

CE QUE LES STAGIAIRES PENSENT ET FONT EN ET DU STAGE EN ENTREPRISE D'ENTRAÎNEMENT

*Cédric FRETIGNE,
professeur des universités, Université Paris Est-Créteil Val de Marne,
membre du laboratoire Reconnaissance Expérience Valorisation-Centre Interdisciplinaire
de Recherche "Culture, Education, Formation, Travail", Rev-Circeft (EA 4384)*

RESUME

Le suivi longitudinal, sur cinq ans, de bénéficiaires d'une formation en entreprise d'entraînement permet de s'interroger sur ce que les personnes ont effectivement fait durant leur formation mais également sur ce qu'elles en ont fait une fois celle-ci terminée. On observe ainsi des parcours divers liés à la manière dont chacun s'est approprié le dispositif de formation. Au final, ce type d'enquêtes participe au renforcement d'une perspective de recherches, en formation d'adultes, consistant à étudier la maîtrise d'usage par-delà la saisie des habituelles maîtrises d'ouvrage et d'œuvre et à rendre compte des modes et procès de socialisation professionnelle *en actes*.

MOTS-CLES

Autoformation / Entreprise d'entraînement / Formation professionnelle / Insertion professionnelle / Socialisation professionnelle / Maîtrise d'usage

■ La maîtrise d'usage occupe une place croissante dans la recherche en éducation des adultes, au côté des classiques maîtrises d'œuvre et d'ouvrage. Il s'agit désormais de forcer la boîte noire des usages effectifs, par les différents protagonistes, des dispositifs de formation. Et, ainsi, de repérer comment s'opère l'appropriation, le développement voire la subversion des dispositifs existants et fréquemment pensés en extériorité (Perriault, 1989). C'est aussi un moyen de produire des perspectives dynamiques consistant à observer des processus (d'appropriation, de développement ou de subversion si nous reprenons la tripartition mobilisée ci-dessus).

Partant d'un matériau d'enquête constitué d'entretiens conduits auprès de chômeurs en formation, le propos de l'article sera de montrer les logiques d'usage en œuvre dans le cadre précis d'un dispositif de formation appelé "entreprise d'entraînement". Rencontrés dans la semaine suivant leur entrée en formation, une quinzaine de stagiaires ont par la suite été interviewés tous les ans et pendant cinq ans sur leur devenir post-formation. A l'occasion de ces différents entretiens, des interrogations ont notamment porté sur les usages effectifs de la formation. Avec quels objectifs initiaux la formation a-t-elle été suivie ? Qu'ont effectivement fait pendant la formation les apprenants et comment peut-on qualifier la socialisation professionnelle assurée durant les mois de stage ? Quels usages en font-ils *ex-post* ?

A travers cette série d'investigations, ce sont les usages de ce dispositif de formation qui apparaissent clairement, par-delà les déclarations d'intention des porteurs d'entreprises d'entraînement et les attendus formels affirmés dans les documents promotionnels (Troton, 2005).

L'article est organisé en quatre parties. La première présente la formule pédagogique du stage en entreprise d'entraînement. La seconde informe sur les questionnements et les modalités pratiques qui ont présidé au suivi longitudinal de stagiaires d'une entreprise d'entraînement francilienne. La troisième partie met la focale sur les éléments de socialisation professionnelle consubstantiels au passage par l'entreprise d'entraînement. Une dernière partie entreprend de discuter l'appropriation effective du stage en entreprise d'entraînement par les stagiaires et les usages qu'ils ont fait, *ex post*, de la formation dispensée en son sein.

ATTENDUS DU STAGE EN ENTREPRISE D'ENTRAÎNEMENT

Dans sa configuration contemporaine, la formule pédagogique du stage en entreprise d'entraînement a un objectif de reproduction, dans un cadre de formation, des activités tertiaires d'entreprise à des fins de préparation à l'emploi. Dupliquant les fonctions administratives et commerciales d'un établissement privé, le centre de formation porteur d'une entreprise d'entraînement s'attache à mettre en situation de

travail les stagiaires en appliquant les mêmes procédures, en utilisant les mêmes logiciels informatiques, en adoptant les mêmes documents que ceux qui ont cours en entreprise "réelle". Dans un marché virtuel réunissant l'ensemble des entreprises d'entraînement nationales et au-delà, des catalogues de produits, des devis, des bons de commande et des factures circulent, documents frappés du tampon fac-similé pour éviter toute méprise. Et des salariés virtuels occupent les fonctions de secrétaire, secrétaire commerciale, aide-commercial, commercial, aide-comptable, comptable voire directeur de ressources humaines, l'ensemble s'organisant sous la houlette d'un formateur propulsé directeur de l'entreprise d'entraînement.

La formule pédagogique du stage en entreprise d'entraînement a une origine qu'il est difficile de dater avec précision. D'aucuns la font remonter au Moyen Âge ou à la Renaissance, observant que l'on trouve alors en Allemagne des annexes à l'échoppe principale au sein desquelles les apprentis "s'entraînaient" à la pratique commerciale. Une autre ligne d'interprétation renvoie à la polémologie et, plus spécifiquement, à la simulation réglée des comportements sur le champ de bataille introduit par les généraux prussiens au XIX^e Siècle et connu sous le nom de *kriegspiel*. Une autre grille de lecture considère que l'entreprise d'entraînement connaît sa véritable origine au retour de la Première guerre mondiale, toujours en Allemagne, avec la nécessaire reconversion professionnelle de millions de blessés et mutilés de guerre désormais impropres aux activités agricoles et qui seront positionnés, du temps de la République de Weimar, sur des activités administratives de bureau après avoir connu un passage dans des centres de formation permettant la duplication, à des fins d'entraînement, des tâches qu'ils étaient appelés à réaliser une fois en emploi. Il reste aujourd'hui encore trace de cette référence à la mise en situation pratique dans le terme même employé outre-Rhin pour désigner ce qui sera finalement appelé en France "entreprise d'entraînement". L'*Übungsfirma* allemande correspond, dans une traduction littérale, à une "entreprise d'exercice". L'acception anglo-saxonne de *practice firm* souligne également le caractère très "concret" de la formation dispensée et de son accroche voulue avec les réalités effectives de la pratique professionnelle.

Sans entrer dans tous les détails, on peut mentionner que la formule pédagogique du stage en entreprise d'entraînement a été "importée" d'Allemagne fédérale à l'extrême fin des années 1980, qu'elle a pris son essor dans les années 1990 pour atteindre une grosse centaine d'unités au début des années 2000 sans que ce niveau n'ait depuis été dépassé. Dès son origine en France et jusqu'à aujourd'hui, une ligne de force s'est dégagée parmi les promoteurs d'entreprise d'entraînement, à quelques variantes près qu'il n'est pas ici nécessaire de prendre en compte : destiné principalement (mais non exclusivement) à des demandeurs d'emploi disposant de droits ouverts à la formation, le stage en entreprise d'entraînement repose sur le principe suivant ; lequel la formation *au plus près* des réalités professionnelles présentes et des besoins actuels des

employeurs peut permettre de sortir du chômage. Accroître l'"employabilité" des chômeurs en passe donc par une formation les préparant à occuper directement, à la sortie, les emplois vacants : telle est la conviction forte qui anime les responsables d'entreprise d'entraînement. Pour ce faire, une pédagogie (non théorisée en ces termes) qui fait la part belle à l'autoformation sur poste de travail et au *learning by doing* est promue et présentée comme gage d'efficacité, en termes d'apprentissage et de taux d'accès (pour les primo-demandeurs d'emploi) ou de retour à l'emploi.

On peut ici souligner les nombreux implicites du raisonnement développé : la croyance en l'adéquation formation/emploi est manifeste et ne semble jamais interrogée ; la négligence des données macroscopiques liées à l'état du marché du travail est patente et profite à des appréciations microscopiques et individualisées traitant du cas (présupposé à chaque fois) singulier de chaque stagiaire ; les vertus d'une pédagogie a-scolaire ou anti-scolaire fondée sur une autoformation magnifiée, aux bienfaits supposés immanents, sont données pour acquises ; l'esprit initié invite au respect du cadre entrepreneurial, à l'adoption d'une discipline salariale conforme aux attendus du modèle de développement économique capitaliste et à la docilité à l'endroit de la hiérarchie ; la formation est pensée comme professionnelle et considère comme quantité négligeable le caractère émancipateur que la tradition antérieure à la loi de 1971 avait pu lui reconnaître en lui fixant des finalités d'ordre sociopolitique et socioculturelle indépendamment ou en complément de visées socioprofessionnelles et socioéconomiques (Terrot, 1983).

L'essentiel des documents accessibles est produit par les promoteurs d'entreprise d'entraînement. Le directeur du réseau français notamment produit des écrits – un ouvrage, des articles dans des revues professionnelles –, les directeurs d'entreprise d'entraînement rédigent des brochures et plaquettes de présentation, tous accordant par ailleurs des entretiens aux journalistes locaux et se prêtant au jeu des documentaires audiovisuels tournés au sein de leur structure. La parole des stagiaires est, quant à elle, réduite à la portion congrue, au mieux au témoignage, généralement bref et uniquement illustratif d'un précepte mis en vigueur en entreprise d'entraînement. Par ailleurs, ces propos sont le plus fréquemment saisis sur le vif et sont découplés de leur contexte d'énonciation. Ils ne sont jamais véritablement rapportés aux propriétés sociales du locuteur, ne sont pas associés à des éléments de biographie et, on le comprend bien, sont sélectionnés de telle sorte qu'ils présentent sous un jour favorable l'action menée. Plus ennuyeux pour le chercheur, ces propos sont toujours convoqués alors que la personne est en formation. Quid de son appréciation une fois la formation achevée ? Avec le recul, quel bilan tire-t-elle de son passage en entreprise d'entraînement ? De son point de vue, en quoi cela lui a-t-il été "utile", "profitable" ou, inversement "inutile" voire "nuisible" ? En quoi ce passage de

plusieurs mois en formation contribue-t-il à organiser une "transition professionnelle" effective entre chômage et emploi (Rose, 1996) ? Plus généralement, dans quelle mesure des éléments de socialisation professionnelle sont-ils acquis par les stagiaires ?

Pour remédier à ce "blanc" en termes de connaissances et afin d'être maître du questionnement et producteur de données méthodiquement produites, nous avons décidé, peu après la fin de notre doctorat dédié aux stages en entreprise d'entraînement, de réaliser un suivi longitudinal de stagiaires afin d'accéder à des éléments d'informations absents des productions internes au réseau des entreprises d'entraînement ou livrés en extériorité par des équipes de journalistes. En particulier, il s'agissait de comprendre ce que les stagiaires font effectivement *en et du* stage en entreprise d'entraînement.

UN SUIVI LONGITUDINAL DE STAGIAIRES

L'ambition poursuivie est à la fois de repérer, en acte, comment s'opèrent les formes de socialisation professionnelle au sein d'une formation pour demandeurs d'emploi marquée par les spécificités évoquées ci-dessus mais également de traiter de la "durabilité" des effets du passage par l'entreprise d'entraînement, sans préjuger au demeurant que les effets se limitent au domaine de l'insertion professionnelle. Il s'agit donc de décrire, par le menu, le quotidien des stagiaires en entreprise d'entraînement (ce qu'ils font) mais également la manière dont cette immersion de quelques mois a (ou non) des incidences sur leur parcours personnel et professionnel ultérieur.

Les approches en termes de "relations formation-emploi" sont en effet particulièrement éclairantes des effets du passage par telle ou telle formation sur le devenir professionnel envisagé sous l'angle de l'emploi occupé et de sa "correspondance" avec la spécialité de formation préparée ; du niveau de qualification et de sa "correspondance" avec le niveau obtenu en formation initiale ou continue ; ou encore des niveaux de salaire et des formes de mobilité sur le marché du travail (Paul et Rose, 2008). Il reste que ces travaux sont très largement muets sur les processus de socialisation professionnelle qui s'opèrent par la voie de la formation et durant le temps de formation.

Aussi, pour approfondir la compréhension des "effets" du passage par un stage en entreprise d'entraînement sur le devenir personnel et professionnel de ceux qui en avaient bénéficié, un suivi longitudinal a été entrepris dont l'esprit et la méthode seront ici brièvement présentés avant de faire place, dans la section suivante, aux résultats essentiels. L'objectif principal de la démarche est de saisir l'itinéraire post-

formation des anciens stagiaires d'une entreprise d'entraînement francilienne, ici nommée *Transit-Express*. Il s'agit bien d'apprécier comment le passage en formation s'inscrit ou non dans une trajectoire d'accès ou de retour à l'emploi. Dans ce cadre, l'attention porte également sur le statut d'emploi occupé, la pérennité de cet emploi, son lien plus ou moins fin avec la formation suivie. À ce niveau, le projet de suivi longitudinal vise à répondre à une interrogation lancinante : qu'en est-il de l'insertion professionnelle des stagiaires, par-delà les obligations de suivi à six mois imposées par les prescripteurs financiers aux organismes de formation porteurs d'entreprise d'entraînement ? Qu'en est-il un an, deux voire trois ans après l'obtention de cet emploi ? Et du point de vue des anciens stagiaires, leur séjour en entreprise d'entraînement a-t-il favorablement infléchi leur trajectoire professionnelle, contribué à la réduction des risques liés à l'entrée (ou au retour) sur le marché du travail ? Il reste que cette série d'interrogations n'a jamais fait l'objet d'une attention exclusive. Des questionnements relatifs au contenu de la formation elle-même l'ont logiquement précédée. Et des préoccupations d'ordre plus général lui ont succédé : qu'en est-il de la trajectoire d'insertion sociale post-formation, tenant compte des mobilités résidentielles, des évolutions de la situation conjugale et/ou familiale, des formes de sociabilité, etc. ?

Pour répondre à cette série de questions, le dispositif méthodologique mis en œuvre était double. En premier lieu, un questionnaire adressé aux stagiaires des "générations" entrées en entreprise d'entraînement entre 2000 et 2003a été administré. Concernant près de 150 personnes, il entendait d'abord apprécier la situation actuelle du répondant au regard de l'emploi. Il faisait ensuite longuement retour sur la situation sociale et professionnelle précédant l'entrée en formation au sein de l'entreprise d'entraînement afin de mieux en comprendre les motivations. L'avis du répondant était également requis sur la qualité générale du stage, les procédés pédagogiques employés, les contenus dispensés. Les acquisitions étaient, autant que possible, appréhendées et une appréciation comparative (avec des formations suivies antérieurement ou postérieurement) était demandée. Le parcours d'insertion post-formation, enfin, mettait l'accent sur le parcours d'accès à l'emploi et sur toute information susceptible d'éclairer l'insertion sociale de la personne.

En second lieu, une enquête par entretien a complété l'investigation menée par questionnaire. La référence à la dimension temporelle est ici inversée. Là où le questionnaire invite le répondant à procéder selon un raisonnement généalogique (à rebours ou rétrospectivement), les entretiens promeuvent une lecture séquentielle de l'insertion. En 2004, 16 stagiaires nouvellement intégrés à l'entreprise d'entraînement ont été interviewés dans les deux semaines suivant leur entrée. Une deuxième batterie d'entretiens, conduite en 2005, a concerné 9 personnes. Elle a trouvé son

prolongement avec une troisième campagne d'entretiens en 2006 auprès de 6 personnes, renouvelée en 2007 (n=6) et 2008 (n=5). Le premier entretien (2004) établit la trajectoire personnelle antérieure, pose les attentes du stagiaire au regard de la formation en cours et fixe ses ambitions au terme du stage. La seconde interrogation (2005) vise à apprécier la situation de l'ancien stagiaire au regard de l'emploi, à saisir objectivement et subjectivement comment le passage en entreprise d'entraînement s'inscrit dans une trajectoire d'insertion professionnelle. Cette seconde rencontre s'attache également à faire le point sur les acquisitions réalisées et leur valorisation depuis la fin du stage. Cette opération s'est poursuivie par une troisième interview en 2006 visant à spécifier, à deux ans d'intervalle, l'incidence du stage en entreprise d'entraînement sur le parcours d'insertion professionnelle et sociale des personnes rencontrées. Elle a trouvé un nouveau et avant-dernier prolongement en 2007 et une conclusion en 2008.

SOCIALISATION ET DEVENIR PROFESSIONNELS

Environ un tiers des répondants au questionnaire est encore en recherche d'emploi en mars-avril 2004, période de passation du questionnaire. Les deux autres tiers se répartissent, eux-mêmes, en deux ensembles de taille sensiblement égale. A la question "pensez-vous que la formation à *Transit-Express* a été déterminante dans l'obtention du poste?", certains répondent très clairement par l'affirmative. Les commentaires apportés créditent le stage en entreprise d'entraînement de vertus propres à favoriser l'accès ou le retour à l'emploi de ses bénéficiaires. De manière lapidaire mais convaincue, une femme de 31 ans présentement agent administratif dans une association, déclare : "*j'ai appris beaucoup de choses*". Une femme de 21 ans précise également que "*c'est à Transit-Express que j'ai débuté la comptabilité*". La réorientation professionnelle entamée après une première expérience comme employée de commerce lui permet, aujourd'hui, d'exercer une fonction d'assistante de directeur financier. Un répondant (sexe indéterminé, ancien emploi-jeune) insiste, quant à lui, sur "*l'expérience acquise lors de la formation et pendant le stage en cabinet comptable*" qui l'a accompagné. Actuellement comptable au sein d'une entreprise privée, la formation suivie à *Transit-Express* lui apparaît, après-coup, comme l'élément d'expérience qui lui manquait pour accéder à ce poste. Titulaire d'un baccalauréat avec une spécialisation en comptabilité, il a effectivement exercé à *Transit-Express* une responsabilité de comptable pendant plusieurs mois.

D'autres, à l'inverse, répondent négativement à l'interrogation. Leurs commentaires se font plus désabusés : "*les expériences chez Transit-Express ne sont pas suffisantes – quatre mois*" affirme une femme de 25 ans travaillant actuellement sous contrat à durée

déterminée et à temps partiel dans le secteur de l'animation (employée de bureau). *"Formation trop succincte en commercial et faible en comptabilité"* observe une femme de 33 ans, aujourd'hui secrétaire polyvalente sous Contrat à Durée Déterminée (CDD). Une répondante, âgée de 27 ans, note que le séjour à *Transit-Express* lui a tout juste permis d'éviter de déchoir. Au sortir de la formation, elle décrit un *statu quo* (secrétaire comptable avant et après une période de chômage) : *"j'occupe un poste identique à celui que j'occupais avant d'entrer à Transit-Express"*. Un homme de 30 ans, enfin, déclare sans la moindre acrimonie que *"le travail que je fais aujourd'hui n'a rien à voir avec ce que j'ai appris à Transit-Express"*. Actuellement agent de sécurité, il ne s'exprime pas, dans ses réponses, sur le sens à donner à cet emploi dans sa trajectoire professionnelle (rupture, inflexion contrainte, réorientation...).

Concernant la première salve d'entretiens, des attentes fortes à l'égard d'une formation "en situation de travail" sont unanimement exprimées. On peut acter combien les stagiaires sont soucieux de bénéficier d'une formation qui leur "apprenne des choses" utiles pour s'insérer sur le marché de l'emploi.

La formule *"ça m'a intéressé(e) puisque c'est une formation sur le poste de travail"* est récurrente dans les entretiens. Pour les primo-demandeurs d'emploi, on relève le souhait d'acquérir une véritable première expérience professionnelle en entreprise. *"J'ai trouvé cette entreprise, enfin cette formation..."*. Le lapsus de ce jeune homme de 20 ans est tout à fait révélateur de l'état d'esprit qui anime les primo-demandeurs d'emploi à l'entame de la formation. La possibilité d'un entraînement préalable à la présentation à des examens professionnels (la préparation de certificats de comptabilité notamment pour certaines personnes en reconversion professionnelle) est également fréquemment visée. *"Les applications [en entreprise d'entraînement], c'est bien pour passer nos premier et deuxième degré [de comptabilité]"* affirme ainsi une jeune femme de 24 ans. Enfin, des personnes victimes d'un licenciement économique ou contraintes à une démission "forcée" ambitionnent de se "perfectionner sur poste de travail" (celui qu'elles occupaient antérieurement à leur licenciement ou à leur démission) afin de gagner en maîtrise et ainsi effectuer un retour concluant sur le marché de l'emploi. Une stagiaire de 40 ans décrit, en ces termes, son parcours depuis sa démission : *"J'ai effectué, il y a un an, un bilan de compétences de façon à savoir un petit peu où j'en étais quand je me suis retrouvée sans emploi. J'en ai déduit qu'il fallait absolument que je suive une formation, parce que j'avais appris uniquement sur le tas. Je ne me sentais pas du tout sûre de moi pour me lancer à la recherche d'un emploi."* En résumé, ces premiers entretiens sont l'occasion d'exprimer des espoirs à l'endroit de la formation suivie.

La seconde série d'entretiens, programmée en mars-avril 2005, avait vocation à renseigner sur les satisfactions et les déceptions exprimées au regard des apprentissages réalisés et à rendre compte de la situation au regard de l'emploi un an après l'entrée en formation (et plus ou moins huit mois après la sortie). De manière synthétique, on

peut dire que les attentes exprimées par les stagiaires à l'occasion de notre premier entretien n'ont guère été satisfaites. Les anciens stagiaires y reviennent largement un an après la première rencontre. Les acquisitions professionnelles ne sont généralement pas au rendez-vous. La défaillance du dispositif de formation est dénoncée. *"En théorie, c'est bien, mais en pratique, ça ne va pas du tout"* exprime avec amertume une ancienne stagiaire. Les personnes reconnaissent que les formateurs bureautique et multimédia ont procuré des gains de connaissance. Mais, ces bénéfices sont maigres, comparés aux attentes en matière de formation à la comptabilité principalement. Sont alors incriminés l'impéritie du formateur responsable de l'animation de l'entreprise d'entraînement, le laisser-faire du directeur du département "Formation", l'absence de tout contrôle de la qualité pédagogique par les prescripteurs financiers, une orientation hasardeuse par les conseillers ANPE ou les référents de la Mission locale. Quant à la situation professionnelle des personnes, elle est marquée au sceau de l'aléatoire. Pour employer un vocabulaire idoine, beaucoup sont toujours "en phase d'insertion". Ceux qui disposaient encore de droits ouverts à la formation ont débuté un stage de comptabilité dans un autre organisme de formation. Certains occupent des emplois dans des secteurs d'activité variés en attendant de décrocher un emploi dans le domaine pour lequel ils se sont formés. D'autres encore sont demandeurs d'emploi, sans solution satisfaisante depuis le terme de la formation.

Deux ans, mais également trois ans après – et dans la mesure où la situation au regard de l'emploi demeure largement précaire pour nombre d'entre eux, les stagiaires portent plutôt un regard fataliste sur les maigres fruits du suivi de la formation en entreprise d'entraînement. Dans le cadre des entretiens qu'ils nous ont accordé, cette action de formation leur paraît un lointain (et peu agréable) souvenir. Ils répètent à l'envi que "ça ne leur a servi à rien", qu'ils y ont "perdu leur temps". Les rares personnes rencontrées ayant fini par se stabiliser professionnellement – quand bien même leur insertion s'est opérée dans le secteur de la comptabilité pour lequel elles s'étaient formées – dénie au stage en entreprise d'entraînement une quelconque responsabilité dans cette conclusion heureuse. On peut évidemment analyser ce déni comme une volonté de se valoriser auprès de l'enquêteur et attester que l'on a été capable de "s'en sortir" seul(e). Toutefois, on peut également accorder crédit à la parole des interviewé(e)s et reconnaître avec eux (elles) que la formation ne leur a été que d'une faible utilité et qu'elle n'a pas (ou très marginalement) contribué à asseoir leurs démarches de recherche d'emploi.

DISCUSSION

Ce que les stagiaires font *en* entreprise d'entraînement ne recoupe qu'en partie ce que les attendus de la formule pédagogique précise dans les supports d'information. Cet écart entre éléments prescrits et activités réelles est aujourd'hui suffisamment documenté par un ensemble de recherche en sciences sociales pour qu'il ne soit pas ici nécessaire de s'arrêter sur cette partition. De fait, les stagiaires sont moins souvent en autoformation accompagnée que seuls, dans une forme de solo-formation dont la légitimité et l'efficacité pédagogique pourraient être sujets à discussion. Plus intéressant est d'observer ce que font les stagiaires de cette situation pédagogique, pour eux assez baroque et parfois incompréhensible, consistant à les laisser se "débrouiller" seuls avec leur formation.

Sans souci de représentativité mais afin de dégager les modalités de réponses que nous avons obtenues, nous montrerons comment certains contribuent ainsi à leur propre développement professionnel tout en participant à un possible développement du dispositif, comment d'autres éprouvant un sentiment d'abandon, tâchent de subvertir le dispositif pour lui donner sens. De fait, dans aucune de nos investigations doctorales (Frétigné, 2004) ou pour l'enquête ici mentionnée nous n'avons rencontré de stagiaires considérant la solo-formation comme productive. On retrouve ici ce résultat bien connu des travaux sur l'autoformation (Carré, Moisan, Poisson, 2010) suivant lesquels on n'apprend jamais seul, par soi-même certes, mais toujours avec les autres. Conférer une très grande latitude aux stagiaires est une chose, ne pas les accompagner en est une autre.

Lors de notre première rencontre, une stagiaire arrivée en entreprise d'entraînement exprime de fortes attentes à l'endroit de la formation. Ayant appris la comptabilité "sur le tas" dans un cabinet de conseil en propriété industrielle, elle démissionne après 13 ans d'activité, surmenée, et connaît une rupture dans sa vie professionnelle. Après quelques années consacrées à l'éducation de ses enfants, elle entreprend des démarches pour exercer à nouveau une activité dans la comptabilité. Son absence de diplôme idoine et son retrait de la vie professionnelle les années passées sont autant de freins que lui opposent, souvent tacitement, les recruteurs. Lucide, elle entreprend donc une formation théorique dans un premier centre de formation avant de briguer une place de comptable en entreprise d'entraînement. Au bout de quelques minutes d'entretien, elle pointe sans détour attendre beaucoup de son passage en entreprise d'entraînement "pour essayer de mettre en pratique les choses qui [lui] font défaut. ". Un an plus tard, elle formule de l'amertume, non à l'endroit du dispositif lui-même qu'envers l'équipe pédagogique taxée d'incompétence et laissant chacun livré à lui-même. Néanmoins, elle s'est saisie des vacances organisationnelles pour se faire une place de formatrice *bis*,

ce qui lui a profité ainsi qu'aux autres stagiaires et, incidemment, a permis de faire évoluer le dispositif local de formation. Elle précise ainsi comment se déroulaient ses journées en entreprises d'entraînement : *"Alors moi, je me suis organisée dans mon petit coin. Comme j'intervenais souvent, au niveau des explications qu'il [le formateur en comptabilité] pouvait donner – parce que certains stagiaires ne comprenaient pas ce qui se passait, certains n'avaient jamais fait de comptabilité – je me retrouvais à expliquer en dehors de lui certaines choses... à le contredire parfois. [...] Comme je préparais le 3^e degré de comptabilité, je me suis isolée avec Juliette [une autre stagiaire]. On a travaillé toutes les deux, je lui ai expliqué des choses, j'ai amené certains des cours que j'avais et on a fait des exercices ensemble"*.

Au final, ce que la stagiaire fait *en* entreprise d'entraînement est bien étroitement lié à ce qu'elle fera *du* stage en entreprise d'entraînement. Se préparant tout en préparant aux examens de comptabilité une autre stagiaire, elle les réussira brillamment et obtiendra quelques semaines après un emploi de comptable en remplacement d'une salariée partie en congé maternité, emploi pérenne puisque deux ans après notre première rencontre, elle est désormais embauchée sous contrat à durée indéterminée.

Cette première situation, somme toute heureuse, n'est toutefois pas la règle. Beaucoup de stagiaires interviewés ont exprimé, l'année suivant notre première rencontre, de l'incompréhension, de la frustration voire de la colère à l'endroit d'un stage qui, selon leurs propres mots "ne leur a rien appris". Le désarroi affleure souvent dans des entretiens conduits avec des personnes qui, un voire deux ans après le premier entretien, se considèrent dans une impasse professionnelle et sont, sur le plan financier, dans des situations particulièrement délicates.

Une femme âgée de 44 ans, secrétaire dans une PME durant 11 ans, est victime d'un licenciement économique six mois avant notre première rencontre. Désireuse d'étoffer ses compétences professionnelles, elle candidate à l'entrée en entreprise d'entraînement afin de se perfectionner en comptabilité et ainsi formaliser ses modestes connaissances pratiques acquises sur le tas. Alors qu'elle est depuis quelques jours seulement en formation, nous l'interrogeons sur ses aspirations mais précisons, qu'il est certainement prématuré de lui demander de tirer un bilan de son stage alors qu'il n'en est qu'à ses débuts. Elle nous coupe alors et, dans un rire, affirme : *"si, on peut"*. Et ce bilan est particulièrement amer. Considérant qu'elle est contrainte de "s'auto-former soi-même", c'est-à-dire seule dans son vocabulaire, elle envisage très sérieusement d'acheter les logiciels informatiques, les manuels de cours et de travailler directement chez elle. Désabusée par sa première semaine de formation, elle ne veut pas "casser son rêve" d'une reprise d'emploi en qualité de secrétaire comptable et est bien décidée à préparer, seule, les examens de comptabilité auxquels elle espérait associer une formation pratique dans l'entreprise virtuelle. Un an plus tard, l'ancienne stagiaire nous assure que ses premières impressions se sont confirmées et

qu'elle a continué, comme les autres, à "travailler seule". Ni cours, ni mise en situation de travail effective, elle dresse un bilan extrêmement négatif de son passage par l'entreprise d'entraînement. Seul le stage pratique dans une entreprise réelle, rendu obligatoire par les financeurs de l'action, lui a de fait permis ce perfectionnement attendu en comptabilité. Au terme du stage toutefois, elle a pris le chemin d'un autre centre de formation pour suivre une formation classique (des cours) en comptabilité pour satisfaire à ses objectifs professionnels. Sa conclusion est sans appel : "*Ce n'est pas normal de faire une formation et d'être obligée de la fuir*". Très clairement, ce qui est fait *en* entreprise d'entraînement diffère grandement, dans ce cas de figure, de ce qui est annoncé. Et ce qui est fait *du* stage en entreprise d'entraînement est nul ou quasi-nul.

Que certains stagiaires concluent à l'inutilité de la formation, cela mérite considération et commentaires. Cette observation n'est toutefois pas exclusive d'une analyse fondée en extériorité. Dans les faits, même si la socialisation professionnelle peut s'avérer plurielle et paradoxale, on ne peut pas ignorer qu'elle soit opérante. Logiques centrifuges et centripètes entrent en tension dans le cadre du dispositif et aboutissent à des modes et procès de socialisation variables. La socialisation professionnelle étant également une affaire de temps, tout ne saurait s'observer dans l'immédiateté de la formation, ni même fréquemment dans les premiers mois suivant son terme. *In fine*, on peut caractériser la socialisation professionnelle à travers les engagements assumés, les projets professionnels portés et les réalisations constatées. Mais on peut également l'analyser en rendant compte des renoncements opérés, des choix par défaut consentis par les stagiaires. Ce "pragmatisme" auquel les formateurs invitent, non sans cynisme parfois, contribue à doter les apprenants de qualités professionnelles particulièrement valorisées dans les organisations productives, au premier chef le sens de la mesure.

CONCLUSION

Dans le cadre de l'enquête considérée, la prudence est de mise au niveau des conclusions. L'insatisfaction assez généralement partagée par les stagiaires à l'endroit du formateur responsable de l'entreprise d'entraînement ne signifie en rien un rejet de la formule pédagogique elle-même. Bien au contraire, toutes les personnes rencontrées ont eu le souci de la nuance et ont refusé d'accabler un dispositif, jugé potentiellement prometteur, pour souligner que seule sa mise en pratique posait présentement question. Pour autant, la frustration éprouvée par beaucoup leur a interdit une véritable appropriation du dispositif pédagogique lui-même et on peine donc à repérer ce qu'elles ont effectivement fait *en* entreprise d'entraînement et, plus encore, ce

qu'elles ont fait *du* passage en formation dans les mois et les années qui ont suivi. Les rares qui, selon l'expression de l'une d'entre elles, ont "pris le taureau par les cornes", ont décidé de passer outre et d'exploiter, à plein, le temps imparti à la formation et la possibilité de le faire dans le cadre d'un collectif. Les révisions, réalisations de cas pratiques et autres tests se sont tenus, au vu et au su du directeur de l'entreprise d'entraînement, par groupe de deux ou trois. Une logique de développement personnel et professionnel s'en est suivie et une réelle autoformation s'est mise en œuvre. Mais loin d'en être l'initiateur et le catalyseur, le formateur en chef a suivi de loin les développements de cette auto-organisation.

Notre propos ne consiste évidemment pas à blâmer la personne sur qui repose l'ensemble des griefs des stagiaires. Une analyse organisationnelle que les stagiaires pouvaient, pour différentes raisons, difficilement conduire montre toutefois combien le contexte institutionnel et, en particulier, la logique des financements, rendait l'activité pédagogique presque secondaire au moment où l'enquête était réalisée (Frétigné, 2010). Premier signe avant-coureur de la fermeture de l'entreprise d'entraînement au printemps 2006, la non revalorisation du tarif de l'"heure-stagiaire" en 2005 n'avaient de cesse d'inquiéter le directeur de l'entreprise d'entraînement au moment où nos investigations débutaient¹.

Avec cette conclusion, il s'agit donc d'inviter à la réalisation de travaux qui, moins centrés qu'habituellement sur la maîtrise d'œuvre ou d'ouvrage mettent très clairement l'accent sur la maîtrise d'usage (Carré, 2009 ; Leclercq, 2002), soit dans le cas présent l'étude de ce que font *en et de* la formation les personnes qui en sont généralement désignées comme les bénéficiaires.

BIBLIOGRAPHIE

Carré, P. (2009). La maîtrise d'usage : une notion d'avenir pour l'ingénierie pédagogique. *Les cahiers de l'ED*, 139, 43-52.

Carré, P. ; Moisan, A. ; Poisson, D. (2010). *L'autoformation. Perspectives de recherches*. Paris, France : Puf.

Frétigné, C. (2004). *Une formation à l'emploi ?* Paris, France : L'Harmattan.

Frétigné, C. (2010). La formation individualisée en entreprise d'entraînement. Entre théorie et pratiques. *Travail et formation en éducation*, 6. [en ligne] consulté le 13 août 2011

¹ De fait, le formateur responsable de l'entreprise d'entraînement connaîtra un licenciement économique à l'été 2006.

<http://tfe.revues.org/index1345.html>

Leclercq, G. (2002). *Le prescripteur, l'utilisateur et le pédagogue*. Paris, France : L'Harmattan.

Paul, J.J. & Rose, J. (eds.) (2008). *Les relations formation-emploi en 55 questions*. Paris, France : Dunod.

Perriault, J. (1989). *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*. Paris, France : Flammarion.

Rose, J. (1996). L'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail et d'emploi. *Sociologie du travail*, (38)1, 63-79.

Terrot, N. (1983). *Histoire de l'éducation des adultes en France. La part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs. 1789-1971*. Paris, France : L'Harmattan.

Troton, P. (2005). *Les entreprises d'entraînement ou pédagogiques. Entre apprentissage, expérience et insertion professionnelle*. Paris, France : L'Harmattan.