



# UN GUIDE SUR LES STAGES DE QUALITE A L'ATTENTION DES EMPLOYEURS.

Des expériences qui fonctionnent pour votre entreprise et pour les jeunes

# CONTENU

INFORMATIONS GENERALES .....	3
AVANT-PROPOS .....	3
QU'EST-CE QU'UN STAGE DE QUALITE ? .....	4
LES BENEFICES D'UN STAGE DE QUALITE .....	6
TRUCS & ASTUCES POUR DES STAGES DE QUALITE .....	5
AVANT LE STAGE .....	8
Evaluation des Compétences .....	8
Relations avec des établissements scolaires .....	8
Un programme de stage structuré .....	9
Un recrutement intelligent et efficace.....	9
PENDANT LE STAGE .....	11
Initiation .....	11
Supervision .....	11
Formation .....	11
Compensation adaptee.....	12
Un statut interne valorisant .....	12
A LA FIN DU STAGE .....	13
Evaluation des compétences acquises .....	13
Evaluation et certification .....	13
CONCLUSION .....	15
LIENS UTILES .....	15
REFERENCES .....	15

## Informations générales

Ce guide est destiné aux employeurs désireux d'établir des programmes de stages ou d'améliorer les possibilités de stages qu'ils offrent aux jeunes.

Il est le résultat d'un projet de coopération dirigé par le Forum européen de la Jeunesse, impliquant les employeurs et les organisations d'employeurs suivants :

- AbbVie
- Le groupe Adecco
- Microsoft
- European Public Affairs Consultancies' Association
- EUK Consulting
- Titan Cement Group

Ce guide repose donc sur les bonnes pratiques et expériences des organisations ci-dessus.

La section 1 définit la notion de stage de qualité, la section 2 expose quelques-uns des avantages pour les employeurs d'offrir des stages de qualité, la section 3 fournit des astuces et idées pour établir et mettre en pratique un programme réussi de stages de qualité. Le Guide comprend également certains liens utiles vers d'autres lectures et outils qui pourraient s'avérer utiles.

Nous espérons que ce guide vous sera d'une grande utilité !

## Avant-propos

*« L'une des principales priorités du Parlement européen consiste à s'attaquer aux niveaux incroyablement élevés du chômage des jeunes.*

*Dans ce processus, il est essentiel de créer des lignes directrices pour des stages de qualité. Cela permet aux jeunes de développer pleinement leur potentiel en améliorant leurs compétences pratiques, en obtenant une évaluation réaliste de leurs forces et faiblesses, et en facilitant une transition en douceur des études à l'emploi. Pour les employeurs, il est bénéfique de fournir des stages de qualité pour la simple et bonne raison que, moyennant des tâches spécifiques, ils peuvent identifier le potentiel des stagiaires. Enfin, toute personne ayant acquis de l'expérience pendant un stage de qualité est mieux préparée pour les défis à venir.*

*Par conséquent, le Guide des Stages de Qualité à l'attention des employeurs sert de ligne directrice utile pour garantir que les premières expériences professionnelles des jeunes sur le marché du travail aient une valeur ajoutée éducative, soient justement récompensées et bénéfiques, tant pour le stagiaire que pour l'employeur ».*

**Martin Schulz**  
**Président du Parlement européen**

*« Ces vingt dernières années, les stages sont devenus un point d'entrée important sur le marché du travail pour les jeunes. Il est fondamental d'encourager l'employabilité et la productivité des jeunes pour les intégrer sur le marché du travail. Cependant, bien que les stages soient de plus en plus une constante dans le*

*passage des études au travail, leur étendue a été accompagnée de préoccupations grandissantes par rapport à leur contenu d'apprentissage et aux conditions de travail y étant associées. En fait, selon une enquête Eurobaromètre de 2013, un stage sur trois est de faible qualité si l'on tient compte de ces deux aspects.*

*Si l'on veut réellement que les stages facilitent l'accès à l'emploi, ils doivent offrir un contenu d'apprentissage de qualité et des conditions de travail adéquates. Les stages ne doivent pas être un substitut bon marché aux emplois réguliers. C'est pourquoi la Commission européenne a proposé un Cadre de Qualité pour les Stages à la fin de 2013 ; Cadre que les Etats membres ont convenu de mettre en pratique en mars 2014.*

*Il va de soi que les efforts des employeurs sont cruciaux pour fournir des stages de qualité. Par conséquent, je me réjouis grandement de la production de ce « Guide des stages de qualité à l'attention des employeurs » qui peut compléter le Cadre européen pour la Qualité des Stages. Il fournira de précieux conseils aux entreprises pour garantir une expérience d'apprentissage de grande qualité et des conditions de travail adéquates pour les jeunes stagiaires. J'espère que ce guide sera utilisé par le plus grand nombre possible d'entreprises lorsqu'elles élaboreront leurs offres de stages ».*

**Marianne Thyssen**

**Commissaire pour l'Emploi, les Affaires sociales, les Compétences, et la Mobilité de l'Emploi**

## Qu'est-ce qu'un stage de qualité ?

*Un stage est une période de travail qui comporte un élément pédagogique/de formation limité dans le temps. Les stages permettent aux jeunes d'acquérir une expérience professionnelle en vue de faciliter la transition des études et de la formation au marché de l'emploi.*

**Commission européenne, 2013**

Les stages sont devenus un élément caractéristique du marché de l'emploi, et une première expérience du monde du travail très recherchée par les jeunes.

Un stage de qualité peut être très méritoire pour les jeunes et leur fournir un tremplin vers le monde de l'emploi permanent. Des recherches démontrent que :

- une expérience professionnelle liée à des études augmente de 44% la probabilité que les diplômés trouvent un emploi immédiatement après avoir obtenu leurs diplômes ;
- une expérience professionnelle liée à des études réduit l'éventualité d'un écart de compétences de 26% (OCDE, 2010).

46% des 18-35 ans dans l'Union européenne ont effectué au moins un stage.

**Commission européenne, 2013**

81% des stagiaires déclarent qu'ils ont acquis des compétences pendant leurs stages qui se sont ensuite avérées utiles dans leur vie professionnelle.

**Commission européenne, 2013**

## **Mais qu'est-ce que la qualité ? Et pourquoi est-ce important ?**

Le Forum européen de la Jeunesse répond à ces questions dans sa Charte sur la Qualité des Stages et des Apprentissages. La Charte expose ce que cela implique de garantir qu'un stage, qu'il soit effectué dans le cadre des études ou en dehors, soit utile et juste envers les jeunes. Cela signifie qu'il doit être doté d'une valeur éducative et de conditions de travail équitables et proposer une rémunération adéquate. De tels principes sont essentiels pour garantir qu'un stage soit utile non seulement pour les jeunes, mais également pour les entreprises et la société au sens plus large.

Selon la Charte, la qualité implique trois principes majeurs : l'apprentissage, les droits, et la rémunération.

### **APPRENTISSAGE**

Les stages doivent tout d'abord représenter une expérience éducative dans le cadre de laquelle les jeunes peuvent développer les compétences dont ils ont besoin pour entrer sur le marché du travail. Les objectifs et les tâches de l'apprentissage doivent être détaillés dans un accord écrit ; les stagiaires doivent avoir un superviseur en vue de garantir que ces objectifs soient atteints ; un système d'évaluation doit être mis en place pour contrôler les progrès des stagiaires et la qualité du stage. Ces principes pédagogiques signifient que le stagiaire et l'employeur doivent tous deux s'évertuer à aboutir à l'objectif ultime de l'expérience : que le stagiaire puisse occuper un emploi et contribuer de manière productive au marché du travail grâce à des compétences et un savoir-faire appropriés.

*« Mon expérience de stage a été tellement riche ; elle m'a ouvert les yeux. J'ai appris énormément de choses sur moi-même, sur ce qui m'intéresse, et sur mes forces et mes faiblesses, et en fait après mon stage j'ai décidé de changer complètement de direction et de domaine d'études pour refléter les nouvelles compétences acquises et les nouveaux intérêts découverts grâce à cette expérience. »*

**Imane, Allemagne**

### **DROITS**

Pour que cette expérience soit sûre et juste, un stagiaire doit être informé de ses droits comme n'importe quel autre employé travaillant dans une entreprise. L'employeur doit informer le stagiaire de ses droits sociaux et de ses droits au travail, de ses responsabilités vis-à-vis de l'organisation, et de tout risque pour sa santé et sa sécurité sur le lieu de travail.

### **REMUNERATION**

Enfin, pour que les stages soient accessibles à tous les jeunes, un stagiaire doit être indemnisé de manière conséquente ou rémunéré pour le travail qu'il accomplit. Pour les stages qui se déroulent dans le cadre des études, cela implique d'être remboursé pour les frais encourus pour pouvoir effectuer le stage. Pour les stages en dehors des parcours éducatifs, les soi-disant « stages sur le marché libre », cela implique une rémunération appropriée pour le travail accompli. Les stages rémunérés garantissent que tous les jeunes puissent se permettre de faire un stage et que suite à cela l'entreprise ait accès à toute la panoplie de talents disponibles sur le marché

en recrutant un stagiaire.

*« Faire un stage de qualité signifie avoir la possibilité de trouver un travail permanent par la suite. »*

**Julien, France**

*« Le fait de bénéficier d'un salaire décent pour mon stage m'a permis de vraiment m'impliquer dans le travail, aboutissant ainsi à une expérience plus positive pour moi et pour mon employeur. »*

**Maria, Portugal**

## Les bénéfices d'un stage de qualité

72% des petites et moyennes entreprises affirment que la chance de former d'éventuels futurs employés est la principale raison pour laquelle ils offrent des stages.

**Commission européenne, 2013**

Les stages de qualité sont sans aucun doute une expérience positive pour les jeunes, mais ils peuvent également être très bénéfiques pour les employeurs. Comment des stages de qualité peuvent-ils être bénéfiques pour votre entreprise ?

### Les stages peuvent constituer votre réservoir de talents en début de carrière

Les stages de qualité sont un moyen de garantir que les jeunes possèdent les compétences dont votre entreprise a besoin. Ils vous offrent une occasion d'attirer de jeunes talents et de **former et tester** leurs compétences pour voir s'ils peuvent occuper une position permanente –minimisant le risque et les frais liés au recrutement de la mauvaise personne, et optimisant en général le processus de recrutement pour des embauches de début de carrière.

*« Il est extrêmement important d'acquérir une expérience professionnelle le plus tôt possible, surtout pour développer les compétences générales essentielles dans n'importe quelle entreprise où les relations personnelles ou avec les clients sont primordiales. Nous recherchons des personnes dotées d'intelligence émotionnelle qui ne peut être développée que grâce à un travail et une interaction au quotidien. »*

**Adecco**

*« Nous prenons autant de temps et nous nous donnons autant de peine pour sélectionner nos stagiaires que nous le faisons pour notre personnel permanent. Pour la simple raison que nos stagiaires apportent une réelle contribution et deviennent très souvent notre personnel permanent. Il ne fait aucun doute que chercher à fournir une expérience de stage de qualité à des jeunes a été un judicieux investissement dans l'avenir de notre entreprise. »*

**EUK Consulting**

## **Les stages peuvent avoir un impact positif sur votre entreprise**

Les jeunes apportent des **idées fraîches** qui peuvent injecter de la créativité et une nouvelle perspective dans le travail de votre entreprise. Ils peuvent amener de l'enthousiasme, de l'énergie et un mettre au défi les statu quo. Les stagiaires font souvent l'expérience du monde du travail pour la première fois et ils ont donc tendance à faire preuve d'un fort **dévouement** vis-à-vis du travail et à être déterminés à prouver leurs capacités, ce qui engendre une loyauté et un engagement qui sont d'une valeur inestimable chez un futur employé.

## **Les stages peuvent améliorer votre réputation**

L'offre de programmes de stages de qualité peut être un signe de qualité pour une entreprise, tant parmi les jeunes diplômés que parmi vos clients ou partenaires commerciaux. Les jeunes stagiaires qui sont traités comme des membres à part entière d'une équipe et se voient offrir la chance de contribuer et devenir de jeunes ambassadeurs de votre entreprise, vous permettent d'acquérir une certaine reconnaissance parmi les diplômés et également de garantir que vous soyez perçus comme une entreprise qui rend la monnaie de sa pièce à la communauté dont elle fait partie.

## **Les stages peuvent accroître la confiance de votre équipe grâce au développement de compétences**

Si les stagiaires peuvent bénéficier de mentors et superviseurs, cela peut apporter une expérience en gestion à votre personnel et ainsi améliorer leurs capacités en leadership et gestion. Cela crée également une culture d'apprentissage et de formation qui peut être bénéfique à l'ensemble de votre équipe.

## **Les stages peuvent créer des possibilités de partenariats public-privé**

Des programmes de stages de qualité permettent de créer des partenariats public-privé, en particulier avec le monde de l'enseignement. En offrant des possibilités d'expérience professionnelle de qualité à de jeunes étudiants et à de jeunes diplômés d'universités, vous créez aussi un potentiel de partenariats avec des écoles et des universités. Cela vous permet de partager vos besoins en compétences et les profils que vous recherchez avec le monde de l'enseignement. Cela contribue à faire évoluer l'offre de formation et de compétences et à combler le fossé entre enseignement et industrie, facilitant les futurs recrutements à long terme.

*« Offrir aux stagiaires la meilleure expérience ; une expérience du « regard en coulisses » : leur permettre de faire partie d'une équipe régulière, les laisser accomplir un véritable travail, et se tourner vers eux pour leurs idées et leur innovation – ne pas étouffer leur créativité sinon vous risquez de passer à côté d'une idée de génie! »*

**Microsoft**

*«Les stagiaires sont totalement immergés dans nos équipes régulières et deviennent partie prenante de notre cycle de production. Les avantages sont mutuels : le stagiaire fait non seulement l'expérience de l'environnement dans une grande entreprise de technologie et du mentorat par des développeurs chevronnés, mais Microsoft tire également un énorme bénéfice des idées et de l'énergie nouvelles insufflées dans l'équipe. »*

**Microsoft**

« Les stages permettent à l'employeur de façonner et modeler les compétences les plus recherchées par l'entreprise. AbbVie collabore avec des universités pour créer des modules académiques liés aux compétences recherchées. »

AbbVie

## Trucs et astuces pour des stages de qualité

Beaucoup d'entreprises et d'organisations montrent la voie pour garantir que les possibilités qu'elles offrent aux jeunes aient un impact positif de longue durée sur l'individu, sur l'entreprise et sur la société au sens plus large. Dans un projet dirigé par CSR Europe sur les stages de qualité, il a été révélé qu'une majorité des entreprises interrogées se plient déjà à plusieurs principes établis dans la Charte européenne sur la Qualité des stages: près de 90% des entreprises interrogées offrent des réunions régulières avec les superviseurs et des objectifs d'apprentissage précis écrits sur papier à leurs stagiaires (voir Liens utiles pour accéder à l'enquête).

## Quelques trucs pratiques pour créer des programmes de stages de qualité dans votre organisation

### Avant le stage

Accepter des stagiaires ne devrait jamais être une réflexion après coup : voyez-les comme une partie importante de votre planning de main d'oeuvre à long terme et veillez à être pleinement préparés à les assumer.

#### EVALUATION DES COMPETENCES

Avant d'accepter un stagiaire :

- procédez à une évaluation initiale des compétences dont votre entreprise a besoin ;
- évaluez combien de stagiaires il vous faudrait ;
- évaluez vos facilités de formation et de supervision pour un stagiaire ;

Cela garantira que lorsque des stagiaires arrivent, ils ne se retrouvent pas à faire un stage de photocopies mais qu'ils puissent au lieu de cela concrètement contribuer aux objectifs de votre entreprise, vous permettant donc de récolter les fruits de votre investissement en temps et en argent, et leur permettant d'apprendre ce que cela implique de travailler dans votre organisation.

#### RELATIONS AVEC DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

Une fois que vos besoins en compétences auront été identifiés, vous pourrez contacter des universités, des centres de formation, et d'autres établissements scolaires qui pourront vous proposer des jeunes dotés des compétences que vous recherchez. Cela peut créer une passerelle entre les pourvoyeurs d'éducation et les besoins du marché du travail et contribuer de manière proactive au débat de société actuel concernant la relation entre l'enseignement et le marché de l'emploi.

#### EN PRATIQUE :

**Titan Cement en ex-république yougoslave de Macédoine**



### **stages de 3 mois pour étudiants**

Ce programme de stage vise à établir une solide connexion entre le secteur de l'entreprise et les études des jeunes étudiants, en particulier en matière de compétences techniques.

Le programme implique des élèves de 17-18 ans qui font une formation de deux jours par semaine sur une période de trois mois, combinant la formation scolaire avec une application pratique dans un environnement de travail en entreprise. Le stage est réalisé sous le mentorat d'experts de l'entreprise et de spécialistes ainsi que du professeur des étudiants.

Cette initiative de l'entreprise Titan Cement Cementarnia USJE a été reconnue positivement par le Ministère de l'éducation et de la science de Macédoine et a permis à l'entreprise de renforcer son équipe de potentiels candidats à l'emploi déjà formés sur le terrain par les propres experts de l'entreprise.

TITAN Cementarnica Usje : [http://www.usje.com.mk/index\\_en.html?Lan=EN](http://www.usje.com.mk/index_en.html?Lan=EN)

### **UN PROGRAMME DE STAGE STRUCTURE**

Le fait de proposer un programme de stage clairement défini garantira que votre stage soit appréciable pour les jeunes, et il vous aidera à attirer des talents et jeunes potentiels. Consultez différents collègues dans différents départements et voyez s'il existe des domaines spécifiques de travail auxquels ils estiment qu'un stagiaire pourrait contribuer. Un programme de stage structuré doit garantir que :

- les stagiaires aient des objectifs d'apprentissage précis, écrits, devant être atteints ;
- les stagiaires aient la possibilité de voir différents domaines de l'entreprise/l'organisation ;
- les stagiaires se voient confier une série de tâches qui leur permettent de travailler sur différentes compétences ;
- les stagiaires aient la possibilité d'apprendre grâce à d'autres employés ;
- les stagiaires aient des réunions régulières avec leur superviseur pour évaluer leurs progrès.

Assurez-vous de bien intégrer cet élément pédagogique dans le stage. Des choses aussi simples que des panels de carrière hebdomadaires pendant les pauses café, et les « déjeuners éducatifs » dotent le stage d'une structure et d'une finalité éducatives permanentes, permettant à la fois au stagiaire et à l'employeur d'en bénéficier au maximum.

### **RECRUTEMENT INTELLIGENT ET EFFICACE**

Le recrutement d'un stagiaire est une possibilité pour les employeurs de garantir qu'ils aient les bonnes personnes dans leurs organisations. Dans le meilleur des cas, les stagiaires peuvent aussi se voir offrir de rester à long terme.

Lorsque vous offrez un programme de stage de qualité, le processus de recrutement peut refléter celui de n'importe quel poste « régulier ».

- assurez-vous de créer une description précise du poste, y compris les aptitudes et compétences dont votre organisation a besoin ;

- dans l'annonce du poste vacant, veillez à indiquer la durée du stage, ainsi que les détails relatifs à la rémunération ou au remboursement ;
- donnez un retour aux personnes que vous avez interviewées pour le rôle. Cela aidera les jeunes à améliorer leurs compétences lors d'entretiens, et c'est important pour créer une image globale positive de votre organisation aux yeux du jeune talent.

Un tel investissement dans le processus de recrutement vous épargnera le temps de parcourir d'innombrables CV et cela garantira d'attirer les meilleurs candidats pour le rôle.

### EN PRATIQUE :

« Adecco Way to Work »  
L'expérience Adecco

En tant que pourvoyeur mondial de solutions HR, Adecco facilite la transition entre études et emploi, et assortit les jeunes à des entreprises grâce à des programmes de formation professionnelle innovants. En tant qu'employeur mondial, Adecco offre des centaines de stages et d'apprentissages à travers le monde.

« Adecco Way to Work » lancé en 2013 est une initiative mondiale pour aborder le problème du manque d'expérience et l'écart des compétences qui sont l'une des entraves à l'entrée des jeunes dans le marché du travail. « Adecco Way to Work » 2014 a été structuré en 3 phases :

L'Adecco Street Day a impliqué plus de 7.700 employés Adecco qui sont descendus dans la rue dans plus de 900 villes. Ils ont rencontré plus de 600.000 personnes et leur ont offert un accompagnement de carrière, des ateliers de formation gratuits, et des astuces pour les entretiens d'embauche et la préparation des CV.

L'expérience Adecco : grâce à la coopération des plus grosses entreprises clientes, Adecco a placé 88 jeunes dans des expériences professionnelles rémunérées d'une durée d'un mois. Les candidats ont eu la chance d'acquérir des compétences professionnelles fondamentales dans une vaste panoplie de positions.

Le CEO pour un mois : l'un des candidats a été sélectionné pour devenir le « CEO du groupe Adecco pendant un mois » - une expérience professionnelle unique qui ne se présente qu'une seule fois dans la vie, expérience supervisée par le CEO du groupe Adecco.

« Adecco Way to Work » continuera d'aider les jeunes à libérer leur potentiel et à garantir qu'ils puissent accéder aux opportunités disponibles.

[Http://www.adeccowaytowork.com](http://www.adeccowaytowork.com)  
[www.facebook.com/AdeccoWaytoWork](http://www.facebook.com/AdeccoWaytoWork)

## Pendant le stage

Pendant leur séjour dans l'organisation, les stagiaires doivent être traités avec le même professionnalisme et la même obligation de protection que les employés réguliers, en se concentrant sur leur apprentissage pendant toute la durée du stage.

## INITIATION

Une fois que votre stagiaire a été sélectionné et commence dans votre organisation, il est essentiel d'assurer que sa première expérience soit positive. Une simple liste de contrôle d'initiation peut assurer que rien ne soit oublié. Cette liste doit inclure :

- présenter au stagiaire l'organisation, ses valeurs et sa mission, ainsi que tous les membres du personnel avec qui il travaillera ;
- un tour des bureaux ;
- lui fournir les informations pertinentes du point de vue santé et sécurité ;
- lui fournir une copie du code de conduite ou du règlement de travail ;
- le sensibiliser aux canaux de plaintes en place ;
- passer en revue ses objectifs souhaités d'apprentissage, ses tâches et devoirs tels que repris dans la description du poste ;
- fixer des moments pendant les premières semaines où le stagiaire peut rencontrer les membres du personnel appropriés et découvrir leur rôle dans l'organisation ;

## SUPERVISION

Veiller à ce que les stagiaires aient un superviseur et que celui-ci soit au fait de leurs responsabilités. Le rôle d'un superviseur consiste à guider le stagiaire pendant son stage, faire office de point de contact en cas de soucis ou requêtes, et le soutenir dans son développement professionnel :

- établir une évaluation mensuelle pour que les stagiaires puissent examiner leurs progrès et leur satisfaction par rapport au stage ;
- établir un examen de mi-parcours pour évaluer les progrès du stagiaire par rapport aux objectifs d'apprentissage écrits.

Vous pouvez également encourager un système d'entraide – où un nouveau membre du personnel de l'entreprise est à l'écoute des nouveaux stagiaires, devenant une source amicale de conseils et d'orientation.

Ce genre de supervision garantira que les stagiaires se sentent partie intégrante d'un processus concret d'apprentissage dans l'entreprise. Cela peut vous aider à assurer que vous profitez au maximum des compétences des stagiaires et du temps qu'ils passent avec vous.

## FORMATION

Dans le cadre de ce processus éducatif, permettez aux stagiaires d'assister à des formations qui peuvent améliorer leurs compétences professionnelles. Donnez-leur accès aux mêmes formations que les employés réguliers ; si cela s'avère impossible, organisez des formations in-house à moindre coût dirigées par des membres du personnel eux-mêmes pendant une pause déjeuner ou une pause café. Les sujets peuvent être aussi simples qu'une description des pratiques de l'entreprise par une personne des ressources humaines, ou une formation avancée en Excel par une personne de votre équipe financière ou IT.

Ces possibilités sont non seulement bénéfiques pour le stagiaire mais elles permettent également aux membres du personnel d'une organisation de se développer professionnellement, de travailler leurs compétences en présentation, et enfin de confirmer leur rôle de leaders.

## COMPENSATION ADAPTEE

Assurez-vous d'offrir une compensation adaptée à votre stagiaire. Profitez d'une assistance juridique locale pour connaître la législation en vigueur dans votre pays, et découvrir les possibilités de financement disponibles, y compris les réductions fiscales, qui peuvent vous aider à employer un stagiaire rémunéré. Le fait de ne pas payer les stagiaires est devenu une pratique commune mais ce n'est pas la manière dont les entreprises responsables fonctionnent. Payer une compensation appropriée à votre stagiaire signifie que vous offrez une chance à tous les candidats intéressés de poser leur candidature ; ce qui est particulièrement important pour des secteurs qui ont besoin de compétences spécifiques. Cela signifie également que vous n'opérez aucune discrimination vis-à-vis des jeunes qui ne peuvent se permettre de travailler gratuitement – enfin, vous évitez d'être socialement régressif, et vous pouvez au lieu de cela devenir un modèle en terme de responsabilité sociale des entreprises.

## UN STATUT INTERNE VALORISANT

Le fait de rendre le programme de stage visible au sein de l'entreprise elle-même peut également contribuer au développement de vos propres employés. Créez une culture où les employés qui participent, soit comme superviseurs soit comme « facilitateurs », sont reconnus pour le temps qu'ils investissent et sont également perçus comme leaders potentiels dans l'entreprise. L'implication du leadership dès le départ assure ce point.

Un programme visible et bien respecté d'un point de vue interne peut également créer une culture où les stagiaires sont perçus comme des membres à part entière de l'équipe, ce qui les encourage à contribuer plus concrètement aux objectifs de l'équipe et stimule un sens de loyauté et d'engagement dans le travail et l'entreprise également après le stage.

### EN PRATIQUE :

#### **Stages techniques et ingénierie chez Microsoft et Skype**

Chaque stagiaire établit des Priorités centrales avec son directeur lors de la 2ème semaine (stage de 12 semaines). Ce sont ces priorités qui guident le stagiaire pendant leur période à nos côtés. La réussite d'un stage est évaluée sur base de la façon dont ces priorités ont été accomplies ou non.

Les conversations et formations techniques se déroulent pendant toute la durée du stage. Cependant, il est important de souligner que nous nous attendons à ce que nos stagiaires auto-dirigent leur apprentissage. Ils ont non seulement accès à des discussions et formations mais également aux bibliothèques internes, à d'excellents mentors, et à des leaders visionnaires renommés dans le domaine des sciences informatiques, etc.

Une communication instantanée avec des architectes informatiques renommés ou un café avec des chercheurs connus sont des pratiques que nous encourageons. Nos équipes d'ingénierie favorisent un environnement d'apprentissage continu et de collaboration ouverte – nos stagiaires en font indubitablement partie.

Chaque stagiaire a un directeur et un mentor attitrés. Ces deux personnes sont minutieusement sélectionnées par des professionnels de l'ingénierie et sont ensuite chargées de l'expérience et du succès du stagiaire. La « supervision » est

probablement un terme erroné ici parce que nos stagiaires ne sont pas autant supervisés que guidés. Ils n'accomplissent pas des « tâches » mais utilisent plutôt leur énergie créative et leurs compétences pour innover et résoudre ensemble des problèmes avec nos équipes.

[Http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/youthspark](http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/youthspark)

### **EN PRATIQUE :**

#### **Projet « Young Jobs » de Swedbank**

Le projet utilise le réseau étendu des succursales de Swedbank pour encourager la création de stages, également parmi les clients de la banque.

Le projet a créé 3.000 stages de qualité de 3 mois, avec des superviseurs attirés pour chaque stagiaire et un objectif précis de formation.

82% des directeurs des succursales de Swedbank ont déclaré que le projet Young Jobs a activement contribué au renforcement de l'image de marque de la banque.

## **A la fin du stage**

**Un stage de qualité doit aboutir à un jeune doté d'une nouvelle expérience professionnelle et mieux équipé pour intégrer le marché de l'emploi.**

### **EVALUATION DE L'APPRENTISSAGE**

Pour créer un sens de la propriété et de la loyauté, incluez une présentation de fin de stage pour que les stagiaires présentent le travail qu'ils ont effectué à l'équipe, et ce qu'ils ont appris pendant la durée du programme.

### **EVALUATION ET CERTIFICATION**

Veillez à ce que le superviseur ait une réunion d'évaluation de stage avec le stagiaire, où ils évaluent si les objectifs de l'apprentissage ont été réalisés et comment le stagiaire a joué son rôle dans l'organisation. Les questions à aborder peuvent inclure :

- A quel degré le stagiaire a-t-il réalisé les objectifs d'apprentissage ?
- Quels projets ont-ils réalisés ou à quels projets ont-ils contribué ?
- Qu'ont-ils appris qui les prépare mieux au marché du travail ?
- Comment jugez-vous leur performance en tant que membre du personnel ?
- Dans quels domaines pourraient-ils encore s'améliorer ?

Vous devez également discuter honnêtement de la possibilité que le stagiaire reste dans votre entreprise en tant qu'employé permanent, et si cela n'est pas envisageable, discuter des futures étapes de sa carrière et comment vous pouvez l'aider et le conseiller dans ces étapes.

Veillez également à ce qu'il existe un espace pour que le stagiaire donne un feedback à son superviseur, pour que celui-ci et votre organisation dans l'ensemble

puissent apprendre des choses des stagiaires eux-mêmes.

Enfin, veillez à remettre une lettre de référence au stagiaire, ou une attestation écrite, qui reprend les tâches accomplies, les compétences acquises, et un aperçu de la performance globale du stagiaire. Cela a une valeur inestimable pour les futures recherches d'emploi du stagiaire.

#### **EN PRATIQUE :**

##### **Des stages qui débouchent sur un emploi chez AbbVie**

Les équipes des Relations universitaires d'AbbVie dirigent des initiatives stratégiques de recrutement sur le campus pour engager et recruter des talents spécialisés pour les Programmes de Développement et des domaines fonctionnels avec de futures offres d'emploi pour des talents sortant de l'université. Les candidats stagiaires recrutés pour ces offres de futurs emplois participent au programme de stages d'été d'AbbVie et, avant la fin de leur stage, prennent part à un entretien pour évaluer la possibilité d'une position à temps plein dans l'entreprise.

Le taux de conversion des stagiaires éligibles en 2014, pour AbbVie aux Etats-Unis, pour des recrutements à des postes à temps plein en 2015 dans les Programmes de Développement, était de 44%. La conversion est définie comme le nombre de stagiaires éligibles pour un emploi à temps plein dans le Programme de Développement qui ont été effectivement embauchés à temps plein. En ce qui concerne AbbVie en dehors des Etats-Unis, en 2014, le recrutement est d'environ 300 stagiaires à travers 17 pays et le taux de conversion devrait être similaire voire plus élevé.

## Conclusion

**Les stages peuvent aider les jeunes de nombreuses façons :** en les formant à des emplois spécifiques, en leur donnant la chance d'essayer une profession et en leur fournissant les compétences qui peuvent les aider à trouver un emploi permanent. Cependant, ces bénéfices ne peuvent être garantis que si les programmes de stages respectent certains principes directeurs.

**Les employeurs ont un rôle important à jouer dans ce processus.** Ce guide a démontré qu'il existe certaines démarches faciles à entreprendre pour garantir que les stages que vous offrez aident les jeunes dans cette période de transition tout en vous permettant de profiter au maximum du potentiel des jeunes et d'engranger les bénéfices d'un investissement dans le futur.

**Beaucoup d'employeurs montrent déjà la voie** en offrant des opportunités éducatives, adaptées et valorisantes qui aident les jeunes à entrer sur le marché du travail. Nous espérons que ce guide en incitera bien d'autres à suivre la tendance !

## Liens utiles

### QUALITE DES STAGES

#### **La Charte européenne sur la qualité des stages et des apprentissages**

<http://www.youthforum.org/quality-internships/>

La Charte expose les critères minimum nécessaires pour garantir qu'un stage soit une expérience appréciable, sûre et équitable pour un jeune.

#### **Programmes d'apprentissage et de formation dans l'UE27 : Facteurs Clés de Succès**

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?do-cid=11348&langId=en>

Recherche de la Commission européenne décrivant les facteurs clés de succès de programmes d'apprentissage et de formation existants dans l'Union européenne. Comprend une annexe spécifique aux pays.

### OUTILS POUR DEMARRER

#### **Vers des stages et des apprentissages de qualité : présentation de l'outil d'évaluation des stages et apprentissages de qualité**

<http://www.csreurope.org>

Cet outil produit par CSR Europe est conçu pour aider les entreprises à évaluer et améliorer la qualité de leurs stages et apprentissages.

#### **Stages en milieu professionnel qui fonctionnent**

[http://www.cipd.co.uk/binaries/work-experience-placements-that-work\\_2012.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/work-experience-placements-that-work_2012.pdf)

Un guide du Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) sur la façon dont les employeurs peuvent fournir des stages de qualité au Royaume Uni.

### S'ENGAGER EN FAVEUR DE LA QUALITE

#### **Signer la Charte européenne pour la qualité**

Les entreprises peuvent s'engager à fournir des stages de qualité en signant la Charte européenne sur la qualité des stages et des apprentissages. Rejoignez les nombreuses entreprises qui ont promis de s'engager !

[Http://www.youthforum.org/quality-internships/](http://www.youthforum.org/quality-internships/)

#### **Label de Qualité**

<http://www.internsgopro.com/>

Vous pouvez également être récompensé pour vos programmes d'apprentissage. InternsGoPro est une organisation qui récompense les entreprises qui offrent des programmes de stages de qualité par un Label de Qualité certifié, basé sur la charte européenne pour la qualité des stages du Forum européen de la Jeunesse.

## Références

#### **European Youth Forum**

**2012** Charte européenne pour la Qualité des Stages et des Apprentissages.

[Www.youthforum.org/quality-internships](http://www.youthforum.org/quality-internships)

**2011** Interns Revealed : A survey on internship quality in Europe.

[http://issuu.com/yomag/docs/yfj\\_internsrevealed\\_web](http://issuu.com/yomag/docs/yfj_internsrevealed_web)

#### **Commission européenne**

**2013** Apprenticeship and traineeship Schemes in the EU27

[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_378\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_378_en.pdf)

**2013** Flash Eurobarometer : The Experience of Traineeships in the EU

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?lan-gld=en&catId=89&newsId=2007&furtherNews=yes>

**2014** Impact Assessment, Proposal for a Council Recommendation on a Quality Framework for Traineeships

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?do-clid=1123&langId=en>

#### **OCDE**

**2010** Developing Internships in the Western Balkans

<http://www.oecd.org/investment/psd/45499489.pdf>

#### **CSR Europe**

**2014** Towards Quality Internships and Apprenticeships : introducing the Quality Internships and apprenticeships assessment tool

<http://www.csreurope.org>