alors plutôt compréhensive. En effet, les missions qui sont habituellement confiées aux stagiaires intéressent l'entreprise, mais ne sont pas primordiales : c'est-à-dire que si elles ne sont pas terminées, les conséquences seront limitées.

Pour l'entreprise E, l'intégration du stagiaire est considérée comme très importante. Il s'agit d'une attente des stagiaires et cela contribue au bon déroulement du stage : « *Les stagiaires, aujourd'hui, nous ce qu'on a coutume de dire aux stagiaires, c'est qu'ils font partie à part entière de l'équipe dans laquelle ils sont rattachés.* ». D'autre part, les stagiaires font un retour positif par rapport à cet élément lors des bilans de fin de stage.

Par rapport à l'entreprise A, la formalisation est un poids pour elle. Elle estime que ce n'est pas nécessaire puisque les choses doivent être faites si on veut que ça fonctionne : « *Et une entreprise, [...], sa richesse ce sont ses hommes et ses femmes.* ». Elle considère que la formalisation prend trop de temps, et qu'un bon dirigeant fera ce qui est nécessaire.

g. Résumé

Pour tous les interlocuteurs, il y a une préoccupation de l'aspect apprenant des stages. Les jeunes en stage sont principalement venus pour apprendre, se former, acquérir de l'expérience, découvrir l'entreprise. Néanmoins, les entreprises prennent rarement les stagiaires juste pour rendre service : en effet elles sont conscientes que les stages demandent un minimum d'accompagnement de la part de l'entreprise, et que ce dernier représente un coût pour l'entreprise. Mais d'un autre côté, accueillir des stagiaires présente des apports pour l'entreprise : notamment le regard neuf, qui permet de bousculer les habitudes de l'entreprise, de remettre en cause les processus, etc. D'autre part, accueillir un stagiaire, c'est lui confier une ou des missions dans l'entreprise, dont certes la finalité est supposée apprenante, mais cela n'exclut pas que ces missions apportent quelque chose à l'entreprise

d'accueil. A ce titre, les missions confiées sont généralement rattachées à un projet de l'entreprise. Par ailleurs, ce sont des missions qui intéressent l'entreprise, mais qui, faute de temps, n'auraient pas été traitées par cette dernière. Si les organisations attendent que la ou les missions soient réalisées, leurs attentes se portent notamment sur ce qu'on pourrait appeler le savoir-être ou l'attitude du stagiaire. Ainsi, s'il y a une opportunité d'embauche, ce sont ces derniers qui seront déterminants. Concernant l'encadrement, le suivi est en général assuré par le tuteur et peu supervisé par les ressources humaines. Le choix du tuteur est donc important, néanmoins les plus grosses entreprises choisissent de les former.

Ainsi, nous avons découvert dans cette partie les investigations. Si dans l'ensemble, les entretiens menés ont été très intéressants et que les interviewés ont été accueillants, des difficultés sont apparues : notamment des entretiens relativement courts, des thèmes qui auraient pu être creusés davantage, et des interlocuteurs qui développaient peu leurs réponses. Nos interlocuteurs étaient majoritairement issus de services des ressources humaines, à l'exception des deux plus petites qui n'en possèdent pas et où nous avons rencontré des responsables. Ils représentaient des entreprises diverses, aussi bien par leur taille, que par leur secteur d'activité. Les entretiens ont été très riches. Il en ressort notamment que :

- les entreprises prennent en compte la dimension apprenante des stages,
- elles confient des missions intéressantes pour l'entreprise, mais qui ne seraient en général pas réalisées autrement, et sont, d'après elles, intéressantes pour des stagiaires,
- le principal apport de stagiaires est le regard neuf,
- les attentes des entreprises se situent principalement au niveau de la personnalité et du comportement de l'étudiant,
- le suivi est réalisé par le tuteur,
- les établissements d'enseignement supérieur et les professeurs restent assez éloignés des entreprises.

VII) Résultats des investigations

Au sein de cette partie, nous allons analyser les entretiens afin de pouvoir en tirer des résultats intéressants, que ce soit par rapport aux hypothèses établies précédemment, ou des éléments pertinents qui auraient émergé, mais qui ne rentreraient pas directement dans nos hypothèses. Par ailleurs, nous reviendrons également sur les limites de nos résultats.

1) Par rapport à l'hypothèse 1

Notre hypothèse 1, c'est-à-dire notre hypothèse problématique, était que les organisations ont des difficultés à mettre en place des stages apprenants. Si n'importe quel stage peut être apprenant, les apprentissages seront plus ou moins importants selon le stage réalisé. Dans notre situation, les organisations évoquées sont des entreprises.

Cette difficulté à mettre en place des stages apprenants sous-entend que les entreprises souhaitent instaurer des stages apprenants. Concernant ces aspects, nous retrouvons une posture unanimement bienveillante de nos interlocuteurs : les stages doivent être gagnants-gagnants à la fois pour les stagiaires et pour les entreprises. Nous ne retrouvons pas une volonté d'utiliser les stagiaires comme une main-d'œuvre bon marché. En effet, bien que la question de leur plus faible coût soit évoquée, il apparaît une vraie préoccupation du stagiaire par rapport à ce qu'il apprend dans l'entreprise, à ce qu'il apprécie son stage, au fait de valider son cursus de formation et à l'intérêt des missions qui lui sont confiées.

Par rapport à l'aspect juridique, nous nous attendions à ce que ce soit une forte contrainte pour les entreprises. En effet, nous entendons souvent dans les médias que le droit du travail est trop important en France, que les entreprises sont trop réglementées, et dès qu'il y a une loi qui doit encadrer plus strictement les stages, des voix s'élèvent pour dénoncer la loi en question en arguant qu'elle va tuer les stages dans les entreprises. Dans nos entretiens, nos attentes n'ont pas été vérifiées. Certes, les stages sont plus encadrés et plus contraints qu'auparavant, ce qui rend pour certaines entreprises l'accueil de stagiaires plus compliqué, mais c'est secondaire. Dès lors qu'ils sont dans une logique d'accueil de stagiaires sous condition qu'un besoin ait été identifié, la réglementation n'est pas un obstacle.

D'après le discours de nos interlocuteurs, les stages se déroulent bien. Ils n'expriment spontanément que très peu de difficultés. Etant donné que nos interlocuteurs font partie d'entreprises qui accueillent régulièrement des stagiaires, nous pouvons conclure que les stages sont globalement positifs, puisque dans le cas contraire, ils auraient arrêté. Néanmoins, peu d'entreprises expriment, en général, qu'elles rencontrent des difficultés dans leurs manières de gérer leur personnel. Il n'est donc pas exclu que la réalité des stages ne corresponde pas totalement à leur discours.

Ainsi, bien que les discours soient positifs, nous pouvons tout de même relever des contraintes qui pèsent sur les entreprises et sur les stages. Ainsi, pour l'une d'entre elles, la

centralisation au niveau du groupe des fonctions ressources humaines de l'entreprise augmente la complexité de la gestion et de l'organisation des stages. D'autre part, les calendriers de stages sont contraignants : les périodes de stages des différents établissements d'enseignement supérieur ont tendance à se concentrer aux mêmes périodes. Enfin, la principale contrainte reste la dimension économique des entreprises : produire et réaliser des bénéfices. Ainsi, les tuteurs de stage restent soumis aux mêmes contraintes de production : l'entreprise, qui inclut le tuteur, doit continuer à produire de la même manière. Ainsi, l'entreprise B mentionnait à propos des tuteurs : « *Mais ils ont quand même la réalité de l'entreprise derrière eux, les objectifs, la productivité, surtout en usine où les lignes ne s'arrêtent jamais de tourner* ». Cette contrainte va notamment engendrer un plus faible encadrement du stage, et des missions qui pourraient être davantage contributives que formatives. Enfin, la réglementation des stages reste une contrainte, bien qu'elle apparaisse ici comme secondaire, dans la mise en place des stages.

D'autre part, les contraintes se traduisent pour certains de nos interlocuteurs par une demande d'autonomie des stagiaires. En effet, l'encadrement est un coût en temps pour l'entreprise. C'est pourquoi nous pouvons interpréter ce souhait d'autonomie comme une volonté d'avoir à encadrer le moins possible le stagiaire et à minimiser le coût du stagiaire. Par ailleurs, cette volonté peut se traduire également par le souhait que les étudiants aient déjà une petite expérience du monde de l'entreprise.

En outre, les entreprises restent dans une optique d'entreprise pour la plupart : c'est-à-dire que les stages répondent à un besoin pour l'entreprise. Par conséquent, l'accueil d'un stagiaire et les missions qui lui sont confiées sont conditionnées par l'identification d'un besoin. A contrario, il s'agirait plutôt d'un outil de professionnalisation pour les établissements d'enseignement, où la question du besoin de l'entreprise n'est que peu considérée. De ce fait, le stage n'est pas forcément pensé pour répondre au besoin de l'entreprise.

Les contraintes engendrent des difficultés dans l'entreprise, qui vont entraîner des difficultés à mettre en place des stages apprenants. Ces dernières se manifestent de diverses façons. Ainsi, il y a une difficulté des entreprises à lier les enseignements reçus par les étudiants et les missions de stage. Si certains s'en servent comme d'une base et d'une opportunité, cet écart est largement perçu comme négatif. En outre, si les entreprises cherchent à confier des missions intéressantes aux stagiaires, il n'y a pas de réflexion

supplémentaire concernant ces dernières. Par ailleurs, certains interlocuteurs ont confirmé qu'il pouvait arriver, même si cela semble rare, que les stages ne se déroulent pas comme ils l'auraient souhaité.

Par conséquent, il est difficile de conclure de manière tranchée sur cette hypothèse. En effet, si nous pouvons constater que les conditions mentionnées ci-avant ne sont pas toujours présentes, rien ne permet de confirmer de façon affirmative que les stages sont insuffisamment apprenants. Néanmoins, nous retrouvons tout de même des éléments confirmant que les entreprises ont des difficultés à mettre en place des stages apprenants. D'autre part, nos entretiens confirment que les entreprises se préoccupent de la dimension apprenante des stages. Enfin, ce n'est pas parce que les entreprises sont satisfaites, qu'il n'y a pas un problème, et qu'il n'est pas nécessaire d'améliorer le déroulement des stages dans les entreprises.

2) Par rapport à l'hypothèse 2

L'hypothèse 2, c'est-à-dire l'hypothèse causale, que nous avons choisie, était que la chaîne de suivi des stages ne permet pas la mise en place effective de stages apprenants.

Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreux éléments influent sur le caractère potentiellement apprenant d'un stage. Certains éléments vont dépendre du tuteur, de l'organisation du stage, ou encore de l'établissement d'enseignement. Face à cette complexité, un suivi des stages paraît nécessaire pour que ces derniers correspondent effectivement aux discours et aux stages souhaités.

Les missions confiées aux stagiaires sont en général, comme nous l'avons vu précédemment, des missions ou projets intéressants, mais sur lesquelles l'entreprise n'avancerait pas si elle n'accueillait pas un stagiaire. Dans cette optique, le stagiaire ne remplace pas un salarié, et l'accueil d'un stagiaire paraît approprié. Les missions sont intéressantes pour l'entreprise parce que ce sont des sujets sur lesquels elle aimerait avancer. Par ailleurs, ces missions doivent également être intéressantes pour un stagiaire, c'est-à-dire que celui-ci ne s'ennuie pas et que les missions soient adaptées à sa formation. A cette fin elles sont généralement reliées à un projet, à un fil rouge dans l'entreprise. Cependant, la description des missions pour nos interlocuteurs s'arrête à cette étape : il n'y a pas de précisions supplémentaires quant aux critères de définition des sujets de stage, et aux situations auxquelles l'étudiant devra faire face. Si fournir un stage intéressant et adapté à la

formation du stagiaire est nécessaire à la mise en place de stages apprenants, ces critères ne sont pas suffisants. Pourtant, la mise en situation de travail proche des futures situations auxquelles le stagiaire devrait faire face, de situations-problèmes, le niveau de responsabilité et d'autonomie du stagiaire sont par exemple des éléments qui pourraient être pris en compte.

La plupart de nos interlocuteurs font reposer le suivi de l'étudiant durant le déroulement du stage sur les tuteurs. Si la moitié de nos interlocuteurs s'assurent que ces derniers ont suivi une formation, ce n'est pas le cas pour les autres, qui n'en voient pas la nécessité. Néanmoins, si l'encadrement d'un stage peut paraître évident au premier abord, la formation peut permettre au tuteur d'être plus efficace, en précisant ce qui est attendu d'un tuteur de stage et comment le réaliser. La bonne volonté du tuteur ne garantit pas un bon encadrement et un encadrement efficace. Ainsi, amener de la réflexivité dans un stage nécessite, en général, une réflexion quant à l'encadrement effectué. L'explicitation des normes, l'identification des savoirs à transmettre, la réalisation de débriefings, etc. peuvent être des acquis inconscients ou issus de l'expérience, mais on ne peut prédire que tous les tuteurs les possèdent automatiquement. Par exemple, la transmission des savoirs ne se déroulera pas de la même manière selon que ces derniers soient formalisés ou non.

Par ailleurs, il n'y a pas de supervision sur ce qui est effectué par les tuteurs. Ainsi, pour la majorité de nos interlocuteurs, il n'y a pas de discussion concernant la décision d'accueillir un stagiaire : c'est-à-dire que le service concerné établit seul son besoin et les RH interviennent au niveau de l'élaboration du profil ou de la suggestion de candidats et au recrutement des stagiaires. En outre, les conséquences de la non-supervision seront renforcées si les tuteurs n'ont pas été formés.

Nos interlocuteurs considèrent, pour la plupart, que les savoirs acquis académiquement sont déconnectés du monde réel, qu'ils ne seraient donc pas adaptés au monde professionnel. Cela peut traduire la volonté de nos interlocuteurs d'une plus grande opérationnalité des stagiaires à leur arrivée en stage. D'autre part, cela peut également traduire une difficulté à mettre en relation ce qu'ont appris les stagiaires et les missions dans l'entreprise.

Nous pouvons constater que pour nos interlocuteurs, le suivi des établissements d'enseignement paraît plutôt insuffisant. Ils attendent de ces derniers qu'ils s'intéressent au stage et aux missions confiées aux stagiaires. Un établissement, qui ne prend pas contact une seule fois pendant le stage afin de s'enquérir du déroulement du stage, est très mal perçu par nos interlocuteurs.

Ainsi, un paradoxe apparaît dans les souhaits de nos interlocuteurs : ils souhaitent un suivi régulier du stage par les établissements d'enseignement, que ces derniers entrent en contact avec les entreprises, mais lorsqu'il s'agit du suivi interne du stage dans l'entreprise, qui dépend d'eux, celui-ci est faible et peu formalisé.

3) Par rapport à l'hypothèse 3

L'hypothèse 3 est l'hypothèse liée à la mise en œuvre d'un plan d'action contenant des préconisations. Nous avons défini cette hypothèse comme : la mise en place d'un plan d'action pour améliorer la chaîne de suivi des stages, qui prend en compte les contraintes de l'entreprise, afin que les organisations puissent adopter une démarche plus qualitative dans leurs stages.

Comme expliqué précédemment, les entreprises sont plutôt satisfaites des stages en leur sein. En effet, si nous mettons de côté ce qui concerne les établissements d'enseignement, elles n'identifient pas de problème dans le déroulement des stages. Par conséquent, il n'y a pas d'attente particulière sur ce sujet. Or, nous pouvons considérer qu'il y a un manque de supervision des stages, et une nécessité d'agir par rapport à cela. Ainsi, pour qu'elles décident d'agir à ce niveau, il sera nécessaire de les convaincre et de leur en montrer l'intérêt. Un des éléments pouvant être mis en avant est le regard neuf apporté par le stagiaire. En effet, par sa nouveauté dans l'entreprise, il permet grâce à ses questions et idées d'améliorer les processus et de nourrir les réflexions et progrès des entreprises.

Bien qu'il n'y ait pas de problème identifié, nous retrouvons bien une préoccupation quant à l'encadrement des stages, au fait que le stagiaire a droit et peut bénéficier d'un tuteur et de son guidage. Nos interlocuteurs ont bien conscience que tous les salariés ne peuvent pas être de bons tuteurs, et que ces derniers ne doivent pas être imposés.

Des bilans de stage, plus ou moins formalisés, sont effectués par les entreprises. Néanmoins ces bilans s'intéressent en grande majorité à ce qu'a réalisé l'étudiant pendant son stage. Ces bilans sont donc proches d'une évaluation des stagiaires. Quant à un bilan qui évaluerait plutôt le stage et ses conditions de réalisation au sein de l'entreprise, peu l'effectuent. Néanmoins, il ne semble pas y avoir d'opposition à ce sujet. Une méthode d'évaluation du stage pourrait donc être intégrée au processus de qualité.

Nous avons constaté une importance de la personnalité et du comportement de l'étudiant, que ce soit au niveau des critères de recrutement ou de la définition d'un stage réussi. En

effet, l'intégration du stagiaire au sein de l'entreprise, et notamment au sein de l'équipe, est considérée comme importante à la bonne réalisation d'un stagiaire. Par ailleurs, la satisfaction et l'intérêt du stagiaire pour le stage et ses missions sont importants. A ce titre, la mise en place d'une évaluation de ces derniers paraîtrait pertinente. Par ailleurs, l'importance accordée aux apprentissages effectués par nos interlocuteurs nous incite à penser qu'un partage d'expériences serait pertinent.

Ainsi, l'analyse des entretiens suggère de proposer une démarche qualité aux interlocuteurs, afin de développer le suivi des stages dans l'entreprise et de pouvoir avoir un retour des étudiants permettant d'améliorer les stages réalisés. Cette démarche qualité devrait également inclure une partie concernant l'intégration du stagiaire dans l'entreprise et au sein de son équipe. D'autre part, cette démarche qualité inclurait une partie liée à la définition d'une mission de stage et au recrutement du stagiaire. Enfin, les interlocuteurs n'étant pas tous au même stade et n'ayant pas nécessairement les mêmes besoins, cette démarche de qualité pourrait être modulaire.

En complément de cette démarche qualité, et toujours dans l'idée de renforcer la chaîne de suivi des stages, nous pourrions organiser des rencontres professeurs/entreprises. Elles contribueraient à renforcer les liens entre les deux acteurs, et à leur permettre de mieux se connaître et se comprendre. A moyen terme, le déroulement des stages pourrait donc être amélioré.

4) Limites

Afin de mieux apprécier nos résultats, il convient de garder en tête certaines limites à ces investigations.

Notre panel peut ne pas être représentatif. A cela, deux raisons principales :

- Les entreprises interrogées ne sont qu'un petit échantillon des entreprises du territoire de Saverne/Sarre-Union. Par ailleurs, ce sont essentiellement des grandes entreprises qui ont été rencontrées et qui ne sont pas représentatives de la diversité des entreprises effectivement existantes. D'autre part, ces entreprises étaient concentrées, pour la plupart, sur le secteur de Saverne, alors que ces dernières sont bien plus dispersées en réalité.
- Il peut y avoir un biais dans la sélection des participants : seules les entreprises avec un comportement particulier peuvent avoir accepté de nous recevoir. Ainsi, il est

possible que les entreprises, qui présentent les modes de gestion les moins vertueux, aient refusé de nous rencontrer parce qu'elles ne souhaitent pas communiquer à ce sujet.

Par ailleurs, ces entretiens peuvent ne pas refléter la réalité des stages qui se déroulent effectivement dans les entreprises des interlocuteurs. En effet, il existe de nombreux témoignages d'étudiants qui se font (ou se sont fait) exploiter, ou qui remplacent un salarié. Mais cet élément n'est jamais ressorti dans nos entretiens. D'autre part, si nous nous sommes avant tout présenté en tant qu'étudiant, nous étions également identifié comme provenant de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne, ce qui n'est par conséquent pas une position neutre.

Ainsi, nos investigations ne confirment pas totalement nos hypothèses, mais elles ne les infirment pas non plus. En effet, nos entretiens montrent que nos interlocuteurs se préoccupent de la satisfaction des stagiaires : de leur réussite dans leur cursus de formation, et des apprentissages qu'ils réalisent au sein de leur stage. Bien que les stages se passent bien d'une manière générale, nous constatons tout de même des difficultés dans la mise en œuvre de stages apprenants. Par ailleurs, la supervision de leur déroulement par les entreprises est plutôt faible et ne permettrait que peu de s'assurer de la mise en œuvre effective des intentions de l'entreprise. En conséquence, le plan d'action sera centré sur un processus qualité permettant de mieux superviser et d'améliorer les stages. Néanmoins, les entreprises n'ont actuellement pas d'attentes à ce sujet, il sera donc nécessaire de les convaincre. Enfin, bien que nos entretiens ne soient qu'un échantillon des entreprises du territoire et que des limites existent quant à la généralisation des résultats de nos investigations, nous pouvons tout de même penser que nos résultats correspondent à une réalité dans un certain nombre d'entreprises.

Partie 3 : Plan d'action

Cette partie est la partie la plus professionnelle du mémoire. Nous retrouverons tout d'abord un diagnostic de la situation des stages en entreprises en des termes professionnels. Puis nous présenterons un plan d'action à destination des acteurs qui se préoccupent de la qualité des stages, et qui souhaiteraient agir à cet effet.

VIII) Diagnostic

Six entretiens ont été réalisés avec des interlocuteurs provenant d'entreprises du territoire de Saverne/Sarre-Union. Il s'agissait, pour quatre d'entre elles, d'entreprises de plus de 150 salariés, et pour les deux autres, de moins de 30 salariés.

Bien que nous ne puissions affirmer que ces entretiens soient représentatifs de toutes les entreprises, ils donnent néanmoins un aperçu du mode de fonctionnement des entreprises par rapport aux stages. Ainsi, il ressort de nos entretiens que les entreprises ne sont pas dans une logique d'exploitation des stagiaires, mais plutôt dans une logique gagnant-gagnant. L'entreprise est gagnante puisque le stage permet de confier à un étudiant un sujet sur lequel l'entreprise aimerait avancer, mais ne le ferait pas s'il n'y avait pas de stagiaire. Quant au stagiaire, celui-ci doit être gagnant également grâce aux apprentissages effectués et à la validation de sa formation.

La mission réalisée par l'étudiant durant le stage n'est pas le seul apport de ce dernier pour l'entreprise. Ainsi, les interlocuteurs ont souligné les apports liés au regard neuf et au questionnement de ce dernier. Il permet à l'entreprise de questionner ses habitudes et d'améliorer ses processus.

Néanmoins, nous notons un manque de supervision des stages en interne dans les entreprises. Ce manque ne permet pas d'assurer la mise en œuvre effective des intentions des entreprises. L'encadrement du stage devient très variable selon les individus. Cette conséquence est renforcée lorsque le tuteur, qui encadre le stagiaire, n'a pas suivi de formation à ce sujet. Le manque de supervision se traduit également par une faiblesse des critères de définition des stages dans les entreprises. Ainsi, il apparaîtrait pertinent d'agir en proposant un plan d'action centré sur une démarche qualité à proposer aux entreprises.

Par ailleurs, les interlocuteurs n'ont pas identifié de besoins particuliers liés aux stages. Il n'y a donc pas d'attente concernant les stages de la part des entreprises. Ainsi, il sera nécessaire, avant toute chose, de convaincre les entreprises de l'intérêt et la nécessité de mener des actions liées aux stages.

IX) Plan d'action

Cette dernière partie présente le plan d'action que nous proposons suite au diagnostic établi à partir de nos entretiens. Nous rappellerons tout d'abord les contraintes qui pèsent sur

les actions que nous pouvons envisager, puis les différents composants de notre plan d'action. L'axe central de ce dernier est le renforcement de la chaîne de suivi des stages.

1) Rappel des contraintes

Notre plan d'action prend en compte notre position d'acteur d'une Maison de l'Emploi. A ce titre, nous n'avons pas de moyens d'action législatifs : nous ne pouvons pas changer ou instaurer des lois. Par ailleurs, nous ne pouvons pas imposer de changements aux entreprises, ou les obliger à participer et/ou adhérer à nos actions. Ainsi, une partie du plan d'action devra avoir pour finalité de convaincre et séduire les entreprises afin qu'elles adhèrent et participent aux actions.

Comme expliqué précédemment, les moyens d'action de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne peuvent concerner de l'ingénierie de projets, de la mise en réseau, de l'animation de projets, ou encore de la création d'événements. En outre, ces actions devront être sexy pour inciter les acteurs à y prendre part.

2) Séduction des entreprises

Convaincre les entreprises n'est pas une action à part entière. Il s'agit plutôt d'un aspect qui doit être intégré dans toutes les actions que l'on propose. C'est-à-dire que pour chaque projet auquel nous souhaitons que les entreprises ou les établissements d'enseignement participent, ces derniers doivent avoir un intérêt à y prendre part. Nos actions devront donc être tournées vers la satisfaction de ces derniers, et notamment vers les entreprises, puisque c'est essentiellement vers elles que nos actions sont tournées.

A cet égard deux approches sont proposées :

- Leur montrer qu'il y a un problème afin qu'elles prennent conscience de l'existence des besoins et décident d'agir, par exemple en diffusant un diagnostic mettant l'accent sur les manques observés et les différences de perception des uns et des autres.
- Proposer des actions qui auront un coût très faible pour l'entreprise, dont l'investissement est flexible, qui peuvent avoir des résultats rapidement, et dont l'intérêt pour nos interlocuteurs est visible aisément.

Ces approches ne s'excluent pas, elles peuvent être complémentaires et se renforcer. Ainsi, nous proposons de recourir à ces deux méthodes afin que notre plan d'action soit le plus efficace possible.

3) Démarche qualité pour les stages

Le manque de supervision ne permet pas, comme nous l'avons vu précédemment, aux entreprises de s'assurer de la mise en œuvre effective de stages apprenants. Ainsi, nous souhaitons proposer une démarche qualité pour les stages, qui serait comme une feuille de route à suivre, mais dont on pourrait dévier, tout en y revenant dès lors que l'on le souhaite. Ainsi, si l'entreprise a déjà des procédures en place, elle pourra les intégrer dans la démarche, ou ne prendre que les éléments qu'elle juge utiles et pertinents. Cette démarche serait principalement composée d'outils à confier aux managers ou futurs tuteurs de stage afin de les aider à améliorer l'accueil de stagiaires au sein de l'entreprise. A noter que le représentant des ressources humaines évoqué par la suite, peut être, notamment dans les plus petites entreprises, le responsable administratif ou le dirigeant, c'est-à-dire la personne (ou une des personnes) qui s'occupe des ressources humaines au sein de l'entreprise.

La première étape d'un stage est composée de deux phases : le recrutement du stagiaire et la définition de la mission de stage qui sera confiée à l'étudiant. Il y a principalement deux cas de figure :

- 1^{er} cas : Définition préalable du besoin et de la mission qui sera confiée, ce qui permet de définir le profil de stagiaire attendu. Une fois ce stagiaire choisi, les missions peuvent être ajustées.
- 2^{ème} cas : Candidature spontanée reçue, qui déclenche la définition d'une mission de stage. Dans cette situation, il n'y a pas de profil de stagiaire défini préalablement.

Le point commun de ces deux situations est l'importance de la définition de la mission de stage. Pour que le stage permette un maximum d'apports au stagiaire, la mission devra permettre un maximum d'apprentissages et être adaptée au stagiaire. Ainsi, nous proposons une grille d'autoévaluation de la mission de stage en deux parties, afin qu'elle puisse s'adapter à tous les cas de figure. La première partie pourrait répertorier une liste de caractéristiques participant à la définition de la mission de stage telles que : l'intérêt de la mission pour l'entreprise, la clarté des objectifs, la diversité des tâches qui seront demandées, l'intérêt de la mission en termes d'apprentissages, les compétences qui se développeront

potentiellement, la répétitivité des tâches, les interactions avec les autres salariés, etc. La deuxième partie permettrait de mesurer l'adéquation entre le sujet du stage et le cursus de formation suivi par le stagiaire. A cette fin, nous pourrions retrouver une liste des qualités, connaissances et compétences nécessaires à la réalisation de la mission, que le tuteur aurait à construire et à vérifier avant le démarrage du stage. Par ailleurs, nous suggérons d'établir un formulaire à destination des établissements d'enseignement, que l'entreprise demanderait de remplir pour chaque stage et dans lequel seraient indiqués des éléments tels les objectifs du stage, ce qui est attendu de la part de l'entreprise, ou encore la manière dont le stage sera évalué. Ce formulaire dûment rempli pourrait ensuite aider le tuteur dans l'adaptation de la mission du stage à l'étudiant et dans son suivi au quotidien.

Puis, lors de l'arrivée du stagiaire dans l'entreprise, nous suggérons un bilan des attentes de celui-ci par rapport à l'entreprise et à sa mission de stage. Ce bilan se présenterait sous la forme d'une série de questions, fermées et ouvertes, permettant d'entamer le dialogue au sujet des attentes du stagiaire. Le bilan serait plus ou moins formalisé selon les souhaits de l'entreprise. Néanmoins, la formalisation serait privilégiée, afin de permettre au tuteur de pouvoir revenir dessus par la suite et que les attentes exprimées puissent être une base lors de discussions ultérieures. Par ailleurs, nous proposons que ce bilan soit réalisé par le tuteur et éventuellement un représentant des RH selon le souhait de l'entreprise. En effet, le tuteur paraît pertinent, puisqu'on lui confie généralement tout le suivi du stagiaire au sein de l'entreprise, et la présence d'un représentant des RH peut avoir du sens, afin qu'ils aient une vue d'ensemble des stages.

D'autre part, nous proposons de fournir un petit guide pratique, si les tuteurs n'ont pas suivi de formation, sur le suivi au quotidien du stagiaire. Au sein de ce dernier, il y aurait notamment des conseils et des propositions liés à l'intégration du stagiaire, à la transmission de savoirs, aux points réguliers à effectuer avec le stagiaire.

Par ailleurs, nous suggérons un entretien de milieu de stage dès lors que la durée du stage est suffisamment longue (exemple : 3 mois), afin de faire le point sur le déroulement de la mission, et de pouvoir effectuer des corrections si nécessaires. Cet entretien associerait le stagiaire, le tuteur, et si possible un représentant des RH. L'association de ce dernier permettrait de rapprocher l'entreprise des tuteurs, et du suivi des stages. Bien que l'on puisse penser que s'il y a un souci, ce dernier sera visible au quotidien, créer un moment de discussion permet à la parole de chacun de mieux s'exprimer.

Enfin, nous proposons un bilan de fin de stage en deux phases : une partie liée à l'évaluation du stagiaire dans la réalisation de sa mission, tandis que l'autre serait dédiée à l'évaluation du stage. Les finalités de ces deux phases diffèrent :

- Dans la première, il s'agit de réaliser une évaluation formative en faisant un point sur la mission, et d'entamer une discussion à ce sujet entre le tuteur et le stagiaire afin d'opérer un retour sur l'expérience.
- Dans la seconde, la finalité est de pouvoir améliorer les conditions de stage ultérieures en utilisant une boucle de rétroaction.

Concernant l'évaluation formative, nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire d'y impliquer les RH, qui ne sont pas directement concernés par la mission de stage. Cette évaluation pourrait prendre la forme d'un entretien entre le tuteur et le stagiaire. Cet entretien se baserait sur une trame d'entretien avec une partie comportant une grille qui permettrait d'évaluer sur une échelle certaines compétences, et des questions ouvertes qualitatives qui pourraient concerner les principaux points forts du stagiaire, les principaux progrès, les principales améliorations ou encore les difficultés rencontrées. Il serait également intéressant de revenir sur la façon dont le stage a répondu aux attentes de départ du stagiaire. Cette trame aurait été préparée par chacun des protagonistes afin de remplir ensemble le document lors de l'entretien. Puis l'entreprise garderait un exemplaire formalisé de l'entretien, tout comme l'étudiant, qui pourrait s'en servir pour la suite de son parcours professionnel.

Par rapport à la deuxième phase de l'évaluation, nous proposons d'y associer le stagiaire et un représentant des ressources humaines, puisque l'idée est que les informations puissent remonter à un niveau supérieur du tuteur, c'est-à-dire au niveau de l'entreprise. A nouveau, l'idée serait de fournir en amont la trame de l'entretien au stagiaire afin que ce dernier la prépare, et qu'elle puisse être la base de discussion lors d'un face-à-face. La trame se concentrerait sur la satisfaction de l'étudiant par rapport aux conditions de stage dans l'entreprise, à la mission réalisée et à l'encadrement dont il a bénéficié. La non-présence du tuteur pourrait permettre à l'étudiant de s'exprimer plus confortablement. Malgré que nous recommandions vivement la réalisation d'un entretien, a minima l'étudiant pourrait remplir la trame avant de la remettre à l'entreprise.

Bien que chaque élément pourrait être pris et utilisé individuellement par les entreprises, l'idée est plutôt que cela forme un ensemble. Néanmoins cette modularité pourrait permettre de s'adapter individuellement à chaque entreprise, ou encore à l'entreprise de pouvoir tester

l'utilité d'un outil, avant d'adopter l'ensemble de la démarche. Par ailleurs, cette démarche serait modifiable et améliorable par l'entreprise, afin que celle-ci puisse se l'approprier entièrement.

D'autre part, mettre en place une démarche de ce type n'est pas toujours simple. Il sera donc nécessaire de proposer un accompagnement et une assistance dans la mise en place de cette démarche.

Enfin, il resterait à communiquer notre démarche auprès des entreprises. Nous pourrions simplement la leur envoyer en leur proposant un accompagnement. Néanmoins, nous pensons que cette approche serait assez inefficace, puisque les entreprises n'ont pas d'attentes à ce sujet et n'attendent donc pas cette démarche. En conséquence, nous proposons d'envoyer une synthèse de la situation des stages sur le territoire, basée principalement sur ce mémoire, avec un teaser présentant cette démarche, et proposant d'obtenir les différents outils sur demande.

4) Rencontres entreprises/professeurs

Les responsables d'entreprise rencontrés nous ont fait part de leurs souhaits d'être plus au contact des établissements d'enseignement. Ces derniers seraient trop déconnectés et trop éloignés des entreprises. Bien qu'une adéquation parfaite entre la formation et les besoins des entreprises soit impossible, le rapprochement des entreprises et des établissements de l'enseignement supérieur pourrait néanmoins susciter des effets positifs :

- Meilleure interconnaissance entre les deux parties,
- Etablissements de liens informels,
- Possibilité d'établir un dialogue.

A cet effet, nous proposons l'instauration de rencontres entre des responsables d'entreprise et des professeurs. Ainsi, nous pourrions organiser des visites d'entreprises sur une matinée, centrées sur un domaine, auxquelles seraient conviés des professeurs liés à ce domaine. Par exemple, il pourrait s'agir d'une entreprise où la fonction logistique est particulièrement développée, et au sein de laquelle est organisée une visite présentant les différentes façons dont cette fonction est mise en place et développée au sein de l'entreprise. Seraient conviés à cette visite les professeurs intervenant dans des cursus de formation liés à la logistique. Puis la visite pourrait se conclure par une petite collation qui servirait d'espace de discussions entre les différents participants.

Une des difficultés sera de mobiliser deux publics, qui ne se situent pas sur le même territoire, en un même lieu. En effet, les entreprises se situent sur le territoire de la Maison de l'Emploi, alors que les professeurs, sauf exception, se trouvent hors du territoire, et notamment dans le secteur de Strasbourg. Nous pensons que les professeurs pourront se rendre plus disponibles et se déplacer plus facilement que des responsables au sein des entreprises. C'est pourquoi nous privilégions un déplacement des professeurs. Par ailleurs nous pensons que des visites d'entreprises, organisées sur une matinée, intéresseront suffisamment les professeurs pour que ceux-ci se déplacent, mais en même temps ne mobiliseront qu'une demi-journée pour que tous les participants puissent être disponibles.

5) Partage d'expériences

Les entreprises ont tendance à reproduire ce que les autres font. En effet, il est plus simple de faire accepter à une entreprise une idée qui a déjà été testée par une autre entreprise : les employeurs, en général, ne veulent pas prendre de risque, ils souhaitent des solutions qui fonctionnent, peu chères, et un interlocuteur qui puisse les conseiller et répondre à leurs questions. Sur le territoire, lors des entretiens, des expériences et points de vue intéressants ont été identifiés et nos interlocuteurs ont émis un intérêt afin de connaître les pratiques des autres entreprises et de pouvoir se situer.

Nous avons retenu deux solutions principales pour amener à un partage des expériences :

- Réalisation d'une synthèse/un bilan/un diagnostic basé principalement sur ce mémoire qui serait diffusé auprès des entreprises. Ainsi, les entreprises pourront se situer les unes par rapport aux autres, et avoir une idée de la manière dont les autres entreprises fonctionnent. Nous retrouverions également, dans cette synthèse, les nombreux apports des stagiaires pour les entreprises.
- Organisation de courtes rencontres, qui permettent d'échanger sur un sujet, telles un petit-déjeuner avec un ou deux témoignages suivis de discussions. Exemple de thématiques : encadrement des stagiaires, intégration des stagiaires, etc.

Ainsi, le diagnostic reprend, de manière opérationnelle, les résultats de nos investigations. Nous avons établi que le principal besoin sur lequel pouvait intervenir la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne concernait les carences dans la chaîne de suivi des stages. En effet, ces carences provoquent un flou dans la mise en œuvre des discours et des intentions

– que nous avons constatées comme bienveillantes - à l'égard des stagiaires et des conditions de stage.

Le plan d'action est essentiellement tourné vers les entreprises, parce qu'elles sont considérées comme le principal levier que pourrait actionner la Maison de l'Emploi afin de faire évoluer les situations. Comme le plan d'action est basé sur le diagnostic, il est axé sur le renforcement de la chaîne de suivi des stages. Nous y retrouvons notamment une démarche qualité à appliquer aux stages, à travers des outils tels que des bilans avant, au début et à la fin des stages. Ces outils permettent une formalisation bienvenue pour mieux suivre les stages au sein des entreprises et sont des bases de discussion entre les différents acteurs. Par ailleurs, les projets de la Maison de l'Emploi doivent toujours prendre en compte la nécessité de convaincre et de faire adhérer les interlocuteurs au projet. Cette dimension a notamment été prise en compte par le choix de certaines caractéristiques de la démarche qualité : modulable, adaptable à toute entreprise, individualisation de la démarche, adoptable progressivement, facilement mise en place et simple d'utilisation.

Conclusion

Les investigations, menées auprès de chargés de ressources humaines d'entreprises du territoire, ont permis de mieux comprendre comment fonctionnaient les stages dans les entreprises. Elles ont montré que nos interlocuteurs se souciaient des stagiaires, c'est-à-dire de leur satisfaction et des apports dont ils bénéficient. Ils ont une posture bienveillante à l'égard des stagiaires et se préoccupent de la dimension apprenante des stages. Néanmoins, nous avons repéré des difficultés dans la mise en place des stages liées en général aux contraintes économiques pesant sur l'entreprise. Par ailleurs, nous avons constaté que la chaîne de suivi des stages ne permet pas de garantir la mise en œuvre effective de stages apprenants. Ainsi, les liens entre les établissements d'enseignement et les entreprises sont en général assez légers. Ces dernières aimeraient une meilleure connexion entre ce qui est enseigné aux étudiants et le monde de l'entreprise et apprécient que les professeurs s'intéressent aux missions de stage et à leur déroulement. Paradoxalement, si nos interlocuteurs ont estimé dans l'ensemble le suivi des établissements trop faible, la supervision interne des stages au niveau de l'entreprise est assez légère. En effet, le suivi au quotidien du stagiaire repose quasi entièrement sur le tuteur, aucun représentant des ressources humaines n'intervient habituellement. En général, ce dernier recueille et valide les besoins en stage et participe à la phase de recrutement des stagiaires. En conséquence,

les conditions de stage sont soumises à la forte variabilité due aux individus, qui sera renforcée en cas de manque de consignes ou de formation pour accompagner l'étudiant dans son stage.

Suite à ces résultats, un plan d'action a pu être défini. Ce plan d'action est centré sur le renforcement de la chaîne de suivi des stages. Notre action principale consistera à proposer une démarche qualité des stages à mettre en œuvre dans les entreprises. Elle est avant tout composée d'outils, tels que des bilans, qui doivent permettre une meilleure formalisation pratique pour l'entreprise et être des bases de discussions et d'échanges entre les différents acteurs. Par ailleurs, nous avons veillé à la flexibilité de cette démarche :

- L'entreprise pourrait adopter les outils qu'elle juge intéressants, sans contrainte, et intégrer des outils qu'elle posséderait déjà.
- Cette démarche serait prête à l'emploi, et donc nécessiterait un faible investissement de la part de l'entreprise, tout en étant modifiable si besoin.

En effet, en tant que Maison de l'Emploi, les projets et les actions que nous portons doivent prendre en compte la nécessité de convaincre les acteurs afin qu'ils participent et adhèrent à nos projets.

Des précautions doivent être prises par rapport à nos résultats. Ils ont été établis sur la base d'un faible échantillon d'entreprises (plus précisément : six). Nous ne pouvons donc pas affirmer que nos résultats sont généralisables à l'ensemble des organisations, bien qu'ils doivent probablement être représentatifs d'une partie des entreprises. En outre, malgré les témoignages courants, en particulier dans les médias, de dérives liées aux stages, nos investigations n'ont rien révélé de tel. Cela ne signifie pas que de telles pratiques n'existent pas, puisque l'explication peut provenir de la non mise en œuvre des discours ou d'un biais de sélection qui auraient poussé les entreprises les moins vertueuses à ne pas participer à notre enquête. Par ailleurs, nos investigations ont pris en compte le point de vue de l'entreprise, alors que nous ne pouvons pas affirmer que celui-ci reflète la réalité des stages vécus dans l'entreprise.

En conséquence, il serait intéressant de compléter nos investigations par des investigations additionnelles auprès de tuteurs de stages et de stagiaires. Nous pensons qu'il serait très intéressant de rapprocher et de confronter dans une même entreprise les points de vue des trois acteurs (représentant des ressources humaines, tuteur de stage et stagiaire).

Ainsi, cela pourrait permettre de mieux mettre en lumière les problèmes potentiels dans la réalisation des stages et de pouvoir mieux apprécier la dimension apprenante des stages.

Bibliographie

Articles et livres

Béduwé C., Cahuzac E., « Première expérience professionnelle avant le diplôme », *Formation-Emploi*, n° 58, 1997, pp.89-108.

Bellier S., in Carré et Caspar (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, 2ème éd., 1999, pp. 223-243.

De Briant V. et Glaymann D. (dir.), *Le stage. Formation ou exploitation ?*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2013.

Denoux S., « Apprendre en stage : situation de travail, interactions et participation », *Éducation et socialisation*, 35, 2014.

Escourrou N., *Le stage : lien privilégié entre formation et emploi*, 11 pages. 2008.

Frédy-Planchot A., « Reconnaître le tutorat en entreprise. », *Revue française de gestion*, 6/2007 (n° 175), p. 23-32.

Giret J-F. et Issehnane S., « L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur », *Formation emploi*, 117 | 2012, 29-47.

Glaymann D., « Introduction, Questions sur les stages et leur gouvernance, Le stage. Formation ou exploitation ? », Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2013.

Glaymann, D., « Quelle place pour le stage dans la relation entre école et monde du travail ? », Congrès AREF 2013, 2013.

Glaymann D., « Quels effets de l'inflation des stages dans l'enseignement supérieur ? », *Formation emploi*, 1/2015 (n° 129), p. 5-22.

Hardy M. et Ménard L., « Alternance travail-études : les effets des stages dans la formation professionnelle des élèves », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 34, n° 3, 2008, p. 689-709.

Hughes K. L. et Moore D. T., « Pedagogical strategies for work-based learning », New-York, Institute on Education and the Economy, 1999.

Kerzil J. : « Retour réflexif », *In ABC de la VAE*, éd Eres, 2009, pp 206-209.

Mayen P., « Des situations potentielles de développement », *Education permanente*, 139, 1999, p. 65-86.

Mayen P., « Interactions tutorales au travail et négociations formatives », *Recherche et formation pour les professions de l'éducation*, n°35, 2000, p. 59-73.

Mayen P., « Les situations professionnelles, un point de vue didactique professionnelle », *Phronésis*, Volume 1, numéro 1, 2012, p. 59-67.

Pastré P., Mayen P. et Vergnaud G., « La didactique professionnelle », *Revue française de pédagogie*, 154, 2007, p. 145-198.

Pastré P., « Apprendre à faire », *Apprendre et faire apprendre*, PUF, 2006.

Patroucheva M. : « La professionnalisation à l'université malade de la stagification : à qui profite le stage ? », *Phronésis*, Volume 3, numéro 1-2, 2014, p. 70-80.

Perrenoud P., « Mobiliser ses acquis : où et quand cela s'apprend-il en formation initiale ? de qui est-ce l'affaire ? », *Recherche et formation pour les professions de l'éducation*, n°35, 2000, p. 9-23.

Peugny C., *Le déclassement*, Coll. Mondes vécus, éd. Grasset, 2009, 178 p.

Rocher G., *Introduction à la sociologie générale*, Montréal, Éditions Hurtubise H.M.H., 1968.

Rodzalan S. & Saat M., *The Effects of Industrial Training on Students' Generic Skills Development*, Procedia, 2012, 12 p.

Roulin J.-L., *Psychologie cognitive*, Bréal, 2006.

Stiglitz J., *Où va le monde M. Stiglitz ?*, documentaire de Jacques Sarasin, Challenge, 2007, 360min.

Triby E., « Actualité et inactualité de la stagification », *Éducation et socialisation* [En ligne], 35 | 2014, mis en ligne le 01 avril 2014, consulté le 19 mai 2016. Disponible sur <http://edso.revues.org/634>

Varian H. R., « Introduction à la Microéconomie » 8ème édition, De Boeck, 2015.

Vallet S., « Le stage, une invention de l’Ancien Régime, entretien avec Dominique Glaymann », « *Le stage. Formation ou exploitation ?* », Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2013.

Wittorski R., « La professionnalisation. », *Savoirs*, 2008, 17p, p.11-38.

Sitographie

Les clés du social, *Les Maisons De l’Emploi, 10 ans après leur création, quel avenir ?*, [en ligne], 20 mai 2015, [consulté le 15 mai 2016]. Disponible sur <http://www.clesdusocial.com/les-maisons-de-l-emploi-10-ans-apres-leur-creation-quel-avenir>

Annexes

Annexe 1 : Liste des communes du champ d'action de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Saverne

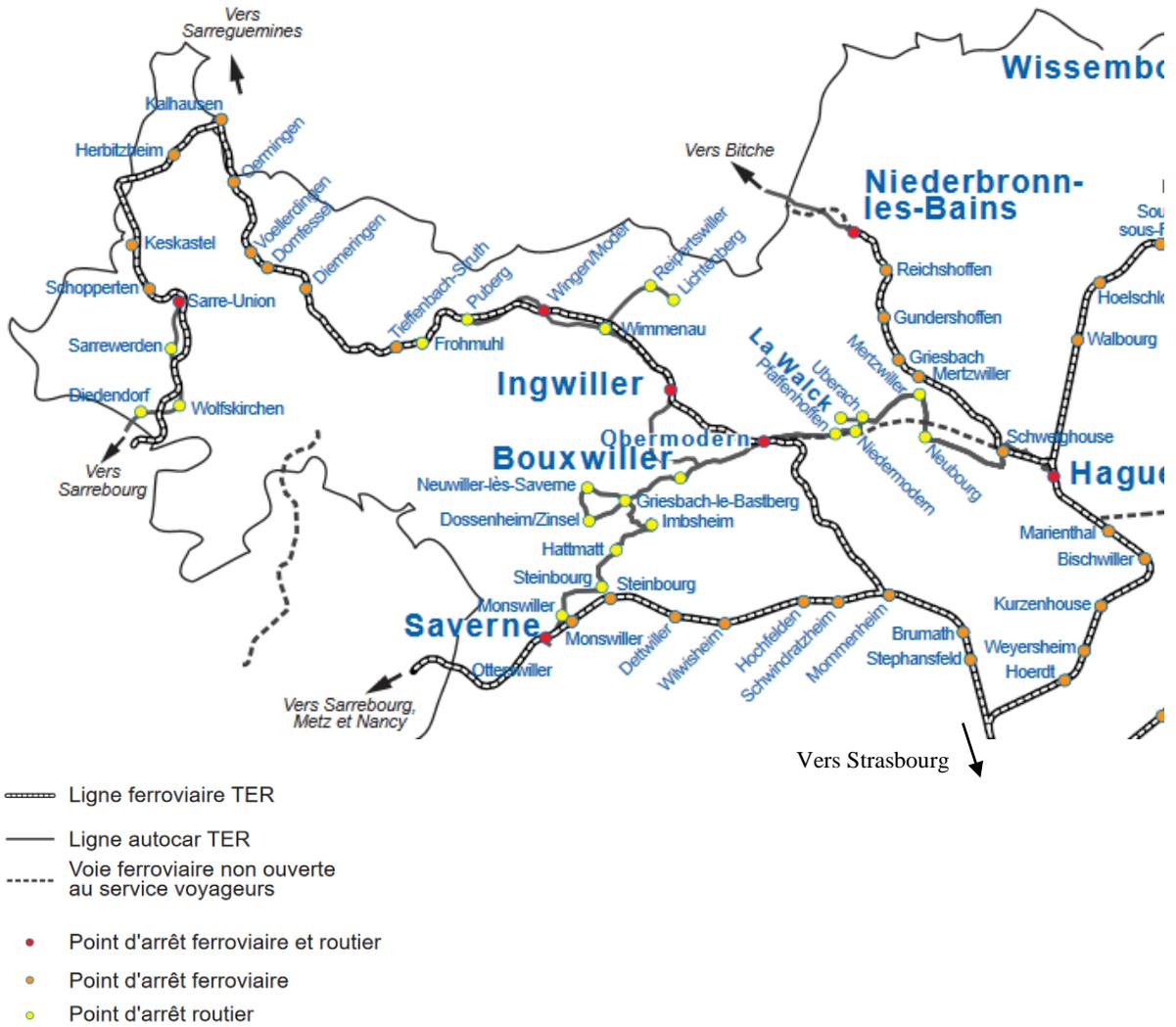
A	ESCHBOURG	KNOERSHEIM
ADAMSWILLER	ESCHWILLER	L
ALLENWILLER	ETTENDORF	LA PETITE-PIERRE
ALTECKENDORF	EYWILLER	LANDERSHEIM
ALTENHEIM	F	LICHTENBERG
ALTWILLER	FRIEDOLSHEIM	LITTENHEIM
ASSWILLER	FROHMUHL	LIXHAUSEN
B	FURCHHAUSEN	LOCHWILLER
BAERENDORF	G	LOHR
BERG	GEISWILLER	LORENTZEN
BETTWILLER	GINGSHEIM	LUPSTEIN
BIRKENWALD	GOERLINGEN	M
BISCHHOLTZ	GOTTENHOUSE	MACKWILLER
BISSERT	GOTTESHEIM	MAENNOLSHEIM
BOSELSHAUSEN	GRASSENDORF	MARMOUTIER
BOSENDORF	GUNGWILLER	MELSHEIM
BOUXWILLER	H	MENCHHOFFEN
BURBACH	HAEGEN	MINVERSHEIM
BUST	HARSKIRCHEN	MITTELHAUSEN
BUSWILLER	HATTMATT	MONSWILLER
BUTTEN	HENGWILLER	MULHAUSEN
C	HERBITZHEIM	MUTZENHOUSE
CRASTATT	HINSBOURG	N
D	HINSINGEN	NEUWILLER-LES-
DEHLINGEN	HIRSCHLAND	SAVERNE
DETTWILLER	HOCHFELDEN	NIEDERMODERN
DIEDENDORF	HOHATZENHEIM	NIEDERSOULTZBACH
DIEMERINGEN	HOHENGOEFT	O
DIMBSTHAL	HOHFRANKENHEIM	OBERMODERN-
DOMFESSEL	I	ZUTZENDORF
DOSENHEIM-SUR-	INGENHEIM	OBERSOULTZBACH
ZINSEL	INGWILLER	OERMINGEN
DRULINGEN	ISSENHAUSEN	OTTERSTHAL
DUNTZENHEIM	J	OTTERSWEILLER
DURSTEL	JETTERSWEILLER	OTTWILLER
E	K	P
ECKARTSWILLER	KESKASTEL	PETERSBACH
ERCKARTSWILLER	KIRRBURG	PFÄFFENHOFFEN
ERNOLSHEIM-LES-	KIRRWILLER	PFALZWEYER
SAVERNE	KLEINGOEFT	PRINTZHEIM

PUBERG
R
RANGEN
RATZWILLER
RAUWILLER
REINHARDSMUNSTER
REIPERTSWILLER
REUTENBOURG
REXINGEN
RIMSDORF
RINGELDORF
RINGENDORF
ROSTEIG
S
SAESSOLSHEIM
SAINT-JEAN-SAVERNE
SALENTAL
SARRE-UNION
SARREWERDEN
SAVERNE
SCHAFFHOUSE-SUR-
ZORN
SCHALKENDORF

SCHERLENHEIM
SCHILLERSDORF
SCHOENBOURG
SCHOPPERTEN
SCHWENHEIM
SCHWINDRATZHEIM
SIEWILLER
SILTZHEIM
SINGRIST
SPARSBACH
STEINBOURG
STRUTH
T
THAL-DRULINGEN
THAL-MARMOUTIER
TIEFFENBACH
UTTWILLER
V
VOELLERDINGEN
VOLKSBERG
W
WALDHAMBACH
WALDOLWISHEIM

WALTENHEIM-SUR-
ZORN
WEINBOURG
WEISLINGEN
WEITERSWILLER
WESTHOUSE
MARMOUTIER
WEYER
WICKERSHEIM-
WILSHAUSEN
WILWISHEIM
WIMMENAU
WINGEN-SUR-MODER
WINGERSHEIM
WOLFSKIRCHEN
WOLSCHHEIM
Z
ZEHNACKER
ZEINHEIM
ZITTERSHEIM
ZOEBERSDORF

Annexe 2 : Plan réseau TER



Annexe 3 : Guide d'entretien

Cadre conceptuel :

Dans le cadre de mon master 2 en ingénierie de la formation et des compétences, dispensé à l'Université de Strasbourg, je mène une recherche portant sur les stages de l'enseignement supérieur en entreprise. Cette recherche me permettra de réaliser mon mémoire portant sur les stages de l'enseignement supérieur. Durant cet entretien d'une durée probable d'une heure pendant lequel je ne poserai pas de question précise afin de connaître votre expérience et votre point de vue. Permettez-vous que j'enregistre cet entretien qui restera anonyme ?

Questions préalables à l'entretien :

Depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise ? ...

Quelle est votre formation d'origine ? ...

Quel est votre poste au sein de l'entreprise ? ...

Quel est l'effectif de l'entreprise ? ...

Quel est le principal domaine d'activité de l'entreprise ? ...

Quel est votre âge ? ...

Quelle est votre ancienneté dans le métier ? ...

Question de départ :

Que vous évoque les stages ?

Thèmes	Sous-thèmes
Les stages	Définitions Aspect juridique des stages Raisons pour prendre un stagiaire Stage réussi
Les stagiaires	Savoirs et compétences Apports Leurs attentes Qualités Avis du stagiaire
Le recrutement des stagiaires	Le processus de décision Difficultés Critères de recrutement Le profil des stagiaires
Suivi et encadrement des stagiaires	Conditions pour accueillir Accueil

	Entretiens Evaluation
Les missions et activités des stagiaires	Définition (Lien avec la formation de l'étudiant Personnes impliquées dans le processus) Suivi Evaluation
Les tuteurs de stage	Choix du tuteur Profil des tuteurs Accompagnement – Formation
Les relations avec les établissements de formation	Régularité Echanges Attentes