

« Une gestion des stages peut-elle et comment favoriser une meilleure employabilité ? »

Gérald Orange, professeur émérite de Sciences de gestion – IAE-Nimec Université de Rouen

Parmi les outils de l'employabilité, le stage figure en bonne place. Il se situe à la charnière entre un enseignement théorique et pratique, et l'expérience du terrain qui permet au jeune de se mettre en situation professionnelle afin d'appliquer les connaissances acquises. Voici quelques développements sur le sujet qui feront l'objet de la communication.

1. **La variété des stages** - Souvent désigné sous cette forme générique, l'expression « stage en entreprise » cache de multiples formes et dimensions. Il faudrait d'abord retenir qu'il s'agit davantage d'un « **stage en organisation** » car les administrations, les collectivités territoriales, les établissements publics, les agences et, dans le domaine privé, les associations – sans oublier les coopératives - offrent des opportunités de formation sur le terrain aussi enrichissantes que celles des entreprises. L'expression « en entreprise » peut revêtir de multiples situations, depuis le poste de responsable de gestion « à tout faire » dans une PME, jusqu'à la mission parfois peu valorisante dans le service d'un établissement ou d'une filiale d'une société transnationale où les zones de liberté des acteurs sont souvent limitées. En outre, le stage peut prendre des formes variées : il peut être « **en continu** », limité à une ou deux semaines (au niveau du collège ou du lycée) ou durer jusqu'à six mois à l'université ; il peut se dérouler « **en alternance** » pendant toute la durée d'une année universitaire ; le stage peut enfin relever d'un **contrat d'apprentissage** - qui est un contrat de travail - où l'accueillant a le statut d'employeur, ce qu'il n'a pas dans le cas de la signature d'une **convention de stage**.
2. **La recherche d'un stage** - Pour décrocher « un bon stage », certaines démarches et précautions peuvent s'avérer efficaces. Un enseignement, tiré de l'expérience de la direction d'un institut dont tous les étudiants doivent trouver un stage chaque année de leur cursus, est **qu'il faut éviter de pratiquer le « placement** ». Lorsqu'un responsable accepte passivement, voire « se fait prier » pour prendre un stagiaire, son jugement est altéré. Il ne voit plus que les défauts, n'ayant pas fait le choix de la personne. Il est donc important que l'étudiant trouve par lui-même son stage selon une procédure simple : envoi au nom du responsable d'une lettre de motivation personnalisée, accompagnée d'un court CV, suivi quelques jours plus tard, et sans attendre une réponse hypothétique, d'un appel téléphonique suggérant un rendez-vous. L'étudiant devra avoir sélectionné, préalablement à ses envois, le type d'entreprise et la région géographique qu'il souhaite prospecter.
3. **Le choix du thème** - La **motivation** est un élément important qui ne peut guère être démontrée en dehors du souhait du thème proposé et/ou du poste de travail souhaité. Les responsables d'organisation ont généralement une bonne opinion des diplômés et de leurs compétences. En revanche, ils doutent parfois de leur capacité à les mettre en œuvre dans l'entreprise. Aussi est-il judicieux de lancer des pistes de thèmes de stage. Il peut être astucieux de suggérer modestement au responsable d'étudier un **projet « dormant »** comme il y en a dans toutes les organisations : il peut s'agir, selon les disciplines universitaires et le domaine fonctionnel visé, de la réalisation d'un tableau de bord, d'une étude critique des méthodes de calculs des coûts et de la réalisation des devis, du suivi des stocks, de la recherche d'un nouveau marché ou du lancement d'un produit nouveau... Les sujets sont innombrables.
4. **Les avantages des PME-PMI** - Dans la recherche d'un stage, les **retours positifs sont généralement plus nombreux dans les PME/PMI** que dans les grandes entreprises pour

deux raisons : leurs responsables ne reçoivent pas beaucoup de demandes de stage (surtout dans les villes moyennes) et, n'ayant pas toute la panoplie des directeurs adjoints fonctionnels, dont le coût salarial ne serait pas supportable, ils sont accaparés par l'administration quotidienne. Les tâches opérationnelles les éloignent de la réflexion sur leur mission, leur stratégie et surtout sur les améliorations à apporter à leur gestion dont ils sont conscients des insuffisances et des manques. Un entretien bien préparé par l'étudiant permet souvent de trouver la « faille » managériale sur laquelle l'étudiant va se proposer de travailler en autonomie mais en complète relation avec son maître de stage.

5. **L'appréciation du stage** - Un stage doit être validé par un rapport de stage pour trois raisons : **a/** il oblige l'étudiant à négocier un thème avec son maître de stage, ce qui élimine rapidement les entreprises qui souhaitent faire occuper à l'étudiant un poste opérationnel vacant ; **b/** il contraint l'étudiant à réfléchir à la façon dont il va pouvoir traiter un problème et y apporter des réponses acceptables par l'entreprise ; **c/** le rapport de stage est non seulement un travail de conceptualisation qui développe l'aptitude à l'écriture, exige de faire preuve de pédagogie vis-à-vis des acteurs de l'entreprise censés mettre à profit ses recommandations et donc des qualités de communication à l'oral comme à l'écrit. L'appréciation passe par la soutenance du mémoire ou du rapport de stage qui est un moment symbolique important surtout lorsque le maître de stage y est invité et qu'il peut s'y exprimer (sans participer à la notation, ce qu'il admet sans difficulté). La satisfaction de l'étudiant et celle du maître de stage dépendent pour beaucoup de l'accompagnement qu'aura reçu l'étudiant par l'enseignant-tuteur durant son séjour en entreprise.
6. **Le réinvestissement du stage dans une pédagogie active** - Si l'établissement veut tirer le meilleur profit du stage au plan pédagogique, il faut éviter que celui-ci se situe uniquement en fin d'études. L'avantage d'un stage annuel sur tout le cursus, généralement de deux ou trois ans, est qu'il permet à l'étudiant **de réinvestir l'expérience professionnelle acquise au cours des enseignements post-stages**. Nombre d'étudiants, de leur propre aveu souvent, reviennent transformés par leur séjour en entreprise et plus réceptif à des contenus théoriques dont ils comprennent mieux qu'ils conditionnent les pratiques de gestion. Dans le cadre d'une pédagogie active, il est possible à l'enseignant de favoriser leur participation orale en leur donnant la possibilité d'apporter des faits ou des exemples, d'exprimer des avis motivés sur la pertinence des outils de gestion dans des contextes variés et même sur la conduite des organisations en général.
7. **Les impacts sur l'employabilité** - Le dernier point pose la question presque essentielle : **dans quelle mesure la pratique des stages favorise-t-elle l'employabilité des jeunes ?** Le stage est un facilitateur dans la recherche d'un emploi de plusieurs manières. D'abord, il est fréquent que des organisations se servent du stage pour tester leurs futurs embauchés ; dans ce cas, le stage peut se prolonger par une embauche. Ensuite, le stage figurera sur le CV de l'étudiant et répondra en partie à l'exigence d'une expérience professionnelle posée comme une condition *sine qua non* par maints recruteurs. Enfin et surtout, un étudiant qui a eu l'expérience de quelques stages durant son cursus est mieux aguerri pour rechercher un emploi. Il fera preuve de davantage d'assurance lors d'un entretien d'embauche et saura réinvestir son expérience pour répondre aux questions posées. Il aura une idée plus affirmée et affinée du profil d'emploi recherché, du type d'entreprise qui lui convient le mieux et même du style de management dans lequel il souhaite s'insérer pour construire le début de sa carrière de salarié. Il arrive même que cette expérience des stages dans des PME-PMI l'encourage, tout de suite ou plus tard, à créer sa propre entreprise.