



Par Pascal Mullard

Cogérant d'Espace Développement et intervenant en organisations, il conduit des processus de changement pour des collectivités, des entreprises et associations, ainsi que pour des personnes individuelles.

Contact : tél. 06.19.27.36.02

Mél : pascal.mullard@wanadoo.fr



Bien accueillir un stagiaire

Toute structure d'animation est amenée à accueillir des stagiaires. Cette habitude requiert cependant certaines conditions pour garantir la qualité de l'expérience à la personne qui effectue le stage et la pertinence de sa contribution à l'activité de la structure d'accueil. Explorons ces conditions dans lesquelles la relation structure / stagiaire prendra toute sa place et laissera les deux parties satisfaites...

1/ La disponibilité

Même si l'accueil d'un stagiaire est une habitude de l'organisation, la réussite d'un stage passe d'abord par la disponibilité de la structure à accueillir. Ainsi, il est bon de savoir repérer, en fonction des périodes de l'année, lesquelles sont plus favorables que d'autres pour intégrer temporairement une personne en stage. Nous le verrons, cet accueil nécessite par exemple un encadrement dont la disponibilité et la rigueur ne sont pas à négliger. En effet, même s'il est parfois désagréable d'avoir à dire non, il est préférable de le faire plutôt que d'accueillir une personne qui sera « livrée à elle-même ». Premièrement, parce qu'elle n'aurait pas les garanties de valider son stage et d'en faire une expérience structurante. Deuxièmement, parce que sa présence a un impact sur l'activité (en interne et en externe) et que celui-ci doit être choisi.

2/ Les objectifs

Un stage est une expérience de coopération. En ce sens, il doit servir les objectifs de chacune des parties.

Tout d'abord, il est préférable qu'il y ait une cohérence entre les objectifs institutionnels de la structure accueillante et les objectifs de la formation. Concrètement, cela signifie que, même s'il peut paraître pertinent d'accueillir des personnes dont la formation ne correspond pas exactement à l'activité, il convient d'être extrêmement prudent... si l'on ne veut pas, en voulant bien faire, porter préjudice à l'ensemble du stage.

Un exemple pourra éclaircir ce propos. J'ai accompagné durant plusieurs mois une personne dont le cursus était celui d'éducateur spécialisé. Il n'est pas question ici de polémiquer entre les différentes familles du travail social ; néanmoins, alors que le positionnement d'un éducateur pouvait être, a priori, recherché dans l'équipe accueillante, dans les faits la différence de culture professionnelle entre l'école d'éducateurs et l'association d'animation a occasionné des désagréments problématiques voire bloquant pour chacun : son école demandait clairement au stagiaire de se positionner en tant qu'éducateur, alors que lui voulait enrichir son métier d'éducateur grâce à une démarche d'animation. L'équipe accueillante, quant à elle, bien que curieuse, émettait des résistances par rapport à l'approche « naturelle » que cette personne avait dans chaque phase du travail. Son approche était différente jusqu'à paraître antinomique. Finalement, il était compliqué pour cette personne de trouver sa place, et tout son stage s'est déroulé autour de la difficulté pour un éducateur d'œuvrer dans l'animation.

Il ne s'agit pas ici de prendre parti ou de porter un jugement, mais simplement de montrer que finalement, le stage fut compliqué pour tout le monde et que les résultats furent plus mitigés... pour le stagiaire qui a eu du mal à relier son expérience à son cadre de formation, passant ainsi à côté d'un aspect important d'un stage, à savoir la construction d'une identité professionnelle. Et pour la structure, qui n'avait pas les moyens d'évaluer l'apport d'une telle expérience.

Après les objectifs institutionnels, il convient de prendre en compte les objectifs à court terme de l'activité conduite. Par exemple, les objectifs pédagogiques d'un centre de loisirs. Ceux-ci donnent une orientation à l'action, parfois très précise (environnement, technologie, expression artistique). Il est fondamental que le stagiaire en ait une connaissance parfaite, et qu'il se sente en cohérence avec ses aspirations et savoir-faire.

Dans toutes les structures, ces objectifs à court terme se déclinent également en projets d'activité, qui sont autant d'opportunités de mise en place d'un stage (organisation d'un festival, d'une sortie...). A cet endroit, il est très valorisant pour un stagiaire de contribuer à une action ponctuelle à travers laquelle il pourra expérimenter toute sa compétence.

Des objectifs clairs et contractualisés

La définition de l'objectif d'un stage répond à plusieurs critères : être concret, mesurable par chacune des parties, réaliste et réalisable.

Concret et mesurable, cela signifie qu'il n'est pas question de laisser de place, dans la formulation de l'objectif, à une quelconque interprétation. Par exemple, la manière avec laquelle le travail est conduit ne fait pas partie de l'objectif du stage, mais du style de la personne. Il n'est pas question dans l'objectif de mentionner des informations qui renvoient à cet aspect de la pratique.

Il est utile de rendre l'objectif contractuel en rédigeant un document, qui peut être incorporé ou ajouté à la traditionnelle convention de stage. Le contenu de ce document est le sui-

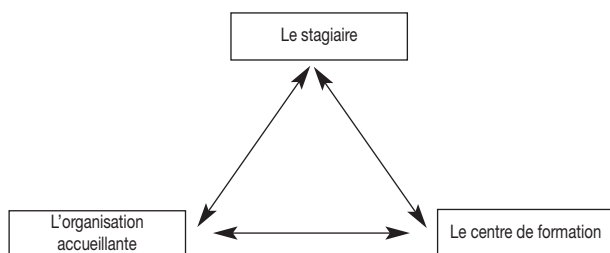
7 règles d'or pour la réussite d'un stage

- 1 – Être disponible.
- 2 – Avoir des objectifs clairs et mesurables.
- 3 – Faire connaître la personne accueillie aux membres de l'organisation.
- 4 – Avoir un processus d'évaluation défini à l'avance.
- 5 – « Manager » le stage en fonction du niveau de formation.
- 6 – Donner à la personne accueillie les moyens de faire son travail.
- 7 – Adapter le cadre du stage en fonction du déroulement.

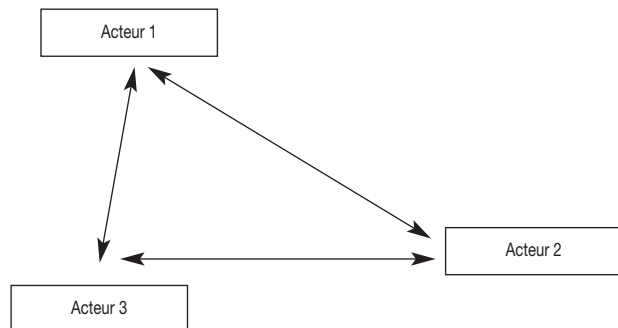
vant : objectifs, modalités d'évaluation, étapes de réalisation, moyens mis à la disposition du stagiaire pour réaliser sa mission. Il est utile aussi de mentionner qui seront les interlocuteurs du stagiaire en fonction des besoins de chacun dans la réalisation du stage.

Le contrat tripartite

Le contrat qui encadre le stage est tripartite. Il relie et protège la relation entre le stagiaire d'une part, l'organisation accueillante d'autre part, et, enfin, le centre de formation. On parle aussi de relation triangulaire, qui peut être schématisée de la manière suivante :



Ce schéma simple exprime une dimension particulière de la relation tripartite, qui est celle de l'équidistance entre les parties. La distance symbolique entre chaque partie doit rester la même tout au long du stage. Pourquoi ? Pour protéger chaque acteur, et donc la globalité de ce système à trois, des tentatives – ou tentations – de coalition, qui sont à la longue les freins à la « santé » de chacun. Cette transformation se schématise de la manière suivante :



On voit sur le schéma le lien de proximité entre les acteurs 1 et 3. Il exprime une possible coalition de ces deux acteurs contre l'acteur 2. Ici, les configurations possibles sont :

- **Le stagiaire et l'organisation accueillante en coalition contre le centre de formation :**

une complicité se construit entre le stagiaire et l'organisation autour de la « rigidité » des exigences du centre de formation. Celui-ci n'étant pas représenté physiquement, les deux s'accordent pour qu'il y ait « la parole officielle », c'est-à-dire une manière de restituer le contenu du stage et son déroulement qui correspondent aux attentes de l'institution, tout en mettant de côté tout un aspect de la réalité de la pratique. Ceci a deux inconvénients. Le premier est utilitaire : toute protection à l'une et l'autre des parties disparaît dès lors que l'essentiel de la relation s'établit « hors contrat » ; le moindre désaccord peut potentiellement se transformer en conflit. Le deuxième est « qualitatif » : un stage réussi dans un cadre contractuel clair, où l'équidistance est respectée est « énergétiquement économique », et nourri la confiance en soi de chaque partie.

- **L'organisation accueillante et le centre de formation contre le stagiaire :**

la place du stagiaire est minorée au profit des relations institutionnelles. Par exemple, il y a une exigence politique à « travailler avec », même si ici le sens de « politique » n'est guère valorisé. Il peut aussi s'agir d'une complicité entre responsables (du centre de formation, de l'organisation accueillante) qui s'est construite sur le temps. Quoiqu'il en soit, ce sont les termes institutionnels du contrat qui sont respectés, pas forcément le contenu du stage, ni les moyens que l'on va mettre à la disposition de la personne... L'on va argumenter sur l'écart entre la théorie et la pratique, sur l'impossibilité de réaliser matériellement certains aspects du stage. Dans cette position, si le stagiaire demande que les termes soient respectés, on va commencer par le trouver gênant pour finalement lui attribuer des défauts qui empêchent son intégration (manque de capacité d'adaptation, de discrétion, rigidité...).

- **Le centre de formation et le stagiaire contre l'organisation accueillante :**

par exemple, les deux parties issues de la forma-



quel chacune des parties à la responsabilité de maintenir le lien avec les autres parties. Toutes les dimensions de l'expérience de stage ne relèvent pas du même endroit du triangle.

Le document contractuel dont nous parlons devra donc être explicite sur le contenu de chacune des flèches ici représentées. D'une certaine manière, on pourrait dire que le contrat de stage est la mise en cohérence de trois contrats qui doivent s'équilibrer, pour la réussite du stage et le sentiment de satisfaction qui en découle. Faire face à ces processus de coalition ? C'est possible en s'efforçant d'avoir une communication claire sur les tenants et aboutis-

sants du stage...

C'est possible en s'efforçant de penser l'autre en capacité de comprendre, et en restant en contact avec tout ce qui sera apporté de positif dans ce cadre. La confiance n'est pas magique, elle se construit, se nourrit, se protège.

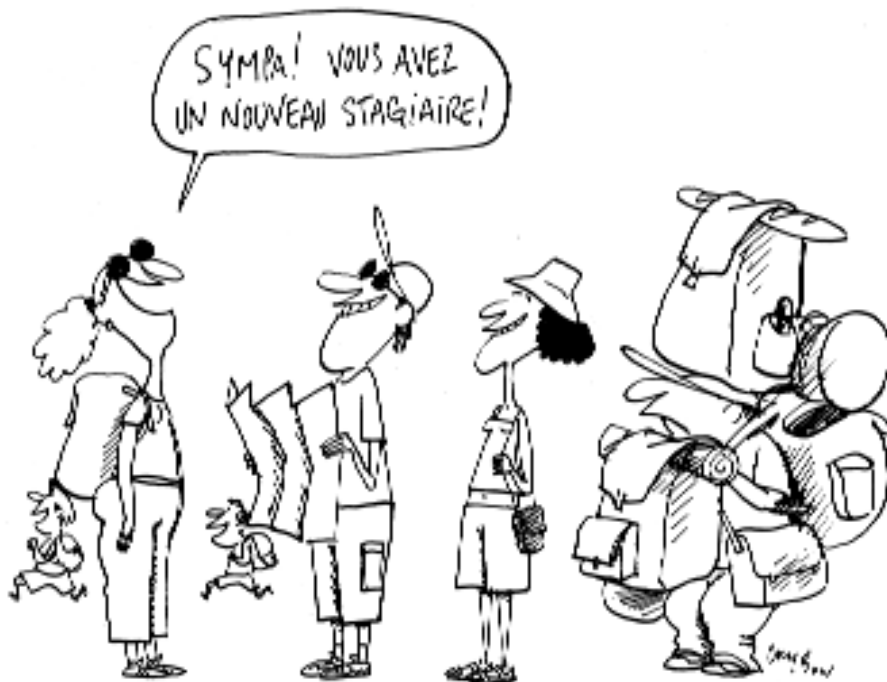
3/ Encadrer

Le document susmentionné appartient de fait au **cadre de référence** du stage. Mais ce n'est pas le seul élément du cadre.

Encadrer le stagiaire signifie qu'il est nécessaire de nommer une personne dans l'organisation qui sera la référence de la personne accueillie. En fonction des besoins de cette personne, de

tion – le stagiaire et les formateurs – dévalorisent l'aspect concret de la pratique en ayant une approche trop théorique du travail. Avec cette coalition, le risque est de faire en sorte que le stagiaire « passe à côté » de son stage, en accomplissant les tâches qui lui sont demandées par le centre de formation mais sans intégrer, par exemple, des aspects essentiels de la culture de l'entreprise.

Attention ! « Untel contre untel » ne signifie pas forcément coalition consciente chargée d'intentions négatives, de conflits, de règlements de comptes, etc. La signification concrète de ce schéma est que l'expérience de stage est protégée par un cadre de coopération dans le-



ceux de l'organisation et de sa configuration, plusieurs personnes peuvent incarner cet encadrement.

Premièrement, il s'agit de donner au stagiaire, comme toute personne œuvrant au sein de l'organisation, un responsable, c'est-à-dire une personne qui fera autorité sur lui, en termes de respect des règles de l'organisation.

Ensuite, il est nécessaire que le stagiaire ait une personne qui soit une ressource pour lui. Cette ressource s'entend autant en termes d'intégration que de production. L'intégration désigne ici la capacité à connaître et à se conformer à la culture de l'organisation. C'est un aspect de la vie interne de l'organisation, comme nous allons le voir.

La culture de l'organisation

Ce que nous entendons par culture de l'organisation se décline en trois parties distinctes : l'étiquette, le savoir-faire et le caractère. L'étiquette renvoie à l'ensemble des normes de ce qui est permis et de ce qui ne l'est pas au sein

de l'organisation, notamment au niveau du comportement, de manière de communiquer et de collaborer.

Stagiaire en contact avec le public

L'animation est un métier de contact... qui s'apprend au contact. Les maladresses, les erreurs peuvent faire partie du parcours du stagiaire au contact du public. Pour en faire une réelle expérience d'une part, et pour ne pas affecter l'activité d'autre part, il convient d'être clair avec le public sur le statut des personnes et de mettre en place des moments de débriefing et d'analyse des pratiques avec la personne accueillie.

Le savoir-faire, ou le métier, participe à la culture de l'organisation en ceci que chaque organisation possède sa manière particulière de réaliser son activité. Ceci renvoie à l'ensemble des méthodes, théories de référence, outils, qui constituent le matériel de base dont chacun dispose au sein de l'organisation, et qui est commun à tous.

Enfin, le caractère exprime une manière d'être ensemble, le degré de sensibilité que l'on retrouve dans le travail.

La ressource sur les aspects productifs renvoie donc à un aspect particulier de la culture telle que nous venons de l'exprimer. A cet endroit, il est utile que la personne accueillie en stage – de la même manière que serait accueillie une personne de manière temporaire – ait une connaissance des manières de faire des professionnels de cette organisation.

Il est nécessaire que les personnes en charge d'encadrer le stagiaire soit disponible à cet accueil, et à com-

munique dès le départ, puis au fur et à mesure, toutes les informations utiles à l'intégration de la personne...

4/ L'intégration

L'intégration d'une personne, même à titre temporaire, est un processus. Celui-ci n'est pas le fait uniquement de la personne entrante, mais celui de tous. En effet, la présence d'une nouvelle personne modifie la totalité de l'équipe. Celle-ci, pour quelque temps du moins, n'est plus la même.

Le stagiaire doit disposer de toute information afin de rendre vivante la référence interne que constitue cette équipe. L'analyse transactionnelle parle d'**imago de groupe**. Ce terme signi-



fie à peu près « la représentation mentale que nous nous faisons du groupe ». Quand nous arrivons dans un groupe, nous identifions quelques personnes, ce qui nous permet de construire cette imago, qui sera dans un premier temps relativement indifférenciée. C'est-à-dire que ne disposant pas de tous les éléments dont nous avons besoin, nous avons une représentation non complète des personnes qui composent le groupe. Rapidement, nous identifions certaines personnes du groupe, nous enregistrons certaines de leurs « caractéristiques ». Nous avons chacun nos besoins en termes de caractéristiques utiles à connaître pour sentir que nous connaissons suffisamment le groupe pour, par exemple, y participer. De manière progressive et à un rythme différent en fonction des personnes, cette imago se différencie. Chacun est en mesure de retenir les principales caractéristiques de chacun ; certaines caractéristiques sont directement liées à l'activité du groupe, d'autres renvoient à des aspects plus personnels.

Le stagiaire, quand il arrive, a donc besoin d'informations pour structurer cette imago. Mais il n'est pas le seul. Car chaque membre du groupe va devoir adapter son imago. Le groupe contient un groupe de plus. Ses possibilités sont donc différentes, certaines répartitions (fonction et rôles, espaces, temps de parole...) vont changer.

Le travail du manager est de faciliter l'adaptation de chacun à ce changement, de façon à en faire un moment particulier de la vie de l'organisation, où les modifications structurelles vont permettre de faire des choses différentes. De

Gratification et réciprocité

La plupart des stages sont encadrés du point de vue de leur rémunération par les conventions de stage. Néanmoins, il est utile d'être particulièrement clair sur ce que va retirer la personne accueillie comme rétribution. Ceci n'empêchera pas de valoriser, à cet endroit, les signes qui viennent spontanément rendre visible toute la reconnaissance que l'on a pour une personne qui a fait un travail estimable, d'une manière estimable.

cette façon, on valorise l'expérience d'un stage où chacun (stagiaire et membres de l'organisation) apprend ou produit quelque chose de particulier.

Il peut être nécessaire de créer des moments que nous appellerons rituels qui permettent à ce processus de se réaliser.

5/ En conclusion

L'accueil d'une personne en stage est une tâche qui demande de l'attention et, donc, de la disponibilité. Mais ce n'est pas qu'une contrainte : il s'agit d'une relation de coopération où la réciprocité doit pouvoir s'exprimer. La démarche contractuelle, loin de n'être qu'un moyen de contrôle, permet à chacun, tout en le protégeant, de disposer d'un espace clair de liberté dans lequel il va pouvoir développer ses savoir-faire, et sa manière d'être.

Ressources

■ bibliographie

Structure de dynamique des organisations et des groupes
Eric Berne,
Analyse transactionnelle, 30 €

Comment réussir dans un monde d'égoïstes
Théorie du comportement coopératif
Robert Axelrod, Odile Jacob,
7,50 €