

## Les stages, un levier efficace de recrutement et de fidélisation des personnels ?

### Internships, an effective lever for recruiting and retaining staff?

**NDOUR Farba**  
Enseignant chercheur  
Etablissement Sup de Co Dakar  
Business School Sénégal

**Date de soumission** : 29/11/2024

**Date d'acceptation** : 05/01/2025

**Pour citer cet article** :

NDOUR. F. (2025) « Les stages, un levier efficace de recrutement et de fidélisation des personnels ? », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 272- 292.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La fidélisation du personnel est devenue un enjeu majeur pour les employeurs. Le télétravail, l'aspiration à plus d'autonomie, les changements de trajectoire dans la carrière professionnelle sont autant de facteurs qui favorisent la rotation du personnel. Avec ces nouvelles générations qui ne souhaitent pas subir le travail, bien recruter et fidéliser les ressources humaines nécessitent de mobiliser d'autres leviers jusqu'ici marginalisés tels que les stages.

L'évolution de la rémunération, la gestion des carrières et les principales sources de motivation habituelles peuvent ne pas suffire pour recruter facilement des collaborateurs et surtout fidéliser les ressources humaines performantes.

Cette étude cherche à montrer à quel point l'apport du stage peut être essentiel à l'entreprise dans l'optimisation de ses ressources humaines. L'étude s'appuie sur une observation de deux entités du secteur public et privé en France sur plusieurs années consécutives. Elle se base également sur une enquête de terrain au Sénégal en 2015 et 2024 pour mieux prendre en considération les différences géographiques, économiques voire culturelles.

**Mots clés :** Stage ; Fidélisation du personnel ; Recrutement ; GRH ; Culture d'entreprise.

## Abstract

Staff retention has become a major issue for employers. Teleworking, the desire for more autonomy, and career path changes are all factors that promote staff turnover. With these new generations who do not want to endure work, recruiting well and retaining human resources requires mobilizing other levers that have been marginalized until now, such as internships.

Changes in compensation, career management and the usual main sources of motivation may not be enough to easily recruit employees and, above all, to retain high-performing human resources.

This study seeks to show how essential the contribution of the internship can be to the company in the optimization of its human resources. This research is based on an observation of two public and private sector entities in France over several consecutive years. It is also based on a field survey in Senegal in 2015 and 2024 to better take into account geographical, economic and even cultural differences.

**Keywords :** Internship ; Staff retention ; Recruitment ; HRM ; Corporate culture.

## Introduction

Différentes raisons sont évoquées pour expliquer les départs des salariés : problèmes de communication, charge mentale trop importante, manque de reconnaissance, mauvaise ambiance, iniquités au sein de l'équipe, etc. Malgré les efforts pour endiguer ces départs, les entreprises peinent à fidéliser leurs personnels dans la durée. 45% des salariés français trouvent davantage de raisons de quitter leur entreprise actuelle (Microsoft<sup>1</sup> France, 2022). L'étude de l'IFOP<sup>2</sup> (2023) abonde dans le même sens et estime que 52% des salariés français ont envie de changer leur sphère professionnelle. La France est loin d'être une exception. En plus de la France, une étude<sup>3</sup> du Boston Consulting Group (2022) montre que 43% des travailleurs de terrain (dont la présence physique dans le lieu de travail est indispensable) sont prêts à démissionner dans trois autres pays (Etats-Unis, Royaume Uni et Allemagne). Ce pourcentage était encore plus élevé aux Etats-Unis (49 %), symbole de la grande démission de la période post COVID.

Il est donc bien loin le temps où le salarié passait toute sa carrière professionnelle au sein d'une seule et même organisation. Ce phénomène risque de s'accroître avec les nouvelles générations. Une enquête<sup>4</sup> de Pole Emploi France estime que les jeunes actifs changeront 13 à 15 fois d'employeur au cours de leur vie professionnelle. Ce besoin de mobilité des salariés s'est accentué avec l'évolution du rapport au travail et à l'entreprise. Aujourd'hui, l'attachement à la structure professionnelle apparaît moins fort. Selon le rapport 2024 de GALLUP (2024), seuls (23%) des salariés et 30% des managers se sentent engagés dans le temps dans leurs entreprises au niveau mondial. L'écrasante majorité (77% des salariés et 70% des managers) risquerait de partir de l'entreprise si la bonne opportunité professionnelle se présente.

La pratique du télétravail, qui renforce géographiquement la distance avec les collègues et la hiérarchie, semble influencer sur l'évolution des rapports avec l'entreprise et les collègues. L'enquête de Microsoft (2022) révèle d'ailleurs que 45% de ceux qui pratiquent le mode hybride se sentent de moins en moins proches de leurs collègues. La limitation des moments informels est susceptible d'influer sur la culture d'entreprise et pourrait négativement impacter la fidélisation des personnels. Cette rotation du personnel de plus en plus forte engendre des

---

<sup>1</sup> [La fidélité à son entreprise : ce capital qui s'épuise – News Centre \(microsoft.com\)](#)

<sup>2</sup> Enquête sur un échantillon de 1000 personnes en 2022

<sup>3</sup> [Making Work Work Better for Deskless Workers](#)

<sup>4</sup> Conseil national français de la refondation (2023) « *Re-considérer le travail* », rapport des garants des Assises du Travail au Ministère du travail, Plein emploi et de l'Insertion, [Microsoft Word - 202304 Assises du travail Rapport des garants\\_VDEF revu au 17 avril clean.docx \(travail-emploi.gouv.fr\)](#)

coûts non négligeables liés au recrutement et à la formation des nouveaux salariés. Elle peut nuire aux performances de l'entreprise. Sur le plan macroéconomique, GALLUP (2024) estime que le manque d'engagement des personnels coûterait 9% du PIB mondial.

Comment reconstruire ce lien qui se délite ? Comment s'assurer que l'entreprise puisse continuer à recruter facilement ? Y a-t-il d'autres outils négligés ou à inventer à mobiliser pour garder des ressources humaines performantes. Cet article explore les enjeux de la fidélisation du personnel et de l'attachement du salarié et de son entreprise.

A priori, le stage n'est pas considéré comme un levier ou en tout cas un des plus importants pour fidéliser les personnels et les rendre performantes. Dans cette étude, nous prenons comme hypothèse que l'entreprise néglige un outil qui pourrait pourtant jouer un rôle important pour renforcer le sentiment d'appartenance, pour recruter plus facilement et surtout compter sur des ressources humaines performantes.

Pour rappel, le Larouche<sup>5</sup> définit le stage comme « *une période pendant laquelle une personne exerce une activité temporaire dans une entreprise ou suit des cours en vue de sa formation.* »

Selon les pays, les stages se pratiquent avec plus ou moins de formalisme et d'encadrement.

Comment réussir à trouver une relation avec le stagiaire qui permet de l'intégrer au mieux dans l'organisation dans le but d'optimiser son potentiel, de le recruter éventuellement et de le fidéliser. Dans quelle mesure, certains systèmes formels d'encadrement des stages peuvent être des sources d'inspiration afin de mieux les encadrer et de tirer profit de cette période d'immersion.

Dans cet article, nous avons choisi comme cadre d'analyse deux pays économiquement et culturellement différents : la France et le Sénégal. Ces divergences culturelles influent sur le rapport à l'entreprise. Néanmoins, de très nombreuses similitudes législatives découlent de leurs liens historiques (la colonisation) qui existent entre ces deux pays. L'étude dans ces deux pays présente un double intérêt. Le premier est de pouvoir analyser les enquêtes dans des contextes totalement différents pour donner plus de consistance aux points de convergence. Le deuxième intérêt porte sur l'anticipation pour limiter certaines insuffisances éventuelles du modèle français susceptibles de se reproduire au Sénégal. Le Sénégal reste un pays enclavé dans la mondialisation et loin d'être hermétique aux bouleversements occidentaux. Le retour de la diaspora, l'implantation des firmes multinationales, l'« américanisation » des cultures sont autant de facteurs qui continueront de rapprocher l'entreprise sénégalaise de l'entité

---

<sup>5</sup> LAROUSSE, [Définitions : stage - Dictionnaire de français Larousse](#)

économique occidentale. L'anticipation peut ainsi permettre à l'entreprise sénégalaise de s'inspirer des bonnes pratiques de l'entreprise occidentale tout en minimiser les limites de cette dernière.

Cette recherche a été alimentée par des enquêtes dans ces deux pays. L'objectif des investigations au Sénégal était de comprendre l'immersion du stagiaire dans un cadre parfois informel. En France, le but recherché était de suivre sur le long terme l'évolution des stagiaires devenus salariés dans leur structure d'accueil.

La première partie de cet article est consacrée aux aspects théoriques sur l'apport du stage, ses dérives et les pistes évoquées dans la littérature pour mieux les limiter. Dans un second temps, les résultats des enquêtes effectuées en France et au Sénégal seront mis en exergue. Nous terminerons cette étude avec les préconisations issues de cette recherche.

## **1. L'apport du stage : revue de littérature**

Il semble y avoir une convergence sur l'intérêt de faire un stage. Nombreuses sont les analyses empiriques et théoriques qui mettent en évidence l'importance d'une immersion professionnelle dans une structure d'accueil. Néanmoins les conditions dans lesquelles les stages se passent semblent influencer sur leur apport aussi bien pour le stagiaire que pour l'organisme d'accueil.

### **1.1. Convergences sur l'intérêt de faire un stage : synthèse des travaux**

Le stage est un apprentissage des réalités du marché du travail (ESCOURROU N., 2009). Il permet aux jeunes de se familiariser avec les outils de professionnalisation tels que le CV, la lettre de motivation, les entretiens de recrutement (ESCOURROU N., 2008), de confirmer le projet de professionnalisation, de se reconnaître ou pas dans l'exercice de cette immersion sur le terrain (JORRO A., 2011). Le stage permet même aux moins jeunes de découvrir un métier, d'approfondir la connaissance sur un secteur d'activité et de choisir le modèle d'entreprise qui correspond à leurs aspirations (Social Magazine, 2019). Une des sources de chômage des jeunes s'explique par leur manque d'expérience. Le stage procure à ces jeunes une expérience qui leur facilite l'intégration professionnelle (GIRET J-F et S. ISSEHNANANE, 2012).

Le stage peut être une partie intégrante de la formation ou une véritable expérience de travail. Il stage facilite non seulement la transition entre les mondes académique et professionnel mais aussi permet de développer un réseau de contacts professionnels (DUHAIME E., 2018). L'inclusion du stage permet de qualifier la formation professionnelle (S. CHAUMIER, 2014). Le stage permet aux organismes de formation de réduire les heures consacrées à la théorie, aux entreprises de renforcer leur main-d'œuvre et aux autorités publiques d'assurer l'adéquation entre enseignement et besoins de l'économie (VILETTE M., 1998).

Le stage est une mise en situation professionnelle qui permet de comprendre les comportements à adopter mais également d'étoffer le CV (Institut Juridique, 2024). Le rapport de stage qui en découle permet de mobiliser des compétences transversales et donne au stagiaire la possibilité de faire le bilan de ses aptitudes et de l'analyse de sa manière d'apprendre (WONG C., 2018).

Une étude menée par MONFETTE, GRENIER et GOSELIN (2015) aboutit à la conclusion que le stage permet d'accroître le sentiment d'efficacité personnelle. Définie par A BANDURA comme le jugement de la personne sur sa capacité à réaliser des performances particulières (RONDIER, 2003), le sentiment d'efficacité professionnelle est le fondement de la motivation (COLLECTIF, 2004).

### **1.2. Stages : discriminations et difficultés**

Malgré l'importance du stage, nombreuses les dérives des structures d'accueil qui sont régulièrement déplorées. Le Collectif Génération Précaire (2024) considère que les stagiaires représentent pour les structures d'accueil une armée de réserves motivée et qualifiée. Le collectif regrette le détournement de cette immersion dans l'organisation, le stagiaire étant souvent mis en concurrence avec le chômeur. N. ESCOURROU (2009) abonde dans le même sens en estimant que le stage peut se substituer à certains emplois, surtout pour les post-Bac. L'auteur dénonce également les disparités en termes d'opportunités pour les jeunes souhaitant faire un stage. Il a mené une enquête sur les filières professionnelles avant le bac. Son étude met en lumière les difficultés de trouver un stage et les nombreuses discriminations inhérentes pour des lycéens. 1 jeune sur 4 déclarerait avoir eu du mal à obtenir un stage. Pour certains lycées 40% des élèves seraient confrontés à ces discriminations alors que pour d'autres ce pourcentage serait à peine de 15%.

DUHAIME E. (2018) met en lumière d'autres difficultés en s'appuyant sur une étude auprès de 1671 anciens stagiaires, produite par le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité. D'après l'auteur, les deux principales difficultés rencontrées par les anciens stagiaires sont l'encadrement et les conditions de réalisation du stage. Pour 3 stagiaires sur 10, l'organisation n'avait pas désigné un tuteur pour se référer. Pour les 7 autres, la majorité d'entre eux ont trouvé que le référent était disponible la plupart du temps. Ceci traduit le fait que l'encadrement ne rime pas toujours avec disponibilité même pour ceux qui ont un maître de stage. 22% des anciens stagiaires n'avaient pas bénéficié d'encadrement formel leur permettant de se fixer des objectifs clairement.

### 1.3. Quelques pistes évoquées dans la littérature

De nombreux auteurs préconisent des mesures visant à mieux encadrer les stages et à davantage de formalisation pour optimiser l'intérêt du stage et minimiser les abus. D'après P. HETZEL (2006), il faut trouver les moyens de donner au stage cette légitimité qu'il mérite en le valorisant avec la mise en place des modalités d'exercice efficaces. Pour S. CHAUMIER (2014), ce sont les structures d'accueil qui doivent veiller à ce que les missions confiées aux stagiaires soient en relation avec leurs formations.

D'autres auteurs prônent systématiquement la rémunération du stage car il existerait une forte corrélation entre gratification et possibilité d'insertion professionnelle pour le stagiaire. Selon GIRET et ISSEHNANE (2012), plus le stage est gratifié et formateur, plus nombreuses sont les opportunités pour le stagiaire de trouver des emplois mieux rémunérés. Ils considèrent que les meilleurs stages sont obtenus par les étudiants issus des formations les plus sélectives.

## 2. Méthodologie de recherche

Au Sénégal et en France, deux études très différentes mais complémentaires ont été réalisées.

### 2.1. Sénégal

Nous avons réalisé en 2015 à Dakar avant la pandémie de COVID 19. Cette enquête avait pour objectif de comprendre comment le stagiaire avait vécu son immersion dans la structure d'accueil et mesurer l'intérêt du stage en termes d'acquisition de connaissances et d'insertion professionnelle.

Neuf ans plus tard, une autre enquête a été menée à Dakar après la période post-COVID en respectant les principales caractéristiques de l'échantillon de 2015. La plupart des questions sont identiques. L'objectif est de faire une comparaison sur cette période dans l'optique d'identifier un éventuel effet COVID car la pandémie a eu lieu entre les deux périodes. Quelques questions additionnelles ont été posées en 2024 pour aller au-delà de l'enquête de 2015.

### 2.2. En France

Nous avons suivi deux structures dans le département de l'Hérault dans la Région d'Occitanie : une dans le secteur privé et une autre dans la fonction publique.

#### - *Au sein de l'entreprise du secteur privé*

Nous avons suivi pendant 9 ans une entreprise qui est passée de 12 ETP (emplois à temps plein soit 35 heures/semaine) en 2015 à 19 ETP en 2024. L'entreprise fait rarement recours aux stagiaires. L'objectif était de comparer l'évolution des salariés qui ont intégré l'entreprise en tant que stagiaires et les autres salariés.

- *Au sein de la fonction publique*

Nous avons également suivi un service dans la fonction publique dans le but de faire une comparaison avec le secteur privé. Cette structure de la fonction publique est passé de 70 à 90 ETP entre 2018 à 2023. De façon quantitative, nous avons exploité les données sur une période de 6 ans recueillies auprès des ressources humaines.

Ces observations visaient à répondre à ces différentes questions :

Y-a-t-il des salariés qui ont été recrutés parmi les stagiaires ?

Si oui, y-a-t-il une différence entre ces salariés et les autres qui été directement embauchés sans passer par le stage ?

Au niveau du temps passé dans l'entreprise, note-t-on une différence entre les anciens stagiaires et les autres salariés ?

En termes d'évolution, est-ce un avantage ou un fardeau d'avoir commencé par un stage pour le salarié ?

***Déroulement des enquêtes et observations***

- Enquêtes de terrain Sénégal par le biais d'un questionnaire avec des questions fermées et des questions ouvertes. Les données de l'enquête ont été exploitées grâce au logiciel Sphinx ;
- Enquêtes qualitatives dans l'entreprise privée avec des entretiens et un suivi régulier ;
- Enquêtes quantitatives dans le secteur public auprès des ressources humaines entre 2019 et 2023.

***Structures du questionnaire***

Le questionnaire soumis sur les stages à Dakar était divisé en trois parties. La première concernait l'identification du stagiaire (âge, genre). La deuxième faisait référence aux conditions de stage (encadrement, cadre de travail, gratification...). La dernière était consacrée aux appréciations du stagiaire et ses propositions de points d'amélioration.

***Contraintes logistiques***

L'enquête de 2024 s'est déroulée entre février et juin avec une réelle difficulté de trouver des personnes qui ont déjà effectué un stage. Sur les premières semaines de l'enquête, seules deux personnes contactées sur 10 avaient déjà fait un stage. Les mêmes difficultés ont été également notées en 2015. Au Sénégal, le stage d'observation pendant le collège (comme en France) ne fait pas partie du cursus scolaire. Par conséquent, de nombreux diplômés de l'enseignement supérieur ont terminé leurs études sans jamais connu une immersion en entreprise avant le début de leur vie professionnelle.

### 3. Méthodologie de recherche

#### 3.1. Principaux résultats des enquêtes du Sénégal

##### Caractéristiques de l'échantillon

Figure N°1 : Age

Age \ Année	2015	2024	Total
18-35 ans	81	87	168
36-55 ans	13	17	30
Plus de 55 ans	4	1	5
NSP	3	2	5
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>107</b>	<b>208</b>

Source : données de l'auteur – enquêtes de terrain à Dakar

Figure N°1 : Genre

Année de l'enquête	FEMMES	HOMMES	NSP	TOTAL
2015	45	52	4	101
2024	52	55	0	107
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>107</b>	<b>4</b>	<b>208</b>

Source : données de l'auteur – enquêtes de terrain à Dakar

Les résultats de ces deux enquêtes ont été analysés successivement sous l'angle de la préparation du stage, des conditions de stages, de l'après stage et des préconisations des stagiaires pour de meilleures conditions.

- **Objectifs fixés par les stagiaires**

Avant de commencer le stage, les stagiaires s'étaient fixés dans leur grande majorité des objectifs. Ils sont au moins 7 sur 10 à avoir défini des buts à l'entame de leur immersion dans la structure d'accueil (70% en 2015 et 73% en 2024).

- **Encadrement du stagiaire**

Les enquêtes ont révélé qu'une très grande majorité des stagiaires (84% en 2024 et 74% en 2015) a pu bénéficier d'un encadrement par le biais d'un maître de stage pendant la première semaine (dont presque 45% dès le premier jour du stage).

On peut néanmoins noter que 22% des stagiaires n'ont pas eu de maître de stage en 2015. En 2024 la part des stagiaires non encadrés par un tuteur était de 12%.

**Figure N° 3 : Qualité du stage**

Cadre de stage	2015	2024	TOTAL
Très satisfaisant	7	19	26
Satisfaisant	61	58	119
Peu satisfaisant	26	20	46
Insatisfaisant	3	10	13
NSP	4	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>107</b>	<b>208</b>

Source : données de l'auteur – enquêtes de terrain à Dakar

Globalement, les enquêtes montrent une grande satisfaction sur le cadre du stage. En 2015, ils étaient 68% à trouver le cadre satisfaisant dont 7% très satisfaisant. En 2024, ce pourcentage s'est amélioré en passant à 72% dont 17% de très satisfaisants.

Seuls 3% ont trouvé le cadre insatisfaisant en 2015 et 9% en 2024.

- ***Tous les stagiaires ne vont pas au bout de la période de stage.***

En 2015, 20% des stagiaires ne sont pas restés jusqu'à la fin du stage. Ils étaient encore plus nombreux (29%) en 2024 à arrêter le stage prématurément.

Les raisons qui sont souvent évoquées sont :

- Surexploitation des stagiaires ;
- Manque de considération ;
- Pas assez d'encadrement ;
- Coûts de transport élevés ;
- Pas de gratification du stage.... (cf préconisations des stagiaires ci-dessous).

**Figure N°4 : La suite du stage**

	2015	2024	TOTAL
Prolongation du stage	30	25	55
Proposition d'emploi	6	26	32
Aucune proposition	60	53	113
NSP	5	3	8
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>107</b>	<b>208</b>

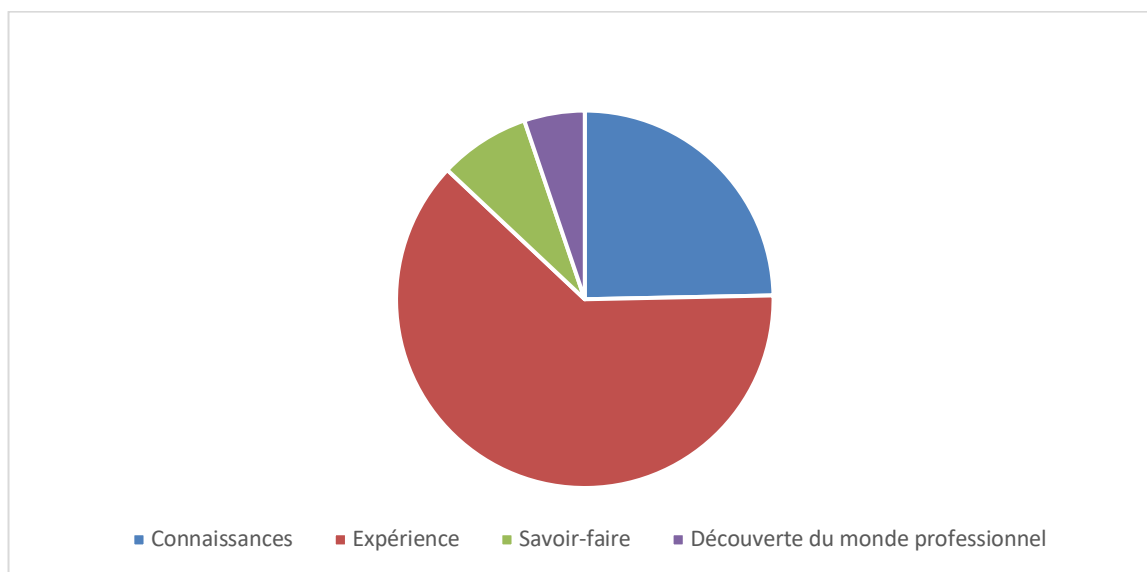
Source : données de l'auteur – enquêtes de terrain à Dakar

En 2024, 1 stagiaire sur 2 n'a aucune proposition de prolongation ni de contrat de travail à la fin du stage. Ce ratio était encore plus important en 2015 avec 60% des stagiaires qui ont quitté la structure d'accueil sans aucune proposition.

En 2015, 30% des stagiaires ont eu une proposition de prolongation du stage contre 23% en 2024.

La grande différence entre ces deux enquêtes est symbolisée par la proposition de contrat de travail après le stage. En 2024, ce pourcentage a été multiplié par 4 soit 24%.

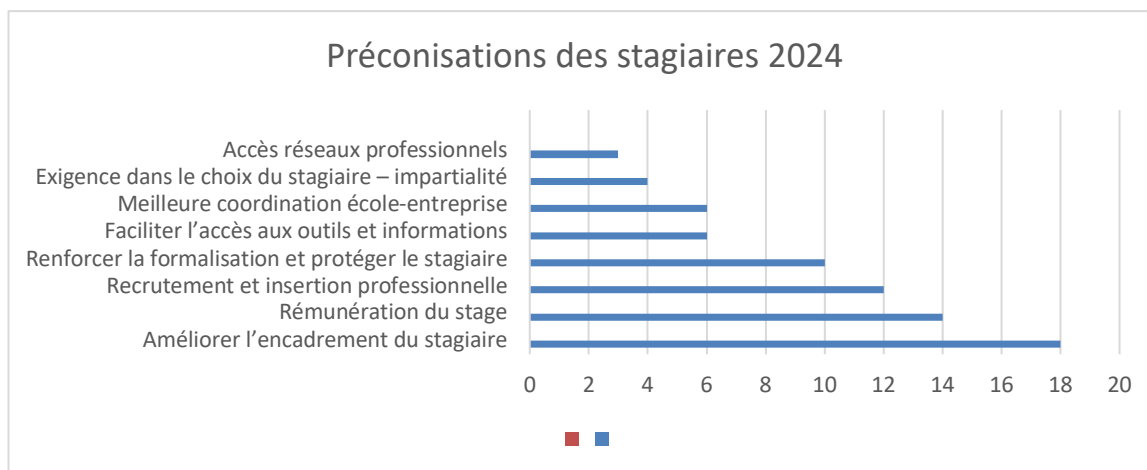
**Figure N°5 : Apport du stage en 2015**



Source : données de l'auteur – enquêtes de terrain à Dakar

En 2015, sur 97 éléments de réponses, ont été cités à 48 reprises l'expérience et 19 fois les connaissances. Dans une moindre mesure, le savoir-faire (6 reprises), la découverte du monde professionnel (4) ont été également évoqués.

**Figure N°6 : Préconisations stagiaires 2024**



Source : données de l'auteur – enquêtes de terrain à Dakar

- En 2024, les stagiaires ont placé l'amélioration de l'encadrement comme la priorité dans les pistes à exploiter. Dans l'encadrement, différents besoins ont été exprimés : un meilleur coaching pour motiver et aider le stagiaire à faire confiance en lui. Ne pas laisser le stagiaire à lui-même est une préoccupation qui est revenue à plusieurs reprises.
- La rémunération des stagiaires est apparue en deuxième position rappelant l'importance de la gratification pour aider le stagiaire à faire face à ses dépenses.
- Selon les stagiaires, la troisième priorité est relative à l'insertion professionnelle des stagiaires. Dans l'enquête, de nombreux stagiaires ont souhaité que les structures d'accueil leur donnent la priorité en cas de recrutement. A défaut de recruter les stagiaires, la structure doit pouvoir les aider à exploiter des pistes pour faciliter leur insertion professionnelle. Certains stagiaires pensent qu'il serait judicieux de leur proposer des lettres de recommandations à la fin du stage.
- La lutte contre les abus (surexploitation du stagiaire) et surtout l'absence ou le non-respect de la convention de stage ont été déplorés à plusieurs reprises. Ces derniers ont préconisé d'imposer la convention de stage, de veiller à limiter les prolongations excessives des périodes de stage et de protéger également les stagiaires contre les comportements malveillants.
- Dès le début du stage, des interviewés ont regretté l'inaccessibilité des certaines informations, machines ou matériels de la structure d'accueil. Selon eux, faciliter l'accès aux informations et outils le plus tôt possible devrait faire partie des priorités pour aider les stagiaires.

Dans une moindre mesure, d'autres propositions ont été faites pour qu'il ait une meilleure coordination entre les structures d'accueil et les organismes de formation. Cela assurerait une cohérence entre les missions des stagiaires et les aspects théoriques abordés en cours. En outre, une objectivité dans le choix des stagiaires a été souhaitée pour éviter que les relations personnelles prennent le dessus sur le profil du stagiaire. Enfin, des stagiaires ont souhaité que la structure d'accueil leur facilite l'accès aux réseaux professionnels.

### **3.2. Principaux résultats des enquêtes en France**

#### **3.2.1. Observations dans l'entreprise privée**

La structure que nous avons observée pendant 9 ans est une entreprise de services qui est passée d'un personnel de 12 à 18 ETP (emploi à temps complet) entre 2016 et 2024.

L'entreprise ne fait pas souvent recours aux stages mais a pu compter sur 4 stagiaires pendant cette période (2 Stages de plus de 2 mois et 2 stages de 2 mois). La structure met en place un plan d'intégration des nouveaux salariés qui bénéficient également aux stagiaires. Ces derniers sont invités à participer aux réunions d'équipe et à échanger régulièrement avec tous les membres de l'équipe. Le maître de stage a un rôle déterminant dans l'intégration du stagiaire

mais est loin d'être son seul interlocuteur. L'effectif réduit des personnels facilite les interactions entre collègues. Le management est basé sur une distance hiérarchique très faible, ce qui permet au stagiaire de nouer des relations informelles avec l'ensemble des membres de l'effectif quelle que soit la position et les responsabilités des personnels (y compris la direction générale). Les réunions hebdomadaires facilitent la transmission des informations. L'environnement convivial semble convenir aux stagiaires. Les entretiens avec les stagiaires ont d'ailleurs confirmé un attachement à la structure et une forte implication.

Nous avons voulu observer l'évolution (responsabilités et ancienneté) des anciens stagiaires devenus salariés comparée aux autres collègues. Des entretiens ont été également menés avec un ancien stagiaire devenu salarié de l'entreprise bien avant la période de l'enquête (2015-2024).

#### ➤ **Suite du stage**

- Le premier stage de plus de 2 mois s'est transformé en contrat d'apprentissage avant de devenir un contrat à durée indéterminée. Tout n'a pas été simple dans le changement de statut avec le passage stagiaire/salarié. Il le résumait ainsi :

*« Les premiers mois après la signature de mon contrat de travail, j'ai senti que je passais encore pour le stagiaire. Il a fallu rester quelques années pour sentir la confiance et me sentir considéré comme un salarié et non plus un ancien stagiaire. »*

- Le deuxième stagiaire de plus de deux mois a obtenu par la suite un CDI.

*« Le stage m'a donné la certitude que je ne cherchais pas uniquement à trouver du travail par la suite mais à intégrer cette entreprise en tant que salarié. »*

- Le troisième stagiaire a terminé son stage de deux mois et a signé un contrat d'apprentissage.

*« Je voulais revenir dans cette entreprise après mon stage. Lorsque j'ai eu l'opportunité de revenir quelques mois plus tard pour un contrat d'apprentissage, je n'ai pas hésité une seconde. »*

- Le quatrième stagiaire de 2 mois a repris ses études après le stage. *« Avec ma spécialisation, je ne vais pas pouvoir revenir dans cette entreprise après mes études mais j'avoue que cette expérience positive m'aura marquée. Je recommanderai facilement l'entreprise. »*

Aujourd'hui dans l'entreprise, l'équipe d'encadrement comporte 6 personnes dont un ancien stagiaire qui a une ancienneté de 13 ans. Il est l'un des deux salariés disposant de l'ancienneté la plus significative dans l'entreprise. Il ne prévoit pas de changer d'entreprise et semble continuer à s'épanouir.

« *Je me suis senti bien depuis mon arrivée dans cette entreprise. Pendant toutes ces années, j'ai évolué professionnellement. Tant que je me sentirai bien ici, j'y resterai.* » dit le premier stagiaire de l'entreprise devenu responsable.

➤ **Évolution des salariés anciens stagiaires**

Les deux stagiaires devenus salariés en contrat à durée indéterminée ont eu des responsabilités pleines sur leur poste. Ils connaissaient déjà la structure. Ils ont bénéficié du tutorat des collègues lors des premiers mois avant d'assumer pleinement leurs missions.

Le stagiaire qui a signé un contrat d'apprentissage est sous la responsabilité d'un tuteur qui lui donne l'expérience nécessaire pour être autonome à terme dans ses propres missions.

**Est-ce que les anciens stagiaires restent autant que les autres salariés dans l'entreprise ?**

On a examiné les départs de ces 5 dernières années et comparé l'ancienneté de chaque salarié parti pour voir s'il y a des différences entre anciens stagiaires et les autres collègues qui ont quitté l'entreprise.

**Figure N°7 : Les départs des salariés ces 5 dernières années**

Départs	Ancienneté par an
A	9
B	8
C	3
D	5
E	3
F	2

Source : données de l'auteur – enquêtes de terrain à Dakar

Ancienneté moyenne de tous les salariés qui ont quitté l'entreprise (y compris les anciens stagiaires) ces 5 dernières années = 5 ans

Ancienneté moyenne des départs des salariés non anciens stagiaires = 4,25 ans

Parmi ces départs, on note celui d'un ancien stagiaire parti pour de nouveaux défis après 8 ans dans l'entreprise et d'un autre ancien stagiaire qui a rejoint une entreprise partenaire après 5 ans dans la structure.

L'ancienneté moyenne des deux anciens stagiaires (6,5 ans) est supérieure à l'ancienneté moyenne des départs sur les cinq dernières années (5 ans) et de l'ancienneté des autres salariés qui n'ont pas fait de stage dans l'entreprise (4,25 ans).

La pandémie du Covid 19 a très peu d'impact sur le départ des salariés. Depuis la fin du confinement, tous les salariés de l'équipe qui souhaitent travailler à domicile peuvent le faire jusqu'à 3 jours par semaine.

### **3.2.2. Observations dans la structure publique**

La structure publique suivie est passée de 60 à 90 ETP entre 2017 et 2024. Le service est composé d'une direction et des secteurs jouissant d'une certaine autonomie. Ce sont ces secteurs qui font régulièrement appel à des stagiaires. Chaque année, le service accueille 4 stagiaires pour une durée de 6 mois. Ces jeunes diplômés accueillis sont pour la plupart titulaires d'un master 2.

Les stagiaires interagissent principalement avec les membres de leur propre secteur. La relation entre les différents secteurs est assez marginale. La distance hiérarchique est forte. Les réunions entre le top management réunissent la direction et les responsables des secteurs. La réunion de service avec l'ensemble des membres a lieu une fois tous les trois mois avec un caractère descendant.

La structure est confrontée à une rotation du personnel très élevée. En moyenne, un salarié quitte le service chaque mois pour rejoindre généralement le secteur privé.

#### ***Suite du stage***

Au bout des 6 mois, le stagiaire jouit d'une bonne connaissance des dispositifs ce qui lui confère une autonomie relative. En moyenne 1 stagiaire sur 2 reste dans le service en tant que contractuel pour pallier aux nombreux départs du personnel. Le fait d'embaucher ces jeunes diplômés, anciens stagiaires, permet au service de compter sur des agents opérationnels qui connaissent déjà la structure et son organisation.

#### ***Évolution des salariés anciens stagiaires***

Dans les douze personnes qui quittent le service chaque année, il y a d'anciens stagiaires. Nous n'avons pas noté une différence avec les départs d'autres salariés. L'ancienneté moyenne des départs est de 2 ans aussi bien pour les anciens stagiaires que pour le reste des employés qui partent.

Le cas du service de la fonction publique met en lumière les similitudes entre ces stagiaires et les autres salariés qui quittent l'organisation dès que l'opportunité se présente. Ces jeunes diplômés considèrent cette expérience comme un tremplin pouvant leur permettre de négocier des conditions salariales avantageuses dans le même domaine mais dans le secteur privé. Ils deviennent ainsi plus attractifs pour les employeurs du secteur privé.

Nous avons noté également que depuis la pandémie du COVID 19, la possibilité de télétravailler est devenue un argument évoqué lors des départs. La structure limite le travail à

domicile et met en place des règles jugées contraignantes pour en bénéficier. Le nombre de jours autorisés est limité à 2 au maximum pour ceux qui peuvent justifier des conditions de travail convenables à domicile (bureau, table et chaises adaptées...) après la validation du directeur.

A l'image des autres démembrements de la fonction publique, le service souffre de sa réputation : sécurité de l'emploi pour les fonctionnaires mais salaires des cadres plus faibles comparés au secteur privé. Cette sécurité de l'emploi commence d'ailleurs à ne plus être la norme avec le recrutement de plus en plus de contractuels dans la fonction publique française. Ces départs s'expliquent également par les difficultés d'évoluer dans la fonction publique sans passer par les concours pour les changements de grade.

#### **4. Analyse des résultats et test des hypothèses**

Les trois cas étudiés au Sénégal et en France renvoient à des observations que nous allons confronter à nos hypothèses de recherche. Ces observations se basent sur des analyses empiriques sur une période significativement longue.

##### ➤ **Hypothèse 1 : Les stages permettent de recruter plus facilement mais ne sont pas optimisés par les entreprises**

L'entreprise privée française étudiée semble choisir des stagiaires en fonction des besoins identifiés en amont. Le fait de proposer à 80% des stagiaires un contrat salarié ou d'apprentissage montre à quel point le stage est efficace pour l'entreprise en termes de recrutement. Quant à la structure publique française, elle arrive à remplacer une partie des départs avec les stagiaires. Avec les stages, elle arrive à attirer pendant deux ans en moyenne des jeunes diplômés qui n'avaient pas forcément la vocation d'évoluer dans le secteur public.

Avec des attentes différentes, le stage semble donc répondre aux besoins des deux structures d'accueil françaises étudiées. Ces deux exemples montrent ainsi le rôle facilitateur que peut avoir le stage dans l'embauche de nouveaux salariés.

Le succès des stages sur les recrutements repose en partie sur la transparence mutuelle de la relation entre le stagiaire et la structure d'accueil. La période d'essai d'un salarié ne garantit pas toujours cette transparence. En effet, c'est une période de « séduction » où l'employé cherche généralement à montrer le meilleur de lui-même afin d'être confirmé dans le poste. La relation entre la structure d'accueil et le stagiaire semble plus transparente car il y a moins d'attentes de part et d'autre. Cette relation transparente permet au stagiaire de s'imaginer travailler pour la structure d'accueil ou non. Cela permet également à l'employeur de proposer un contrat à un employé avec qui il a déjà quelques certitudes sur la capacité d'adaptation, sa

montée en compétence et le rapport aux autres collègues. Le fait que le stagiaire souhaite rejoindre une structure qu'il connaît bien facilite la culture d'entreprise.

On voit donc que s'il est bien organisé, le stage peut permettre à l'entreprise de recruter facilement pour minimiser les effets de la rotation du personnel. Toutefois, les deux enquêtes sénégalaises montrent que 20 à 29% des stagiaires arrêtent leur stage prématurément. Elles mettent en évidence également que 50 à 60% des stagiaires qui terminent leur stage n'ont aucune proposition de prolongation ou d'emploi. Même si on note une évolution significative entre les deux périodes sur la proposition d'emploi (4% en 2015 contre 24% en 2024), on constate que les structures d'accueil embauchent maximum 1 stagiaire sur 5. Par voie de conséquence, on peut en déduire que la marge de progression est réelle. Cela laisse penser qu'elle n'optimise pas le potentiel que peut générer le stage.

➤ **Hypothèse 2 : le stage est un excellent levier pour fidéliser le personnel**

L'exemple de l'entreprise privée de l'étude montre que quelle que soit la durée du stage, il peut y avoir une relation solide entre le stagiaire et l'entreprise si l'encadrement est efficace. Les 2 ou 6 mois d'immersion peuvent donner des indications sur sa volonté du stagiaire de rester dans la structure en cas d'opportunité. Le fait de garder ces salariés anciens stagiaires en moyenne plus longtemps que les autres collaborateurs donne des certitudes sur le bien-fondé du stage pour la fidélisation du personnel. Le premier stagiaire, devenu salarié et responsable, est considéré comme l'âme de la structure. Il fait partie des plus anciens salariés. Il connaît parfaitement l'évolution des pratiques. Le fait d'avoir travaillé dans l'organisation depuis la fin de sa formation fait de lui la référence en termes de culture d'entreprise.

A contrario, la structure publique évolue dans un schéma différent. Les interactions entre le stagiaire et les autres membres du personnel en dehors de son secteur sont quasi-inexistantes. L'immersion des 6 mois ne semble pas faire évoluer les préjugés liés à la fonction publique ni sur la rémunération encore moins sur les possibilités d'évolution. Nos observations mettent en exergue également le départ des salariés (dont les anciens stagiaires) après deux ans de contrat au profit de la concurrence. Cela force la structure publique à recruter et former de nouveaux collaborateurs. Par ricochet, la structure perd l'apport des salariés formés et devra consacrer du temps pour que les nouveaux soient opérationnels. Cela met en lumière le fait que la facilité de recrutement ne garantit pas la fidélisation du personnel. Sans des mesures additionnelles tels que l'encadrement, la motivation et les autres aspects d'un management efficace du personnel, le stage pourra difficilement avoir un impact positif significatif sur la fidélisation du personnel.

Une meilleure intégration des stagiaires de l'entreprise publique pourrait mettre en avant d'autres sources de motivation telles que l'autonomisation, l'implication dans les décisions, la reconnaissance, la bonne ambiance....

### **Conclusion**

Malgré la robotisation et la mécanisation, le recrutement et la fidélisation des personnels resteront toujours des enjeux cruciaux pour les organisations. Dans un contexte post-Covid, de télétravail mais également de mutations démographiques et environnementales, il est judicieux de mobiliser tous les leviers possibles pour s'entourer des ressources humaines performantes le plus longtemps possible. Les stages vont partie de ces moyens à exploiter mais nécessite un encadrement efficient. Au moment où le travail ne souhaite plus être subi par les nouvelles générations, le stage peut être un levier efficace pour mieux connaître, mieux recruter et mieux garder ses personnels. Il serait d'ailleurs judicieux de revoir l'organisation de ces stages pour qu'ils s'adaptent aux besoins de mobilités et d'autonomie des jeunes générations soucieuses également de travailler à distance.

Cette étude a exploré le stage dans des contextes très différents. Néanmoins, elle comporte des limites. Deux des principales insuffisances concernent par la prise en compte de l'effet COVID et la subjectivité de la notion d'optimisation.

L'enquête sur le long terme visait, en effet, à détecter un éventuel effet COVID sur la gestion et/ou l'attitude des stagiaires. En France, les confinements successifs pour lutter contre la propagation du virus ont généralisé le télétravail sauf pour les métiers qui ne pouvaient pas se faire à distance. Malgré la fin des restrictions, ce mode de travail est devenu enraciné dans les habitudes. C'est évident que la pandémie a influé sur le comportement des salariés et par ricochet des stagiaires. Dans les raisons évoquées pour les départs, il y a la non possibilité de travailler à domicile. En revanche, il est très difficile de détecter dans l'étude une influence du COVID au Sénégal. Contrairement à la France, où le confinement a été imposé, des couvre-feux ont été institués au Sénégal à partir de la fin de journée. Par voie de conséquence, la façon de travailler a moins évolué. Nous avons juste noté une grande différence entre 2015 et 2024. Elle concerne le taux de salariés embauchés qui a été multiplié par 4 entre les deux périodes. L'échantillon n'est sans doute pas aussi significatif pour en faire une généralité. Même si la tendance était générale, il aurait fallu analyser les raisons qui peuvent effectivement inclure un effet COVID.

En ce qui concerne la notion d'optimisation, elle peut avoir une dimension subjective. Ce qui peut paraître sous-estimé pour les uns peut parfaitement convenir aux autres. Il semble donc

difficile de mesurer avec précision si les structures d'accueil profitent de toutes les retombées possibles des stages ou non.

Cependant, l'étude a permis de démontrer les apports très différents des stagiaires surtout en termes de recrutement et de fidélisation du personnel. Elle permet de pointer le fait qu'il serait possible et souhaitable de tirer davantage profit du stage avec un meilleur encadrement, une plus grande implication et des missions en adéquation avec leur formation. Les stagiaires ont besoin de reconnaissance et de missions en adéquation avec leurs formations. L'enquête du Sénégal a révélé un réel besoin de reconnaissance des stagiaires. Une meilleure formalisation du stage pourrait permettre une relation tripartite entre le stagiaire, l'organisme de formation et le stagiaire pour mieux définir les missions dans la structure d'accueil.

Ces différentes observations et enquêtes nous conduisent à la conclusion qu'il n'est pas souhaitable de beaucoup de stagiaires en même temps. Quelle que soit la zone géographique, l'encadrement des stagiaires est une nécessité. Ce n'est pas un hasard si l'enquête au Sénégal a placé les besoins d'encadrement à la première place des priorités pour les stagiaires. La structure d'accueil doit donc déterminer le nombre de stagiaires minimum et maximum en fonction de l'effectif de la structure et des besoins pour mieux les accompagner. Un nombre excessif de stagiaires par rapport à la capacité de la structure d'accueil nuit à l'accompagnement personnalisé qui renforce la reconnaissance. La distance hiérarchique faible et un environnement convivial facilitent l'intégration du stagiaire et peuvent influencer fortement sur son sentiment d'appartenance.

A noter cependant qu'un bon encadrement est une condition nécessaire et non suffisante pour que le stage se passe dans les meilleures conditions possibles. Proposer des périodes de stage de plus de deux mois si possibles rendrait la gratification obligatoire dans certains pays comme la France. L'ampleur des frais de transport et de restauration peuvent endiguer la motivation d'un stagiaire quelle que soit sa volonté à donner le meilleur de lui-même.

Le renforcement et l'application des règles de protection et de formalisation des stages aideraient assurément à endiguer les abus et dérives liés aux stages. Dans certains pays comme le Sénégal, une meilleure formalisation du stage permettrait de mieux protéger le stagiaire et davantage

Enfin, cette étude nous permet également d'alerter sur le changement de posture nécessaire en cas d'embauche du stagiaire. La signature du contrat acte la fin du stage. Il est important de tenir compte du nouveau statut dans la relation avec l'ancien stagiaire. Le risque de le considérer encore comme un stagiaire ou qu'il se considère ainsi après son embauche est réel.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Articles de revues

- BCG (2022). Malgré la crise, 37% des travailleurs de terrain français se disent prêts à démissionner. December 16, Press releases
- CHAUMIER S. (2014). Réflexions sur les stages et les conditions d'accueil d'un stagiaire dans une institution culturelle. OpenEdition Journals, mars-avril
- Conseil national français de la refondation (2023). Re-considérer le travail. Rapport des garants des Assises du Travail au Ministère du travail, Plein emploi et de l'Insertion
- DELOITTE (2020). Etude tendance RH 2020. [Tendances RH 2020 \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com/fr/fr/en/articles/article-tendances-rh-2020)
- DUHAIME E. (2018), Enjeux et perspectives entourant le statut des stagiaires au niveau collégial, Institut de Recherche en Economie Contemporaine (IREC), septembre
- ESOURROU N. (2008). Le stage : lien privilégié entre formation et emploi. Article faisant suite à la présentation au Colloque RESUP à Dijon, juin
- ESOURROU N. (2009). Les inégalités inter-institutionnelles d'offres de stages : étude comparative entre écoles de commerce et d'ingénieurs et universités. Article faisant suite à la présentation au Colloque RESUP Lausanne 2009. 2009. fihal-00494997
- FARVAQUE N. (2009). Discriminations dans l'accès au stage : du ressenti des élèves à l'intervention des enseignants. Formation emploi [En ligne], 105 | janvier-mars 2009, mis en ligne le 01 mars 2011. URL : <http://formationemploi.revues.org/index1803.html>
- FRECO G. (2012), « *Problématique d'entreprise et vécu de stagiaire* », dans FORMULER UNE PROBLEMATIQUE, pages 93 à 94
- IFOP (2023), « *Mobilité souhaitée VS mobilité bloquée : les regards des salariés* », 365 TALENTS, Janvier
- INRS (2018), « *L'accueil des stagiaires en entreprise* », Questions-réponses, Droit en pratique, Extraits du JO, Aline MENANT
- Institut Juridique (2024), « *L'intérêt de faire un stage pendant votre formation* », IJA Institut Juridique
- HETZEL P (2006), « *De l'université à l'emploi : rapport final de la Commission du débat national Université-Emploi* » Rapport remis le 24 octobre
- Gallup (2024), « *State of the Global Workforce – The voice of the world's employees* », 2024 Report
- GIRET J-F et ISSHENANE S. (2012), « *L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur* », Revue française de sciences sociales Formation Emploi, janvier-mars
- JORRO A. (2011). Evaluation de l'expérience et enjeux de reconnaissance professionnelle. Dans LES SCIENCES DE L'EDUCATION- POUR L'ERE NOUVELLE 2011/2 (vol 44), pages 69 à 83

MONFETTE & GRENIER & GOSSSELIN (2015). Influence des stages sur le sentiment d'efficacité personnelle de stagiaires en enseignement de l'éducation physique et à la santé. Dans CARREFOURS DE L'EDUCATION 2015/2 (N°40), pages 139 à 153

Social Magazine (2019). Stage en entreprise : un tremplin pour l'emploi. mercredi 10 juillet

VILETTE M. (1998). Le stage en entreprise peut-il devenir un programme d'apprentissage fort. Recherche et Formation, N°29

WONG C. (2018). Rapport de stage : au fait, à quoi ça sert ? Les Echos Start, 25 octobre.

## 2. Ouvrages

Collectif Génération Précaire (2024). Sois stage et tais-toi ! Pour en finir avec l'exploitation des stagiaires. Edition La Découverte

COLLECTIF (2004). De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité professionnelle, Autour de l'œuvre d'Albert BANDURA. L'HARMATTAN

RONDIER M. (2003). A. BANDURA. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Editions de Boeck Université