

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

organisé grâce au soutien de la:
Fnege

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture

Air Liquide*

ANRT

AtoFina

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Cogema

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

CRG de l'École polytechnique

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Hermès

IBM

IDRH

IdVectoR*

Lafarge

Lagardère

Mathématiques Appliquées

PSA Peugeot Citroën

Renault

Saint-Gobain

SNCF

Socomine*

THALES

TotalFina Elf

Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} janvier 2001)

**COMMENT FAIRE DU STAGE EN ENTREPRISE :
UN MOMENT D'APPRENTISSAGE FORT ?**

par

Michel VILLETTE
Professeur à l'ESC Troyes

Séance du 24 octobre 1994
Compte rendu rédigé par Gilles Garel et Annick Valette

Bref aperçu de la réunion

Les pratiques traditionnelles de l'EHESS et de l'École des Mines de Paris me paraissent des modèles à imiter pour former des managers maîtres de leur pensée et soucieux de distinguer le vrai d'avec le faux pour s'orienter dans la vie, tandis que certaines formes récentes de stages, considérées avant tout comme des outils marketing de pré-placement des étudiants m'effraient un peu : on abandonne la fonction pédagogique pour s'engager dans un processus de séduction à tout prix des entreprises qui, parce qu'il est prématuré, pourrait bien produire l'inverse de l'effet escompté. Car enfin, qui a dit que tous les employeurs ne cherchaient que des éléments dociles ? Personne.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Michel VILLETTE

Il est difficile de publier un livre et plus encore de le vendre, c'est pourquoi j'ai donné à mon livre l'aspect d'un petit guide pratique comme il en paraît beaucoup en ce moment. J'espère ainsi toucher le public concerné au premier chef par la question des stages : les étudiants. Une fois la lecture engagée, les fins connaisseurs des sciences sociales que vous êtes se rendront vite compte qu'il s'agit d'un bref traité de méthode conçu sur le modèle du *Guide d'étude directe des comportements culturels* de Marcel Majet, publié au CNRS en 1950, ou encore, de *Field Research, Strategies for a Natural Sociology* de Leonard Schatzman et Anselm L. Strauss (Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973). Outre quelques conseils pratiques élémentaires, utiles à qui veut "fréquenter" les entreprises, je propose une véritable démarche de travail pour comprendre la situation de gestion dans laquelle l'étudiant va se trouver impliqué et pour faire un stage intelligent.

Ici, au GRESUP, je ne vais pas résumer le contenu du livre -je vous y renvoie !-, ni développer devant vous la méthode en cinq points que je préconise : accéder au terrain, voir ce qui se passe, cultiver le doute méthodique, enregistrer des traces de ce qu'on observe, écrire sur son expérience, en débattre. Je me concentrerai plutôt sur les conditions pratiques et institutionnelles susceptibles d'assurer de bonnes conditions d'analyse et de réflexion aux stagiaires.

La comparaison de cinq expériences

1) Au centre de sociologie de l'éducation et de la culture de l'EHESS (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales). J'y ai fait, dans les années 70, une thèse dirigée par P. Bourdieu. Je me suis fait alors embaucher par des entreprises pour comprendre ce qui se passait en leur sein. Dans cette école, les sociologues étaient très éloignés de l'entreprise. Ils m'ont apporté une grande distance par rapport à ce que je vivais mais aussi une aide très précieuse : chacun de mes papiers était lu, commenté, discuté, réécrit autant de fois que nécessaire pour obtenir un produit final publiable dans *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. Mes professeurs auraient sans doute passé moins de temps à écrire le papier eux-mêmes qu'à me le faire refaire cinq fois ! L'écart entre le langage objet et le langage de l'analyse était grand et le soutien pour gérer et comprendre cet écart sans limite : un vrai travail d'analyse pouvait se faire.

2) Au CGS (Centre de Gestion Scientifique) de l'Ecole des Mines de Paris, j'ai vu, sans y être directement impliqué moi-même, le soin avec lequel Claude Riveline, Jean-Claude Moisdon et toute l'équipe font "accoucher les esprits" des jeunes ingénieurs jusqu'à obtenir, après bien des efforts, un texte publiable par exemple, dans *Gérer et Comprendre* ou un exposé susceptible de soutenir un débat public devant des hommes d'affaires et des journalistes.

3) Dans le cadre des DEA "politique sociale et société" de Paris 1, et "Education travail et société" de l'ENS Fontenay, j'encadre cinq ou six étudiants par an. Chacun a un terrain en entreprise et doit rendre compte de ce qu'il voit. Dans ce cadre institutionnel, nous disposons d'un an pour observer, analyser et écrire un texte présentable. Nous avons des séminaires de recherche pour débattre des expériences observées... et les vacances d'été pour commencer le travail de réécriture. En un an, les étudiants ont donc le temps de faire plusieurs fois le tour de leur objet et de varier leurs positions à son égard. Un processus de recherche est amorcé, même s'il n'aboutit pas toujours jusqu'au produit final.

4) À l'ESCP et à l'ESCT enfin, ou j'ai eu l'occasion d'encadrer une trentaine de "mémoires de stages" par an. Il s'agissait parfois de stage de troisième année, d'une durée de trois mois ou, à l'ESCT, de stage de première année d'une durée de six mois, dits "stages opérationnels de vente". Dans tous les cas, pendant la durée du stage, le contact avec l'étudiant est presque perdu en raison de la dispersion géographique. Puis viennent les vacances : l'étudiant revient en septembre avec un texte qu'il n'y a plus le temps de discuter ni de retravailler alors que s'imposent le respect de délais administratifs de dépôt et de soutenance. Dans un tel contexte, le manque de temps pour réécrire et discuter les résultats - avant la soutenance officielle - est à mon avis le principal obstacle au progrès de la connaissance. L'étudiant a sans doute appris quelque chose, mais il ne saura peut-être jamais quoi et n'aura pas l'occasion d'examiner les limites de validité de ce savoir tout neuf.

Les écoles de commerce ne sont pas assez centrées sur les processus cognitifs de l'apprentissage en situation de stage

Ce qu'un étudiant peut voir, comprendre et dire pendant et après une période de travail en entreprise dépend fortement des conditions dans lesquelles l'expérience se déroule. Il y a bien sûr les conditions d'accueil des entreprises - auxquelles on ne peut pas grand chose -, mais il y a aussi les conditions aménagées par les institutions d'enseignement pour faciliter la "production intellectuelle" des étudiants.

Quelques critères simples méritent, à mon avis, qu'on y prête attention :

- *Le nombre de stagiaire (ou doctorant) par enseignant..*
- *Le nombre d'heures de cours par enseignant, qui détermine en partie sa disponibilité pour suivre de près l'aventure des étudiants en stage. Ce "nombre d'heures" fatidique passe de 30 heures par an à l'EHESS à 350 heures à l'ESCT pour un contrat de quatre jours par semaine.*
- *Le nombre d'heures de face-à-face enseignant-étudiant à propos de l'expérience vécue en entreprise est évidemment un critère important. Elle est de plusieurs jours par an à l'EHESS ou à l'Ecole des Mines et tombe à quelques heures seulement dans les écoles de commerce les plus soumises à un fort impératif de productivité.*
- *La répartition du temps de face-à-face pédagogique : préparation de l'étudiant avant le départ, suivi pendant le stage, discussion collective des résultats (par des petits groupes d'étudiants et un professeur), recherches bibliographiques, lecture et réécriture des mémoires et, enfin, évaluation du travail final. Il devrait paraître évident que le travail d'accompagnement intellectuel en amont est plus important que le travail d'évaluation en aval. Pourtant, si l'on n'y prend garde, le temps de travail académique se trouve concentré en fin de parcours, et se réduit à la seule "évaluation".*
- *Le nombre d'heures consacrées aux débats entre élèves pour exploiter les résultats de l'étudiant ont à mes yeux une grande importance : à quoi bon réfléchir à fond sur une expérience, si c'est pour n'en parler avec personne ? À l'EHESS et à l'Ecole des Mines, des séminaires organisent un tel débat. Ailleurs, c'est souvent impossible en raison de contraintes de calendriers ou des délais administratifs. Il en est de même pour le travail, essentiel, de réécriture : un étudiant qui présente en soutenance un texte qu'il n'a écrit qu'une fois n'a rien appris le vrai travail commence après la critique du premier jet !*
- *Les modalités de publication et d'archivage des mémoires ont aussi une grande importance. On se "défonce" pour écrire un texte ou pour préparer un exposé, lorsqu'on sait que cela représente un enjeu. La publicité des textes est la condition pour obtenir de grands textes. Si tel n'est pas le cas, les étudiants supposent que le mémoire est un simple pensum et l'expédient.*

• *Les conditions d'évaluation, lors de la soutenance*, induisent par anticipation le style et le ton des rapports qui seront présentés. Sur ce point, on peut dire que deux conceptions s'opposent

- ceux qui pensent que le rapport doit être avant tout adressé à l'entreprise d'accueil et satisfaire à ses impératifs : sa définition de l'utile, ses règles de confidentialité, ses impératifs de relations publiques ;

- ceux qui pensent que le rapport doit être adressé à des personnes qui n'étaient pas présentes dans la situation de gestion que décrit le stage ; cela implique, pour l'étudiant, un effort d'explicitation et de distanciation par rapport à l'expérience immédiate et un effort pour "informer le lecteur" en repoussant autant que possible les impératifs de confidentialité et en mettant en suspens les impératifs de relations publiques.

Dans les écoles de commerce et sous l'influence des départements de "gestion des ressources humaines", l'accent est trop souvent mis sur la bonne intégration de l'étudiant. La question principale posée est : "l'étudiant a-t-il su s'intégrer ?". L'aspect comportemental est valorisé et jugé à la fin de l'expérience. La fonction du stage est dans ce cas l'intégration et non plus l'apprentissage du doute méthodique cher à Descartes.

L'accès au terrain de stage

Sur tous les points que j'ai évoqués jusqu'ici, les pratiques traditionnelles de l'EHESS et de l'Ecole des Mines de Paris me paraissent des modèles à imiter pour former des managers maîtres de leur pensée et soucieux de distinguer le vrai d'avec le faux pour s'orienter dans la vie, tandis que certaines formes récentes de stages, considérées avant tout comme des outils marketing de pré-placement des étudiants m'effraient un peu : on abandonne la fonction pédagogique pour s'engager dans un processus de séduction à tout prix des entreprises qui, parce qu'il est prématuré, pourrait bien produire l'inverse de l'effet escompté. Car enfin, qui a dit que tous les employeurs ne cherchaient que des éléments dociles ? Personne.

Les écoles de commerce ont à mon avis un avantage formidable : la bonne organisation de leurs services administratifs de gestion des stages : elles savent aider les étudiants à trouver des stages en entreprise et ce service a évidemment beaucoup de valeur aujourd'hui. Mais lorsqu'on en vient à l'exploitation pédagogique de l'expérience de stage, il me semble que c'est plutôt vers la tradition des universités et des "vieilles" écoles d'ingénieurs qu'il faut se tourner pour chercher de bons modèles. Si l'on pouvait combiner le carnet d'adresse des écoles de commerce et les traditions intellectuelles des grandes universités, on fabriquerait évidemment de beaux textes, dignes d'élargir notre connaissance du monde de l'entreprise et utiles pour préparer de prochains cours ! Hélas.

Les rapports de stages actuels sont des pensums plutôt que les chefs d'œuvre d'artisan qu'ils devraient être

Voici un extrait significatif d'un rapport d'évaluation des stages réalisé récemment par l'administration et les professeurs d'une école :

"Le sentiment général est que les spécifications actuelles du rapport sont trop lourdes avec des conséquences déplorables sur leur qualité. De larges parties sont pratiquement répliquées textuellement sur des documents d'entreprise, le style est trop descriptif et insuffisamment analytique, les étudiants manquent de recul... Le rapport et la soutenance doivent montrer que l'étudiant a compris son expérience d'entreprise et

qu'il peut en faire une analyse distanciée... Il serait souhaitable de s'orienter vers un texte plus court et plus personnel”.

La volonté des enseignants et des administrations des écoles est bien d'obtenir de “bons textes”, intéressants, mais cette volonté entre en contradiction avec l'impératif de bonne intégration de l'étudiant et, surtout, avec l'impératif de bonnes relations publiques entre l'école et l'entreprise. À mon avis, cette contradiction ne doit pas être esquivée, ni reportée aveuglément sur des étudiants soumis aux injonctions paradoxales d'un “double-bind” : elle doit être thématifiée par les professeurs. En la traitant, on aborde un aspect essentiel de l'expérience au travail des cadres d'entreprise : la gestion des rapports subtils entre la participation à la culture d'entreprise et le quant-à-soi. Lorsqu'une école place au premier plan l'exigence de bonne intégration à l'entreprise, elle induit un discours de célébration de l'entreprise (parfois hypocrite) et la mobilisation d'une argumentation de vendeur : l'étudiant écrit un texte pour se vendre et pour vendre l'école à l'entreprise. Pour atteindre ce but, il imite les gens de l'entreprise, reproduit leurs comportements, leur langage, leurs manières de penser. Ce jeu de mimétisme est très éloigné de l'analyse distanciée, de l'effort de compréhension. L'étudiant ne cherche plus à faire un usage analytique du discours mais un usage instrumental.

Je comprends bien cette orientation pour l'avoir vécue et pratiquée moi-même. Je sais que pour “tenir” dans une entreprise, il faut apprendre vite à jouer le jeu. Mais j'estime aussi que la fonction des professeurs consiste à aménager un espace en dehors et à côté de cette relation marchande. Ceci paraîtra peut-être un luxe à certain. Je répondrais que c'est vital. Les étudiants ne se maintiendront dans le milieu professionnel qu'à condition de savoir critiquer et dépasser les pratiques en voie d'obsolescence de leurs aînés : s'ils ont appris seulement à imiter et à se conformer, ils ne tiendront pas longtemps car les modes managériales, les métiers et les institutions ont des cycles de vie de plus en plus brefs : les humains doivent apprendre à sauter de l'un à l'autre sans sombrer avec !

Quelques étudiants produisent des rapports de stage passionnants malheureusement, le travail d'écriture est rarement conduit à son terme

Selon mon expérience, quelle que soit l'institution et quel que soit l'avancement dans le cursus (les plus jeunes n'étant pas toujours les moins perspicaces ni les plus inhibés !) on peut toujours trouver dix pour cent des rapports de stage dont on pourrait faire un beau texte, utile et intéressant. Ces 10 % correspondent aux cas heureux où un étudiant ayant bon œil et bonne plume s'est trouvé en stage à un moment et dans un lieu où il se passait quelque chose d'intéressant, susceptible d'éclairer notre compréhension de la vie des affaires et du fonctionnement des entreprises.

Comment valoriser ces travaux ? Comment faire en sorte que ces étudiants apportent des connaissances sur l'entreprise dont manquent les autres élèves et parfois les professeurs, les revues de recherche, les consultants ? Le principal obstacle à la valorisation de ce travail est le scientisme ambiant qui nie la place que peut occuper l'approche ethnographique. Beaucoup d'enseignants continuent à refuser l'approche directe comme méthode de production de connaissances. Peu d'enseignants ont d'ailleurs fait l'expérience de cette démarche qui, du vécu d'un processus de gestion, passe à la présentation d'un problème général intéressant, à un témoignage distancié, détaillé et courageux. Il y a donc peu d'enseignants qui puissent accompagner le stagiaire dans ce type de travail.

Les relations entre l'étudiant et l'enseignant dans ce type de démarche sont en effet complexes et exigeantes. L'enseignant doit d'abord demander à l'étudiant de trouver un terrain et de raconter ce qui s'y passe. À partir de cette narration il doit ensuite aider l'étudiant, en mobilisant la littérature, à détecter les problèmes généraux qui peuvent être raccordés aux matériaux disponibles et qui peuvent être discutés à partir de ces matériaux. Il est nécessaire de passer par la narration avant de passer à la dissertation et l'enseignant doit guider le stagiaire dans cette démarche complexe en le faisant réécrire les textes produits.

En conclusion, je pense que pour croire aux stages comme moyen de connaissance, il faut accepter de mettre provisoirement en suspens la conception de Durkheim de la connaissance : *“nous croyons féconde cette idée que la vie sociale doit s'expliquer non par la conception que s'en font ceux qui y participent mais par des causes profondes qui échappent à la conscience”* (les règles de la méthode sociologique). E. Durkheim suppose ici que les gens, pris dans un réseau social, ne peuvent pas comprendre ce qui leur arrive et que, même s'ils le comprenaient, ils ne pourraient pas le dire car ce serait beaucoup trop dangereux pour eux. Ils y perdraient le sens de leur devenir et d'autres leur feraient payer cher leur excès de lucidité. Pour croire aux stages, il faut affirmer au contraire que l'individu peut produire des connaissances sur le monde dans lequel il est. Ceci est bien entendu vrai dans certaines conditions et sous certaines limites. Le travail est grand mais le produit est à mon avis immense : l'autonomie de pensée face à des cultures d'entreprise qui exercent une emprise énorme sur leurs membres et limite les capacités d'adaptation à un environnement pourtant très changeant.

DÉBAT

Les modalités de restitution... et leur influence sur les connaissances produites

Un intervenant : *Je suis enseignant dans une école d'ingénieur et je m'occupe d'un Mastère. Il me semble qu'il manque un critère de comparaison des situations de stage : le rendu final contradictoire du stage. Celui-ci doit être fait avec des personnes de l'entreprise. Au Mastère, on se rend compte que la présence de ces personnes influence le travail effectué. Nous pensons d'ailleurs que cette confrontation peut déjà avoir lieu à mi-parcours et non pas seulement à la fin.*

Michel Villette : Vous posez là les questions classiques : “qu'est-ce qu'on fait avec les indigènes ?” ; “à quoi servent-ils ?” ; “que dois-je leur dire ?”. Je crois qu'il faut travailler les deux modalités de restitution. La restitution en l'absence des gens du terrain libère les propos. La restitution avec les gens du terrain, et plus généralement en présence de témoins, permet de mettre le doigt sur les inexactitudes. C'est une “assurance qualité”. En suivant cette idée, il faudrait aussi deux rapports, un pour l'entreprise, un autre qu'elle ne verrait jamais car dévoilant des choses qu'elle ne peut pas ou ne veut pas entendre bien qu'intéressantes pour tous. Une publication totalement anonyme peut cependant être envisagée ultérieurement. Tout ceci est coûteux en temps. Mais, à mon sens, le stage ne doit pas rester qu'un système de pré-emploi pour les étudiants ou de main d'œuvre peu onéreuse pour les entreprises.

Int. : *Oui, mais cela va plus loin. La présence de ces industriels aide aussi à créer une demande sur le contenu du stage.*

M. V. : Oui, avec la limite que certains membres de l'entreprise peuvent profiter des stagiaires comme d'agent de renseignement, un rôle qui n'est pas très bon pour eux. C'est une pratique qui est loin d'être anecdotique.

Int. : *La réflexion de M. Villette est stimulante mais le fait de mettre exactement sur le même plan un stage d'école de commerce et une thèse à l'EHESS dramatise les choses. Dans des stages de courte durée on ne peut avoir les mêmes exigences sur l'écrit que dans un travail de recherche où la présence sur le terrain est beaucoup plus longue. Les stages restent cependant un bon moyen de connaissance, mais est-ce un moyen de connaissance pour l'ensemble de la collectivité, pour les professeurs de gestion ou pour l'étudiant lui-même? L'idée qu'il peut avoir comme fonction de faire acquérir de l'autonomie à l'étudiant me semble déjà ambitieuse. Pour moi un stage est avant tout un moyen pour faire un effort de compréhension, pour prendre de la distance. Il est donc un moyen de connaissance pour l'étudiant. Si on peut aller plus loin, il deviendra un moyen de connaissances pour les autres. Un élève doit donc d'abord s'intégrer facilement et pour moi ceci nécessite un bon sujet, pas trop vaste. Il faut ensuite qu'il prenne de la distance. Cela ne peut se faire que par le dialogue avec des gens de l'extérieur tout au long du déroulement du stage. Plutôt que de mettre tout l'accent sur l'écrit, on peut le mettre sur la restitution à l'oral avec une pression et une échéance suffisamment forte pour qu'il y ait un enjeu à faire une bonne présentation. Cet exposé peut se faire par exemple devant un public important constitué de gens de l'entreprise et de gens hors de l'entreprise. Dans un travail d'exposé, on doit pousser l'étudiant à développer au moins une idée. L'oral est d'une mise en oeuvre plus souple que l'écrit et crée des enjeux forts pour l'étudiant. Il est en effet plus facile de remettre un mauvais rapport qui ne sera jamais lu que de faire un mauvais exposé devant un large public.*

M. V. : Je voudrais pour ma part créer un enjeu fort autour de l'écrit. J'envisage ainsi de lancer un concours à l'issue duquel seraient publiés les meilleurs rapports de stage dans un livre des Editions de la Découverte. Il n'y a en effet aucun lieu reconnu où ce type d'expériences peuvent être transmises.

Il me semble que les enseignants de gestion ne sont pas ceux qui ont toute la connaissance de l'étude directe des entreprises. Les revues académiques en France sont peu ouvertes aux comptes rendus d'expériences de terrain. Même si nos étudiants faisaient bien leur compte rendu, ils ne trouveraient pas de débouchés pour leurs publications. C'est pour cela que j'ai souhaité créer ce concours.

Int. : *Mon expérience dans une grande entreprise industrielle me fait dire qu'on devrait être très exigeant sur la longueur des rapports. On devrait imposer des rapports courts d'une dizaine de pages stimulant les exercices de synthèses.*

M. V. : Je suis d'accord, mais souvent les étudiants ne savent pas ce qui est important dans ce qu'ils voient. On obtient alors une dizaine de bonnes pages perdues dans un long rapport. Encourager à faire un premier jet qui soit long permet d'avoir des chances de trouver cette dizaine de bonnes pages qui ne viendront pas tout de suite !

Le déroulement du stage en question

Int. : *J'ai dirigé une école de commerce et suis maintenant chargé du développement de l'enseignement à la Chambre de commerce de Paris. Une autre question me semble importante. Il s'agit du déplacement de l'enseignant dans l'entreprise. C'est là que se confrontent les connaissances. Dans l'école de commerce que je dirigeais il y avait un standard de suivi des stages. Le temps consacré par étudiant était de deux jours*

enseignant (ce qui fait 300 jours pour un effectif de 150 élèves, c'est donc très coûteux). C'est très enrichissant pour l'étudiant comme pour l'enseignant.

M. V. : C'est une voie intéressante à explorer. Mais elle n'est pas dans la tradition des sciences sociales et de l'ethnographie. Le chercheur a en effet traditionnellement l'exclusivité du terrain et le jugement extérieur se fait par rapport à un corpus de connaissances. Une simple visite ne remplacera jamais l'expérience d'une véritable étude ethnographique en entreprise. Je dirais même que cela renforce les obligations de courtoisie au détriment de l'impératif de connaissance. Enfin, il ne faudrait pas que les deux "tuteurs" (quel mot embarrassant !) scellent une alliance contre le malheureux étudiant qui se trouverait alors sous des feux croisés : si professeur et "tuteur" d'entreprise restent chacun sur leur territoire, l'étudiant peut naviguer entre les deux et trouver dans ce va-et-vient une certaine liberté, bien utile pour penser.

Int. : *Vous opposez intégration et connaissance. Je crois que le stage peut pallier cette contradiction apparente. Dans beaucoup d'entreprises, il existe des acteurs qui ont une vision critique et l'étudiant peut en profiter. Ces personnes, ces services attendent du stagiaire qu'il soit un poil à gratter stimulant. Il peut alors à la fois s'intégrer et avoir une vision distanciée du fonctionnement de l'entreprise. Dans notre entreprise, nous employons des stagiaires non pour avoir de la main-d'œuvre pas chère, mais pour bénéficier d'un regard un peu différent et, éventuellement, de nouveaux outils.*

M. V. : Mon expérience me fait dire que lorsqu'un stagiaire est trop directement "adopté" par des innovateurs ou des contestataires au sein d'une organisation, l'effet de minorité renforce l'adhésion. Il tend alors à reprendre à son compte le discours militant des gens qui l'entourent. Pour faire une bonne analyse, il faut garder une certaine distance intellectuelle et émotionnelle vis-à-vis des collègues avec lesquels on travaille.

Enfin, à quoi sert le stage en entreprise ?

Int. : *Je voudrais réagir sur le fond du débat, c'est-à-dire sur le statut de la connaissance transmise. J'ai trois expériences. Je suis passée par l'ESSEC, le DEA de Michel Crozier et je rédige actuellement une thèse. Je vois donc très bien le panel des situations présentées par M. Villette. J'encadre par ailleurs les stages des étudiants de l'ESSEC et je me pose de vraies questions pédagogiques sur le statut de ces stages. Je crois qu'ils relèvent de la socialisation professionnelle. L'enjeu pour ces étudiants qui sortent d'un système très sélectif et très scolaire, c'est la socialisation. Je ne crois pas à l'opposition entre la connaissance et l'intégration. La socialisation professionnelle passe précisément par la détection et l'apprentissage des codes des entreprises qui permet l'intégration. On peut comprendre les mécanismes manipulateurs de l'entreprise tout en s'intégrant. Le rôle du professeur est à mon avis de dresser le pont entre le monde de la connaissance et celui de l'action, entre l'école et l'entreprise plutôt que de creuser un fossé.*

M. V. : Il ne s'agit pas de creuser un fossé mais d'organiser la circulation sur le pont dans les deux sens. Il s'agit d'organiser la symétrie, l'équilibre dans la répartition des forces et des savoirs. De même que les entreprises viennent faire la cueillette des étudiants dans les écoles, j'aimerais que les étudiants et les professeurs aillent faire la cueillette des connaissances en l'entreprise et les ramènent à l'école. C'est un moyen de combler le fossé. Un mode de connaissance peut alors être élaboré à partir du terrain et être approprié aux conditions de vie des entreprises. Mon idée est que les modes de connaissances dans lesquels nous baignons aujourd'hui sont inadaptés et que ce qu'on

apprend est inopérant. Il faut donc rapatrier à l'école des modes de connaissances pertinents.

Int. : *Vous cherchez donc à transférer des connaissances de l'entreprise vers les enseignants. N'est-ce pas une utilisation abusive du stage ? Ce transfert n'a pas forcément à passer par les étudiants !*

M. V. : Certes, mais le stage reste un mode de connaissance adéquat qui permettra aux étudiants de découvrir des situations professionnelles nouvelles et de les analyser vite et bien. Puisque ce travail peut être utile et sérieux, puisqu'il a potentiellement de la valeur, pourquoi s'en priver et réduire le rapport de stage à un exercice scolaire de peu d'envergure ?

Int. : *Je travaille à l'École supérieure de commerce de Rouen. Je pense que l'objectif pour nos étudiants dans les écoles de commerce est principalement la socialisation professionnelle. Je ne crois pas qu'ils aient pour vocation d'être des sociologues ou des ethnologues d'entreprise. Ils vont cependant agir, prendre des décisions et pour cela il faut qu'ils comprennent toutes les dimensions de l'entreprise. Le stage sert alors de matériel d'enseignement pour l'école. Il permet la discussion, la confrontation avec l'enseignant. Les étudiants sont jeunes. Ils ne connaissent pas l'entreprise et ont été sélectionnés au concours d'entrée sur des critères qui n'ont rien à voir avec l'entreprise. Il faut alors construire la pédagogie de l'école sur les expériences variées des stagiaires. Toutefois, je ne crois pas que le rôle de l'étudiant soit d'apporter une valeur ajoutée à la connaissance.*

M. V. : Pour que le stage serve de matériau pédagogique, l'expérience vécue par l'étudiant doit être transportable de l'entreprise à la salle de classe. Transporter un témoignage sans déformation pose un problème de connaissance immense. D'ailleurs les enseignants ne savent pas bien le faire. Lorsqu'ils essaient de formuler un cas, la fiction prend souvent le pas sur l'observation du réel : ne pas inventer, ne pas "illustrer une théorie" c'est bien difficile et ils résistent mal à ces tentations. Ceci pose tous les problèmes fondamentaux des sciences sociales. C'est pourquoi il me paraît utile aujourd'hui de reconnaître que l'expérience de stage entre dans la catégorie plus vaste des "études directes de processus de gestion", catégorie dans laquelle des chercheurs en gestion, en sociologie du travail ou des organisations, en ethnologie, en histoire des entreprises et des techniques, en micro-économie ou des traditions savantes peuvent être mobilisées.

J'aimerais, si vous le permettez, énoncer cinq principes qui permettent de passer de la situation de stage "ordinaire" à une mini-recherche sérieuse, du type "étude directe de processus de gestion" :

- 1 - il s'agit pour le stagiaire d'un investissement au delà du travail demandé dans l'entreprise ; le stagiaire n'est pas payé pour rédiger un rapport mais pour participer à des tâches dans l'entreprise ; la rédaction est la marque de l'autonomie de pensée ;
- 2 - c'est l'étude chronologique d'un processus de gestion auquel on a participé ; l'histoire commence quand on arrive, elle s'arrête quand on s'en va et la connaissance de l'entreprise est limitée par la position qu'a eu le stagiaire ;
- 3 - on apprend par un engagement dans des épreuves professionnelles ; c'est exactement comme s'il fallait qu'un jeune médecin témoigne de sa première opération de l'appendicite auprès de collègues ne l'ayant pas encore pratiquée ;
- 4 - des documents sont recueillis sur le terrain, sur le vif, pour constituer des preuves ;
- 5 - les résultats sont débattus avec un groupe extérieur à la situation de gestion ; mais, souvent, il faut construire cet "extérieur".

Int. : *Je pense que les professeurs doivent s'impliquer. Il faut qu'ils aillent dans l'entreprise, ils doivent chercher un bon sujet, trouver un parrain au stagiaire qui guide l'étudiant. L'élève quitte le cocon de l'école pour commencer à comprendre ce qui se passe dans l'entreprise. Pour moi un bon stage est l'inverse du vôtre. C'est un stage où l'étudiant peut mettre en pratique ce qu'il a appris à l'école. Les premiers calculs d'ordinateur en entreprise ont été effectués par des chercheurs stagiaires.*

M. V. : Je suis un adepte du principe de subsidiarité, il faut prendre les décisions au niveau le plus bas possible. Mais je redoute l'excès d'encadrement du stagiaire par les professeurs aussi bien que par les responsables de l'entreprise : il faut offrir aux étudiants un appui, un stimulant, des critiques constructives de leur travail mais pas un "encadrement" au sens bien français du terme. C'est aux étudiants de fabriquer eux-mêmes leurs propres connaissances, nous autres professeurs ne pouvons que les aider à trouver la formulation adéquate et leur rappeler que leur découverte merveilleuse a quelques antécédents. L'accompagnement des stages doit être généreusement dispensé mais pas trop organisé.

Int. : *On pourrait presque vous accuser de détournement des étudiants au profit de la science...*

M. V. : Cette présentation est un peu provocante mais son intérêt est de pousser le raisonnement à bout. Si on affirme que le stage est un instrument de formation, il faut spécifier le type de formation. Si on défend l'idée qu'il est un moyen puissant pour apprendre quelque chose, il faut dire quelle chose a été apprise : il faut exiger des rapports de stages un contenu, une plus-value en termes de connaissances et c'est au professeur d'avoir cette exigence et de rendre cet exploit possible.

Au contraire, si l'on pose que les stages ne servent qu'à faciliter l'intégration de jeunes employés chez leurs futurs employeurs, un bureau de placement suffit : pourquoi compter le temps de stage comme un temps d'enseignement ? Si le but n'est pas d'apprendre, il est inutile de financer des écoles et des professeurs pour "gérer les stages". On va faire de belles économies !

Présentation de l'orateur :

Michel Villette : maître de conférence de sociologie à l'ENSIA, a été professeur à l'ESCP (Ecole Supérieure de Commerce de Paris) et à l'ESCT (Ecole Supérieure de Commerce de Troyes). Il a fait une thèse sous la direction de Pierre Bourdieu et a été consultant d'entreprise. Outre de nombreux articles, il a publié au Seuil en 1988 "L'Homme qui croyait au management" et, en 1994, aux Editions la Découverte, "L'art du stage en entreprise". C'est ce dernier livre qui est à l'origine de son invitation par le GRESUP.