



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :
« Management Des Ressources Humaines »

**La norme ISO 29997 :2025 comme levier d'amélioration de
l'employabilité des apprenants : évaluation des dispositifs de
stage – Cas : Henkel Algérie**

Élaboré par :

DERRADJ Afaf

Encadré par :

Dr. LARRAS Chafika

Dr. CHIBANI Ratiba

Année Universitaire : 2025 / 2026

RÉSUMÉ

Dans un contexte économique mondial marqué par l'intensification de la concurrence et les mutations rapides du marché du travail, l'employabilité des jeunes diplômés constitue un enjeu stratégique majeur. Face au décalage persistant entre les compétences académiques et les attentes opérationnelles des entreprises, le stage en entreprise apparaît comme un levier essentiel d'insertion professionnelle et de développement des compétences.

Cette recherche mobilise la norme ISO 29997 :2025 comme cadre de référence afin d'évaluer la structuration des dispositifs d'apprentissage en milieu professionnel chez Henkel Algérie et d'identifier les axes d'amélioration susceptibles de renforcer l'employabilité des apprenants.

Pour atteindre cet objectif, une approche qualitative abductive à positionnement constructiviste pragmatique a été adoptée. La collecte des données repose sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des tuteurs de stage, une grille d'observation du dispositif d'accueil des apprenants ainsi qu'une check-list d'évaluation fondée sur les lignes directrices de la norme ISO 29997 :2025.

Les résultats obtenus mettent en évidence que la qualité de l'encadrement des stages favorise le développement des compétences professionnelles et contribue au renforcement de l'employabilité des stagiaires. Cette étude a également permis de proposer un plan d'action orienté vers l'amélioration continue du dispositif de stage au sein de l'entreprise.

Mots-clés : employabilité, stage en entreprise, ISO 29997 :2025, développement des compétences, dispositif d'apprentissage

ABSTRACT

In a global economic context marked by intensifying competition and rapid transformations in the labor market, the employability of young graduates represents a major strategic challenge. Faced with the persistent gap between academic competencies and the operational expectations of companies, internships emerge as an essential lever for professional integration and skills development.

This research draws on the ISO 29997:2025 standard as a reference framework to assess the structuring of work-based learning programs at Henkel Algeria and to identify areas for improvement likely to strengthen learners' employability.

To achieve this objective, an abductive qualitative approach with a pragmatic constructivist positioning was adopted. Data collection was based on semi-structured interviews conducted with internship supervisors, an observation grid of the learner reception system, and an evaluation checklist grounded in the guidelines of the ISO 29997:2025 standard.

The results obtained highlight that the quality of internship supervision promotes the development of professional competencies and contributes to strengthening the employability of trainees. This study also led to the proposal of an action plan oriented towards the continuous improvement of the internship program within the company.

Key words: employability, internship, ISO 29997:2025, skills development, learning device

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التدريب الميداني في تعزيز توظيفية حاملي الشهادات الشباب، في ظل تصاعد حدة المنافسة وتسارع التحولات في سوق العمل العالمي، وما يرافق ذلك من فجوة متزايدة بين الكفاءات الأكاديمية والمتطلبات التشغيلية للمؤسسات.

ويستند البحث إلى المعيار الدولي ISO 29997:2025 بوصفه إطارًا مرجعيًا لتقييم هيكلية أجهزة التعلم في بيئة العمل لدى شركة Henkel الجزائر، وتحديد محاور التحسين الكفيلة بتعزيز توظيفية المتعلمين.

ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد مقاربة نوعية استدلالية ذات توجه بنائي-براغماتي، حيث استندت عملية جمع البيانات إلى مقابلات شبه موجهة أجريت مع مشرفي التدريب، وشبكة ملاحظة لجهاز استقبال المتعلمين، بالإضافة إلى قائمة تقييمية مبنية على إرشادات المعيار ISO 29997:2025.

وقد أبرزت النتائج المتحصل عليها أن جودة الإشراف على التدريب تسهم بشكل ملحوظ في تطوير الكفاءات المهنية وتعزيز توظيفية المتدربين. كما أتاحت هذه الدراسة اقتراح خطة عمل موجهة نحو التحسين المستمر لجهاز التدريب داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: قابلية التوظيف، التدريب، ISO 29997:2025، تنمية المهارات، إطار التعلم

REMERCIEMENT

Avant toute chose, je remercie Dieu Tout-puissant de m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener ce travail à son terme.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à mes encadrantes Dr. LARRAS Chafika et Dr. CHIBANI Ratiba, pour leur confiance, leur accompagnement, leurs conseils avisés, leur disponibilité ainsi que leur soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire. Leur encadrement a grandement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des responsables et collaborateurs de l'entreprise Henkel Algérie, qui m'ont offert l'opportunité d'effectuer ce stage dans un environnement professionnel enrichissant. Leur accueil, leur confiance et leur disponibilité m'ont permis de développer mes connaissances pratiques et de mieux comprendre les enjeux liés à l'employabilité, à l'apprentissage professionnel et aux pratiques organisationnelles.

J'exprime aussi ma profonde gratitude à ma famille, mes parents, mes frères et ma sœur, pour leurs sacrifices, leur soutien moral et leurs encouragements constants durant tout mon parcours académique. Leur présence a toujours été une source de motivation et de détermination.

Je remercie également mon amie Feth Zehar, pour son soutien moral, sa bienveillance et les moments précieux partagés jusqu'à la dernière minute

Enfin, je tiens à remercier mes chers collègues de groupe MRH pour ces deux années de master inoubliables.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENT	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS	x
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1.1. Les objectifs de recherche	3
1.2. Choix de thème	4
1.3. Choix de l'entreprise	4
1.4. Pertinence de la recherche	4
1.5. Méthode de recherche	5
1.6. Structure du mémoire	6
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	7
Section 1 : Revue de littérature	8
1. Les fondements théoriques	8
1.1. La théorie du capital humain	8
1.2. La théorie du tri et du signal	9
1.3. La théorie du capital social	10
1.4. Théorie de la concurrence pour l'emploi	11
1.5. Théorie des insiders–outsiders	12
2. Les approches et les modèles de l'employabilité	13
2.1. Le modèle basé sur les compétences	13
2.2. L'approche psycho-sociale de l'employabilité	14
2.3. Le modèle multidimensionnel du marché du travail	15
2.4. L'approche promesse de carrière	16
Section 2 : Cadre conceptuel	18
1. L'employabilité	18
1.1. Les définitions de l'employabilité	18
1.2. L'évolution du concept	19
1.3. Les formes de l'employabilité	20
1.4. Les acteurs de l'employabilité	21
1.5. Les apports de l'employabilité	22

1.6.	L'employabilité aujourd'hui	24
2.	La formation professionnelle et l'apprentissage comme leviers d'employabilité 25	
2.1.	La formation professionnelle et l'apprentissage.....	26
2.2.	Le cadre législatif et réglementaire algérien de la formation professionnelle et l'apprentissage :	27
2.3.	Etat des lieux de la formation professionnelle et l'apprentissage en Algérie 2025-2026	27
3.	La normalisation	28
3.1.	Définition de la norme	28
3.2.	Organisation internationale de normalisation (ISO)	28
3.3.	Les comités techniques ISO	28
	CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL	35
	Section 1 : cadre méthodologique.....	36
1.	Le positionnement épistémologique	36
1.1.	Les postures épistémologiques	37
2.	Approche méthodologique	38
3.	La démarche méthodologique	39
4.	Les méthodes de collecte des données	39
4.1.	L'analyse documentaire.....	40
4.2.	L'entretien.....	40
4.3.	L'observation	42
5.	Les outils de collecte des données	44
5.1.	Guide d'entretien	44
5.2.	Grille d'observation	45
6.	Analyse des données.....	45
6.1.	Analyse de contenu de l'entretien	45
6.2.	Analyse des données issues de l'observation	46
6.3.	CHECK-LISTE	46
	Section 2 : contexte organisationnel.....	47
1.	HENKEL dans le monde	47
1.1.	Vision et valeurs	48
1.2.	Les dates clés de l'évolution du groupe Henkel (nous-mêmes)	49
1.3.	Les secteurs d'activités du groupe Henkel.....	50
2.	Henkel Algérie :	51
2.1.	Passage de Henkel ENAD Algérie à Henkel Algérie	51

2.2.	Les moyens modernes et le système d'information.....	51
3.	Le site Henkel Algérie Chelghoum Laid.....	52
3.1.	Identification du site	52
3.2.	Situation au 31/01/2026	52
3.3.	Organisation du travail	52
3.4.	Structure organisationnelle.....	53
3.5.	Engagement de la direction et la politique SHEQ	53
3.6.	Les principaux objectifs	54
3.7.	La stratégie de Henkel Ch.-L.	54
4.	Cartographie des processus	55
4.1.	Le processus RH	56
5.	Les certificats ISO	57
	CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	59
	Section 1 : Analyse et discussion des résultats	60
1.	Analyse documentaire	60
1.1.	Analyse de document interne : Fiche Processus RH-Henkel Algérie (HCB-ChL) 60	
1.2.	Analyse du document externe : Norme ISO 29997 :2025	62
2.	Traitement et analyse des résultats des entretiens.....	63
2.1.	Analyse par NVivo	63
2.1.1.	Approche lexicale	63
2.1.2.	Approche linguistique.....	64
2.1.3.	Approche thématique.....	65
3.	Traitement et analyse des résultats de l'observation	68
4.	Analyse des résultats de CHECK-LISTE :.....	71
5.	Analyse SWOT et PESTEL de processus de stage actuel au sein de Henkel Algérie :	73
6.	Écarts identifiés et recommandations proposées	73
7.	discussion des résultats.....	76
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	79
	RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	83
	Références	84
	ANNEXES	89

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Formes et dimensions de l'employabilité.....	21
Tableau 2 : Les normes élaborés par ISO/TC 260	29
Tableau 3 : Liste des interviewés.....	41
Tableau 4 : L'évolution du groupe Henkel.....	49
Tableau 5 : Effective HENKEL CH-L.....	52
Tableau 6 : Sources regroupées par similarité des mots.....	64
Tableau 7 grille d'observation	69
Tableau 8 Taux d'application de chaque dimension	71

LISTE DES FIGURES

Figure 1: les acteurs de l'employabilité	22
Figure 2: Logo HENKEL	47
Figure 3: Organisation de l'entreprise Henkel dans le monde (Henkel global)	47
Figure 4: Rapport Annuel Henkel 2025	48
Figure 5: Organigramme HENKEL Algérie site CH-L	53
Figure 6: Cartographie des processus Henkel Ch-L	56
Figure 7: Requête de fréquence de mots-nuage du mot	63
Figure 8: Diagramme radar.....	72

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANSI : Institut National Américain Des Normes

CEI : Commission Electrotechnique Internationale

CIDTA : Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées

ENAD : entreprise nationale des détergents et produits d'entretien

FDIS : projet final de norme internationale (Final Draft International Standard)

HPS : Henkel production service

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

ISO : organisation internationale de normalisation

KPI : indicateur clé de performance

OCDE : l'organisation de Coopération et de Développement Economiques

OIT : Organisation Internationale du Travail

RH : Ressources Humaines

SHEQ : Sécurité, Hygiène, Environnement Et Qualité

SPA : Société Par Action

UNESCO : organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture

WEF : forum économique mondial

SMI : système de management intégré

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

PESTEL : Politique, Economie, Social, Technologie, Environnement, Legal

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Dans un environnement économique mondialisé, caractérisé par l'accélération des transformations technologiques, l'intensification de la concurrence et l'évolution constante des modèles organisationnels, la question de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés s'impose comme un enjeu majeur aussi bien pour les politiques publiques que pour les entreprises. La transformation académique et l'accès à l'emploi est devenu plus complexe, en raison des mutations du marché du travail, de l'émergence de nouveaux métiers et de l'évolution des compétences recherchées. Dans ce contexte, nous considérons que les jeunes diplômés sont appelés non seulement à maîtriser des connaissances théoriques, mais également à développer des compétences transversales, une capacité d'adaptation et une aptitude à évoluer dans des environnements professionnels incertains et changeants.

Dans cette perspective, le concept d'employabilité a connu une évolution significative. Longtemps réduit à la simple capacité d'obtenir ou de conserver un emploi, il est désormais envisagé comme un construit multidimensionnel intégrant des dimensions individuelles, organisationnelles et contextuelles. Nous appréhendons ainsi l'employabilité comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés par un individu pour accéder à un emploi, s'y maintenir et évoluer professionnellement. Elle suppose non seulement la possession de qualifications techniques, mais également des compétences relationnelles, comportementales et stratégiques permettant de répondre aux exigences d'un marché du travail de plus en plus sélectif et mouvant.

Toutefois, malgré l'accumulation de capital humain à travers la formation académique, nous observons un décalage persistant, souvent qualifié de mismatch des compétences, entre les acquis des étudiants et les attentes réelles du marché du travail. De nombreuses organisations constatent une inadéquation entre les compétences développées dans les parcours universitaires et les besoins opérationnels des entreprises. Dans ce cadre, les recruteurs accordent une importance croissante non seulement aux compétences techniques, mais aussi aux signaux d'expérience pratique, à la capacité d'adaptation et aux compétences comportementales, devenues déterminantes dans les processus de recrutement. Le diplôme, bien qu'essentiel, ne constitue plus à lui seul une garantie d'insertion professionnelle.

Face à cette réalité, nous considérons que le stage en entreprise constitue un levier stratégique de professionnalisation et un dispositif central dans le développement de l'employabilité. Au-delà de sa fonction pédagogique, il représente un espace d'apprentissage expérientiel permettant aux étudiants de mobiliser leurs acquis théoriques dans des situations concrètes de travail, de développer des compétences opérationnelles et d'acquérir une meilleure compréhension des exigences professionnelles. Il joue également un rôle de signal et de filtrage pour les employeurs, en réduisant

l'incertitude liée au recrutement et en offrant une première évaluation des aptitudes professionnelles des futurs diplômés.

Cependant, l'efficacité de ces expériences dépend largement de leur qualité, de leur encadrement et de la structuration des programmes d'accueil. Dans cette perspective, nous nous intéressons à la normalisation des pratiques de ressources humaines comme cadre susceptible de renforcer la qualité et la cohérence des dispositifs de stage. A cet égard, des référentiels tels que la norme ISO 29997 :2025 s'inscrivent dans une logique d'amélioration des pratiques en visant à garantir la qualité pédagogique des stages, l'encadrement des apprenants et l'alignement entre les objectifs de formation et les besoins organisationnels. Cette approche positionne le stage comme un véritable dispositif structuré de développement des compétences et d'accompagnement vers l'emploi.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit notre réflexion, qui interroge l'articulation entre l'apprentissage expérientiel, la normalisation des dispositifs de stage et l'amélioration de l'employabilité. Dès lors, notre problématique s'articule autour de la question suivante :

Comment la synergie entre la normalisation des services d'apprentissage selon la norme ISO 29997 :2025 et la structuration des programmes de stages contribue-t-elle au renforcement de l'employabilité des apprenants chez HENKEL Algérie ?

De cette question principale dérivent les questions secondaires suivantes :

- ✓ Comment les programmes de stages et d'apprentissage contribuent-ils au développement des compétences favorisant l'employabilité ?
- ✓ Comment les programmes de stages au sein de HENKEL Algérie sont-ils structurés et mis en œuvre au regard des principes de la norme ISO 29997 ?
- ✓ Quelle démarche d'apprentissage en milieu professionnel favorise le développement des compétences nécessaires à l'accès à l'emploi ?

Ces interrogations conduisent à analyser le rôle des stages structurés comme leviers d'insertion professionnelle durable et comme mécanismes de rapprochement entre formation académique et exigences du marché du travail.

1.1. Les objectifs de recherche

Afin de répondre à notre problématique, nous avons structuré notre démarche autour de trois objectifs principaux :

- ✓ Objectif d'exploration : examiner comment les programmes de stages et d'apprentissage servent de levier pour améliorer l'employabilité des individus
- ✓ Objectif d'évaluation : évaluer le processus de stage en fonction des lignes directrices de la norme ISO 29997 afin de mesurer la conformité et la performance pédagogique

- ✓ Objectif d'analyse: analyser comment un dispositif d'apprentissage structuré en milieu professionnel contribue au développement des compétences favorisant l'accès à l'emploi

Dans cette perspective, l'objectif général de cette recherche est **d'analyser-la synergie entre la normalisation des services d'apprentissage et la structuration des programmes de stages sur le renforcement de l'employabilité des apprenants**

1.2. Choix de thème

Le choix de ce thème a été motivé par le fait qu'il s'agit d'une thématique d'actualité, en lien avec les transformations du marché du travail et l'intérêt croissant accordé à l'employabilité des jeunes diplômés. Les programmes de stages et d'apprentissage sont aujourd'hui reconnus comme leviers importants pour le développement des compétences et l'insertion professionnelle, ce qui a suscité notre intérêt pour l'étude de leur contribution à l'employabilité. Ce choix est également justifié par l'intérêt d'aborder cette problématique à travers une approche normative, notamment à travers la norme ISO 29997 :2025 actuellement publiée, ce qui confère à cette recherche un caractère innovant et actuel. L'étude de cette norme permet d'analyser les dispositifs d'apprentissage dans une logique de qualité et d'amélioration continue, tout en apportant une perspective originale à la recherche.

1.3. Choix de l'entreprise

Le choix de Henkel Algérie comme terrain d'étude s'explique par son adéquation avec notre thème de recherche. En tant qu'entreprise multinationale certifiée selon plusieurs normes ISO, elle reflète un engagement fort en matière de qualité, de performance et d'amélioration continue. Elle dispose également d'un dispositif d'apprentissage structuré, intégré à sa gestion des ressources humaines, et qui accueille des apprenants ainsi que des stagiaires. Ce contexte en fait un terrain pertinent pour analyser les programmes d'apprentissage et leur rôle dans le développement des compétences et l'amélioration de l'employabilité.

1.4. Pertinence de la recherche

Cette recherche a une double pertinence :

- ✓ **Sur le plan scientifique :**

Cette recherche contribue à enrichir la littérature sur l'employabilité en analysant le rôle des dispositifs d'apprentissage et des référentiels normatifs notamment ISO 29997 :2025 dans le développement des compétences et l'insertion professionnelle. Elle permet de mieux comprendre l'articulation entre approches théoriques et pratiques organisationnelles, notamment dans une logique d'amélioration continue des compétences et de réduction du décalage formation-emploi

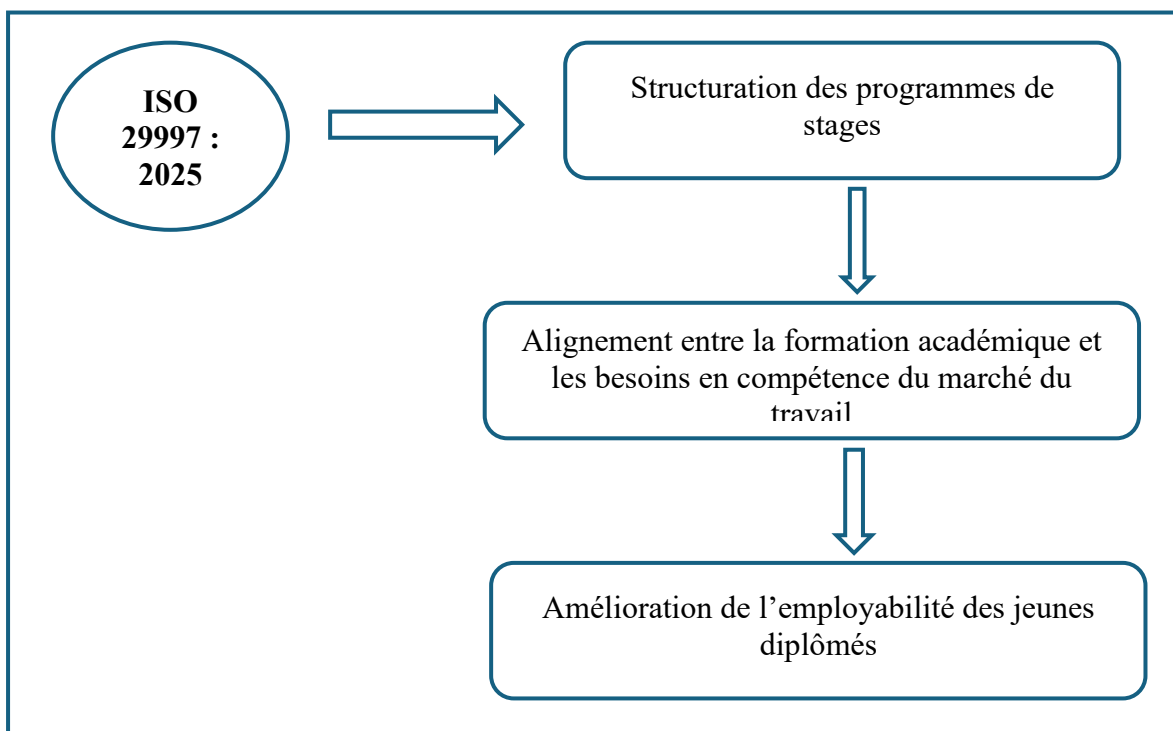
✓ **Sur le plan managérial :**

Cette étude met en évidence l'importance pour les entreprises et les organismes de formation de structurer et améliorer leurs dispositifs de stage et d'apprentissage. Elle souligne leur rôle dans le développement des compétences des apprenants, l'amélioration de leur employabilité et une meilleure adéquation avec les besoins du marché du travail, contribuant ainsi à une gestion plus efficace des ressources humaines et des talents.

1.5. Méthode de recherche

Afin d'analyser la contribution de la structuration des programmes de stage au renforcement de l'employabilité des apprenants, cette recherche adopte une démarche qualitative abductive, inscrite dans un positionnement constructiviste pragmatique. La collecte de données s'appuie sur une triangulation méthodologique : des entretiens semi-directifs menés auprès des tuteurs de stage, complétés par une grille d'observation visant à évaluer l'influence des dispositifs d'apprentissage sur le parcours des stagiaires, en référence au standard ISO 29997 :2025. Enfin, une évaluation du programme d'apprentissage au sein de Henkel Algérie est réalisée via une check-list, permettant de formuler un plan d'action dédié à l'amélioration continue des processus.

Modèle d'étude :



Notre modèle de recherche considère que l'application de la norme ISO 29997 :2025 sert de base pour la structuration des programmes de stages, cette organisation permet d'assurer

l'alignement entre la formation académique et les besoins réels en compétences du marché du travail. L'aboutissement final de ce processus est l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés.

1.6. Structure du mémoire

Pour traiter notre problématique, nous avons structuré notre travail comme suit :

Une introduction générale présentant le contexte de l'étude, son intérêt, les objectifs visés, la problématique posée ainsi que la méthodologie adoptée.

Le mémoire est ensuite organisé en trois chapitres. Le premier chapitre porte sur le cadre théorique et comprend deux sections : la première est consacrée à la revue de la littérature, tandis que la seconde traite du cadre conceptuel en abordant les notions d'employabilité, de formation et d'apprentissage, ainsi que les normes qui les encadrent.

Le deuxième chapitre est dédié au cadre méthodologique et organisationnel. Il est structuré en deux sections dans lesquelles nous présentons l'approche méthodologique, les techniques de collecte et d'analyse des données, ainsi que le contexte organisationnel de Henkel Algérie.

Enfin, le troisième chapitre concerne le cadre empirique, où nous procédons au diagnostic des données collectées et à l'analyse des résultats obtenus, afin de formuler des recommandations et de proposer des actions correctives.

Le travail s'achève par une conclusion générale qui synthétise les principaux résultats de l'étude tout en mettant en évidence ses limites et perspectives.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Chapitre1 : revue de littérature et cadre conceptuel

Le présent chapitre présente une revue de la littérature ainsi que le cadre conceptuel sur lesquels repose notre étude

Section 1 : Revue de littérature

Cette section porte sur les fondements théoriques de l'employabilité, ainsi que sur les principales approches et modèles qui permettent de mieux comprendre les dimensions de ce concept. Elle met également en lumière les récents travaux empiriques réalisés dans ce domaine, afin d'identifier les résultats des recherches antérieures et de situer notre étude par rapport aux contributions existantes.

1. Les fondements théoriques

Dans cette première section de la synthèse des études, nous analyserons et résumerons les travaux dont le contenu porte sur les fondements théoriques de l'employabilité. Ces études s'appuient sur plusieurs cadres théoriques majeurs, à savoir la théorie du capital humain qui met en avant le rôle des compétences et connaissances dans l'accès à l'emploi, la théorie du tri et du signal, selon laquelle les diplômes et les expériences professionnelles, notamment les stages, servent de signaux et des indicateurs de qualité pour les employeurs. Elles mobilisent également la théorie du capital social, qui souligne l'importance des réseaux relationnels dans l'accès aux opportunités professionnelles, ainsi que la théorie de la concurrence pour l'emploi, qui met en évidence la compétence entre individus en fonction de leurs qualifications. Enfin la théorie des insiders-outsiders permet d'expliquer les inégalités d'accès et de stabilité sur le marché du travail.

1.1. La théorie du capital humain

La théorie du capital humain, fondée par (Becker, 1964) dans la lignée d'Adam Smith, constitue le socle fondamental de l'analyse économique de l'employabilité. Elle repose sur le postulat que l'éducation et la formation représentent des investissements productifs : en acquérant des connaissances et des compétences, les individus augmentent leur productivité marginale et, partant, leurs perspectives de revenus et d'emploi. Cette logique d'investissement rationnel a longtemps dominé les politiques publiques d'éducation et de formation professionnelle.

Cependant, dans un contexte postpandémique et de transformation numérique accélérée, la conception du capital humain s'est considérablement élargie. Des chercheurs contemporains tels que (Akkermans, Le Blanc, Van der Heijden, & De Vos, 2024) soulignent que le capital

humain ne se réduit plus aux seules qualifications formelles, mais englobe un spectre de compétences cognitives, comportementales et adaptatives que les systèmes éducatifs traditionnels peinent à développer. Ces auteurs introduisent la notion de « capital de carrière », défini comme l'ensemble des ressources — compétences, réseau, sens de la carrière — qu'un individu mobilise pour naviguer dans un marché du travail de plus en plus imprévisible.

Dans le prolongement de cette approche, les travaux récents du Forum économique mondial (WEF, 2023) confirment que les compétences les plus valorisées par les employeurs connaissent une évolution rapide sous l'effet conjugué de la digitalisation, de l'intelligence artificielle et des transformations organisationnelles. La pensée analytique, la créativité, la résilience et l'adaptabilité sont désormais au sommet des référentiels de compétences recherchées, supplantant progressivement les savoirs techniques purs. Ce glissement met en évidence la tension entre la logique du capital humain classique — axée sur l'accumulation de connaissances codifiées — et les nouvelles exigences d'un marché du travail valorisant des compétences de plus en plus complexes et difficiles à formaliser.

Par ailleurs, (Guilbert, Bernaud, Gouvernet, & Rossier, 2022) dans une étude longitudinale menée en France, ont mis en évidence le paradoxe de la surqualification : certains diplômés, bien que porteurs d'un capital humain élevé, se retrouvent durablement en situation de déclassement professionnel, ce qui interroge la suffisance du diplôme comme garantie d'insertion. Cette réalité invite à concevoir le capital humain comme une condition nécessaire mais non suffisante de l'employabilité, et à lui associer d'autres formes de ressources : le capital social, l'expérience pratique et les signaux de qualité.

1.2. La théorie du tri et du signal

La théorie du signal, formalisée par (Spence, 1974) offre une lecture complémentaire du rapport entre éducation et emploi. Dans un marché du travail caractérisé par une information asymétrique, les employeurs ne peuvent pas directement observer les capacités productives des candidats. L'éducation fonctionne alors moins comme un producteur de compétences que comme un révélateur de qualités préexistantes — intelligence, motivation, discipline — permettant aux individus de se distinguer sur le marché du recrutement.

Cette perspective théorique demeure pleinement pertinente dans le contexte contemporain. Les travaux de (Fleischmann, Koster, & Schippers, 2021) montrent que dans un marché du travail de plus en plus saturé de diplômés, les entreprises accordent une importance

croissante aux signaux complémentaires au diplôme : les expériences professionnelles, les stages, les certifications, les projets extra-académiques et les compétences comportementales. Le stage en entreprise apparaît ainsi comme un signal fort et crédible, permettant au candidat de démontrer non seulement ses connaissances théoriques, mais également sa capacité à s'adapter à un environnement professionnel réel.

(Bolli, Caves, & Oswald-Egg, 2020) Ont approfondi cette analyse en étudiant l'effet de la qualité du signal sur les décisions d'embauche. Leurs résultats montrent que la valeur signalétique d'une expérience de stage est étroitement liée à la réputation et à la structuration de l'organisation d'accueil : un stage dans une entreprise reconnue, encadré par un dispositif formalisé et évalué selon des critères explicites, produit un signal nettement plus puissant qu'une expérience non structurée. Cette observation rejoint directement les objectifs de la norme ISO 29997 :2025, qui vise précisément à standardiser et à valoriser la qualité des dispositifs de stage.

Cependant, plusieurs auteurs contemporains nuancent la portée de la théorie du signal en soulignant ses limites dans des contextes marqués par des inégalités structurelles. (Ichou & Goujon, 2022) Rappellent que l'accès aux signaux valorisants est inégalement distribué selon les origines sociales et géographiques des candidats. Cette réalité plaide pour une refonte des dispositifs de stage intégrant une dimension d'équité et d'accessibilité, en cohérence avec les principes directeurs de la norme ISO 29997 :2025

1.3. La théorie du capital social

Introduite par (Hanifan, 1916)et développée par (Putnam, 2000)la théorie du capital social analyse le rôle des réseaux relationnels dans l'accès aux ressources et aux opportunités. Dans le domaine de l'emploi, cette théorie met en évidence que les informations sur les postes disponibles circulent souvent par des canaux informels, au sein de réseaux de confiance et de réciprocité.

Les travaux récents de (Wolbers, Koster, & Fleischmann, 2021)confirment la persistance de l'effet des réseaux relationnels dans les processus de recrutement contemporains, y compris dans les contextes où les plateformes numériques ont transformé les modalités de recherche d'emploi. Ces auteurs observent toutefois une évolution qualitative : dans le contexte de la digitalisation des marchés du travail, le capital social ne se réduit plus aux relations en présentiel mais englobe des formes de capital social numérique, notamment la capacité à construire et à entretenir une présence professionnelle en ligne.

Pour les jeunes diplômés, la période de stage constitue une occasion privilégiée de construction du capital social. (Picard, Pilorgé, & Lescouarch, 2022) ont montré, à travers une étude qualitative conduite auprès d'étudiants en Master, que les relations nouées avec les tuteurs, les collègues et les responsables hiérarchiques durant les stages constituent des ressources relationnelles durables, mobilisables pour des recommandations, des introductions ou des opportunités d'emploi. Cette observation rejoint les travaux classiques de (Granovetter, 1973) sur la force des liens faibles, en montrant que les contacts professionnels établis lors d'un stage représentent précisément le type de liens hétérophiles particulièrement efficaces dans la recherche d'emploi.

(OECD, 2024) souligne par ailleurs que les inégalités de capital social constituent l'un des principaux vecteurs de reproduction des inégalités d'accès à l'emploi. Les dispositifs institutionnels de stage, lorsqu'ils sont correctement structurés et accessibles à tous les étudiants, peuvent jouer un rôle de compensation partielle de ces inégalités en offrant à des étudiants issus de milieux modestes un accès à des réseaux professionnels autrement inaccessibles.

1.4. Théorie de la concurrence pour l'emploi

La théorie de la concurrence pour l'emploi développée par (Lester, 1975) propose une lecture du marché du travail fondamentalement différente de l'approche néoclassique. Dans ce modèle, les salaires ne s'ajustent pas librement pour équilibrer l'offre et la demande de travail ; c'est au contraire la quantité d'emplois disponibles qui constitue la variable d'ajustement. La concurrence entre individus ne porte pas directement sur la productivité, mais sur les coûts d'adaptation que chaque candidat représente pour l'entreprise.

Ce modèle conserve une forte pertinence explicative dans le contexte actuel. Les travaux de (Cahuc, Carcillo, & Zylberberg, 2022) montrent que dans les économies où la qualification s'est généralisée, le diplôme ne constitue plus un avantage différenciant suffisant. Les employeurs cherchent des candidats capables de prendre rapidement en charge un poste avec un minimum de formation interne, ce qui confère une valeur stratégique aux expériences pratiques, notamment les stages, perçues comme des facteurs réducteurs des coûts d'adaptation.

Cette analyse rejoint celle de (Wittekind, Raeder, & Grote, 2022) qui observent que dans les secteurs en transformation rapide, les organisations tendent à privilégier les candidats démontrant une capacité d'apprentissage accéléré — ce qu'ils nomment l'agilité

d'apprentissage plutôt que ceux disposant de savoirs techniques déjà constitués mais potentiellement obsolètes. Le stage apparaît ainsi comme un espace d'évaluation en conditions réelles de cette agilité d'apprentissage, ce qui en renforce la valeur aux yeux des recruteurs.

1.5. Théorie des insiders–outsiders

La théorie des insiders-outsiders, développée par (Lindbeck & Snower, 1987) identifie un mécanisme de segmentation du marché du travail fondé sur les différentiels de coûts de rotation. Les insiders — travailleurs déjà intégrés dans l'organisation — bénéficient d'une protection structurelle liée aux coûts élevés de leur remplacement : coûts de licenciement, de recrutement, de formation des remplaçants et coûts liés aux comportements potentiellement non coopératifs des insiders envers les nouveaux entrants.

Cette théorie éclaire de manière particulièrement instructive les difficultés d'insertion des jeunes diplômés, qui se trouvent en situation d'outsiders caractérisés. Les travaux récents de (Autor, 2021) montrent que la polarisation des marchés du travail, accentuée par l'automatisation, a renforcé la dualité insider-outsider : les emplois intermédiaires disparaissent au profit d'emplois hautement qualifiés d'un côté et d'emplois peu qualifiés de l'autre, rendant l'accès au premier marché du travail encore plus sélectif pour les nouveaux entrants.

Dans ce contexte, (Lörz, Quast, & Roloff, 2021) ont mis en évidence le rôle compensateur des expériences de stage dans la réduction du différentiel insider-outsider. En acquérant une expérience pratique au sein d'une organisation, le stagiaire développe un ensemble de compétences spécifiques — connaissance des cultures organisationnelles, maîtrise des outils et des processus, compréhension des exigences professionnelles — qui réduisent les coûts d'adaptation perçus par les employeurs. Cette réduction des coûts perçus améliore la position des jeunes diplômés dans la « file d'attente » de l'emploi, en les rapprochant du statut d'insider potentiel.

Plus récemment, (Nordström Skans, Engdahl, & Edin, 2022) ont montré que le passage d'une organisation en tant que stagiaire peut constituer une forme d'investissement relationnel générant des effets durables sur la trajectoire professionnelle, indépendamment de toute embauche directe post-stage. L'exposition aux réseaux professionnels internes, l'acculturation organisationnelle et la construction d'une réputation d'insider potentiel représentent des actifs qui s'avèrent valorisables bien au-delà du stage lui-même.

2. Les approches et les modèles de l'employabilité

Dans la continuité de cette analyse, nous nous intéressons aux principales approches et modèles de l'employabilité développés dans la littérature. Cette partie met en lumière différentes perspectives explicatives notamment l'approche basée sur les compétences, qui valorise les savoirs et les aptitudes acquis comme éléments constitutifs de l'employabilité, l'approche psycho-sociale, centrée sur les caractéristiques individuelles et comportementales, ainsi que l'approche multidimensionnelle du marché du travail prenant en compte l'interaction entre les facteurs individuels, sociaux et contextuels. Nous abordons également la notion de promesse de carrière, qui renvoie aux attentes et aux opportunités d'évolution professionnelle.

2.1. Le modèle basé sur les compétences

Le modèle de (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) demeure l'une des contributions les plus citées dans la littérature sur l'employabilité. Ces auteurs définissent l'employabilité comme la capacité d'un individu à maintenir et développer son emploi en mobilisant cinq dimensions complémentaires : l'expertise professionnelle, l'anticipation et l'optimisation, la flexibilité personnelle, le sens de la coopération et de l'équilibre, ainsi que l'orientation vers la culture organisationnelle.

Ce modèle a connu des développements significatifs dans la littérature récente. (Akkermans, Brenninkmeijer, & Schaufeli, Career crafting: Toward a new conceptualization of proactive career behavior, 2021) ont enrichi la dimension de l'anticipation en introduisant le concept de « career self-management », défini comme la capacité d'un individu à gérer proactivement son développement de carrière en anticipant les évolutions du marché du travail et en investissant de manière continue dans son capital de compétences. Cette dimension proactive s'avère particulièrement pertinente dans le contexte post-pandémique, marqué par une accélération des transitions professionnelles et une volatilité accrue des trajectoires de carrière.

Par ailleurs, (Peeters, et al., 2023) ont testé empiriquement ce modèle auprès de cohortes de jeunes diplômés et ont mis en évidence que la dimension de la flexibilité entendue comme capacité d'adaptation aux changements organisationnels, technologiques et culturels, constitue le prédicteur le plus fort de l'employabilité effective dans les premières années de la vie professionnelle. Ce résultat renforce l'argument en faveur des dispositifs de formation favorisant l'exposition à des environnements professionnels diversifiés et changeants, tels que les stages.

Enfin, (Vanhercke, De Cuyper, & De Witte, 2022) ont introduit la distinction entre employabilité objective mesurée par des indicateurs externes tels que le nombre d'offres d'emploi reçues ou le délai de placement et employabilité subjective ou perçue définie comme la perception qu'a l'individu de sa propre capacité à trouver un emploi. Ces auteurs montrent que les deux dimensions, bien que corrélées, répondent à des déterminants différents et que les interventions pédagogiques peuvent agir distinctement sur chacune d'elles.

Au-delà de l'approche par compétence, qui met l'accent sur les savoir, savoir-faire et savoir-être mobilisables sur le marché du travail, l'employabilité peut également être appréhendée sous un angle psychosocial, permettant ainsi de mieux comprendre les dimensions interne et subjectives qui influencent la capacité de l'individu à s'adapter, à évoluer et à se projeter dans son environnement professionnel.

2.2. L'approche psycho-sociale de l'employabilité

L'approche psychosociale de (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004) a constitué une rupture épistémologique importante dans l'étude de l'employabilité, en déplaçant le focus des qualifications formelles vers les ressources psychologiques et identitaires de l'individu. Ces auteurs définissent l'employabilité comme un construit multidimensionnel articulant trois dimensions fondamentales : l'adaptabilité personnelle, l'identité professionnelle et le capital humain et social.

Cette approche a été considérablement enrichie dans les travaux récents. (Strauss, Parker, & O'Shea, 2022) ont développé la notion d'agency d'employabilité, définie comme la capacité de l'individu à se percevoir comme acteur de sa propre trajectoire professionnelle et à prendre des décisions proactives en matière de développement de carrière. Ces auteurs montrent que les expériences de stage, en plaçant les étudiants dans des situations professionnelles réelles exigeant une prise de décision autonome, contribuent significativement au développement de cette agency.

De son côté, (Savickas, 2021) a approfondi la dimension de l'identité professionnelle en proposant la notion de « career adaptability », c'est-à-dire la disponibilité et les ressources dont dispose un individu pour faire face aux tâches développementales, aux transitions occupationnelles et aux traumatismes professionnels. Cette adaptabilité repose sur quatre dimensions : la préoccupation pour l'avenir professionnel, le contrôle interne, la curiosité exploratoire et la confiance en soi. L'auteur souligne que ces dimensions se construisent

principalement à travers des expériences pratiques dont les stages constituent un exemple privilégié et non à travers la seule formation académique.

Plus récemment, (Lo Presti, Pluviano, & Briscoe, 2022) ont examiné les relations entre l'identité professionnelle, l'adaptabilité et les comportements de recherche d'emploi. Leurs résultats confirment que les individus disposent d'une identité professionnelle forte et d'une adaptabilité élevée développent des comportements de recherche d'emploi plus efficaces, caractérisés par une plus grande sélectivité et une meilleure adéquation entre les postes recherchés et les compétences effectivement détenues.

L'approche psychosociale de l'employabilité permet d'enrichir la compréhension du concept en intégrant non seulement les compétences individuelles, mais également des dimensions psychologiques et sociales liées à l'individu et à son environnement. Toutefois, afin de mieux appréhender la complexité des mécanismes qui influencent l'insertion et l'évolution professionnelles dans un marché du travail en constante mutation, il devient nécessaire de s'orienter vers des cadres d'analyse plus globaux. C'est dans cette perspective que les modèles multidimensionnels du marché du travail apparaissent pertinents, dans la mesure où ils proposent une lecture intégrée de l'employabilité en combinant à la fois les facteurs individuels, organisationnels et structurels.

2.3. Le modèle multidimensionnel du marché du travail

Le modèle de (McQuaid & Lindsay, 2005) propose une approche systémique de l'employabilité, en insistant sur l'interaction entre les facteurs individuels, les circonstances personnelles et les conditions externes du marché du travail. Ce modèle a le mérite de reconnaître que l'employabilité n'est pas seulement une propriété de l'individu, mais le résultat d'une rencontre entre des ressources personnelles et un environnement économique, institutionnel et organisationnel.

Cette perspective systémique a été réactualisée par des chercheurs contemporains dans le contexte des transitions numériques et des perturbations économiques récentes. (Suleman, 2021) a proposé une reformulation du modèle multidimensionnel intégrant explicitement la dimension numérique de l'employabilité, en distinguant les compétences numériques techniques, les compétences numériques comportementales et la culture numérique organisationnelle. L'auteur souligne que ces trois dimensions interagissent de manière complexe et qu'une intervention sur l'une d'elles sans prendre en compte les autres risques de produire des effets limités.

Dans le contexte algérien spécifiquement, les travaux de (Guerraiche & Zerouti, 2026) ont adapté le modèle multidimensionnel pour prendre en compte les spécificités du marché du travail national. Ces auteurs identifient cinq déterminants principaux de l'employabilité des jeunes diplômés algériens : la qualité de la formation initiale, l'adéquation formation-emploi, la mobilité géographique, la maîtrise des langues étrangères et l'engagement civique. Ils soulignent la persistance de contraintes structurelles notamment le décalage entre les programmes académiques et les besoins réels des entreprises qui limitent la portée des déterminants individuels de l'employabilité.

(Berntson, Bernhard-Oettel, & Näswall, 2021) ont par ailleurs mis en évidence l'importance du contexte organisationnel dans la construction de l'employabilité. Leurs travaux montrent que les organisations qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés y compris de leurs stagiaires et qui offrent des opportunités d'apprentissage variées et significatives contribuent de manière déterminante à l'employabilité à long terme des individus.

Dans cette continuité l'approche de la promesse de carrière enrichit l'analyse de l'employabilité en mettant davantage l'accent sur les perspectives d'évolution professionnelle et les opportunités de développement de carrière. Dans cette perspective, l'employabilité n'est plus seulement envisagée comme une capacité d'accès à l'emploi, mais également comme un potentiel de progression et de construction d'une trajectoire professionnelle durable.

2.4. L'approche promesse de carrière

L'approche par la promesse de carrière, développée par (Dany, 1997) dans la tradition française, analyse les règles implicites qui structurent les trajectoires professionnelles et les attentes qui y sont associées. Cette approche met en lumière la dimension contractuelle et symbolique de l'employabilité, en montrant que les individus construisent leur engagement professionnel sur la base d'un système d'anticipation et d'interprétation des signaux organisationnels.

Cette perspective a été revisitée à la lumière des mutations contemporaines du contrat de travail. (Rousseau, Hansen, & Tomprou, 2020) montrent que la promesse de carrière traditionnelle fondée sur la sécurité de l'emploi, la progression linéaire et la loyauté organisationnelle a largement cédé la place à une promesse de carrière renouvelée, fondée sur le développement des compétences, la mobilité choisie et la responsabilisation de

l'individu dans la gestion de sa trajectoire. Dans ce nouveau paradigme, les organisations qui offrent des opportunités d'apprentissage authentique dont les stages constituent un exemple emblématique se positionnent comme des acteurs crédibles d'une promesse de développement des compétences et d'employabilité.

(Sullivan & Al Ariss, 2021) ont enrichi cette perspective en la définissant comme une carrière pilotée par l'individu selon ses valeurs personnelles et guidée par des critères de succès psychologiques plutôt qu'objectifs. Ces auteurs soulignent que la capacité à construire une carrière protéenne exige précisément les compétences que les stages bien structurés permettent de développer : autonomie, réflexivité, conscience de soi et intelligence de situation professionnelle.

- Les limites des recherches antérieures : Il existe un vide théorique et empirique sur l'articulation entre le développement de l'employabilité des apprenants dans le contexte organisationnel et des dispositifs de stage. La littérature ne propose pas de cadre intégré permettant d'évaluer dans quelle mesure la qualité structurelle d'un programme de stage, formalisée selon un référentiel normatif international, influe sur les compétences développées et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. C'est précisément le gap que nous cherchons à combler

Section 2 : Cadre conceptuel

Cette section aborde le concept de l'employabilité ainsi que ses apports. Elle met également en évidence le rôle de la formation et de l'apprentissage en tant que leviers essentiels du développement de l'employabilité. Enfin, elle représente le cadre normatif régissant la formation et l'apprentissage dans ce contexte, notamment la norme ISO 29997 :2025, afin de mieux comprendre les exigences et les référentiels qui encadrent ces pratiques.

1. L'employabilité

1.1. Les définitions de l'employabilité

Dans les dictionnaires et sources linguistiques classiques, le terme employabilité est généralement défini comme la capacité individuelle à acquérir et à maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi, s'adapter à de nouvelles formes de travail. Cette définition met l'accent sur l'autonomie et la possibilité pour l'individu de rester actif professionnellement, même dans des contextes variés ou instables. Elle constitue une base conceptuelle simple mais essentielle pour comprendre les dimensions plus complexes introduites par les théoriciens et les institutions internationales.

À l'échelle institutionnelle, l'Organisation internationale du Travail (OIT, 2004) propose une définition plus large et dynamique, en précisant que l'employabilité renvoie aux compétences et qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation disponibles afin d'obtenir et de conserver un travail décent, de progresser au sein de l'entreprise et entre différents emplois, et de faire face aux évolutions des technologies et des conditions du marché du travail. Cette perspective souligne que l'employabilité n'est pas seulement liée à l'accès initial à un emploi, mais aussi à la capacité de progression professionnelle et d'adaptation continue dans un environnement de travail en constante évolution. Elle intègre donc à la fois les compétences de base et les capacités d'ajustement aux nouvelles exigences du marché.

Les théoriciens classiques, comme (Hillage & Pollard, 1998) ont contribué à enrichir ce concept en le reliant au potentiel individuel et aux compétences transférables. Ils définissent l'employabilité comme la capacité d'un individu à se déplacer de manière autonome sur le marché du travail pour réaliser son potentiel à travers un emploi durable, en mettant l'accent sur la combinaison de compétences techniques, connaissances et comportements personnels. Cette définition introduit l'idée que l'employabilité ne dépend pas uniquement des

conditions externes du marché, mais aussi des ressources et stratégies personnelles de l'individu.

Les définitions plus récentes étendent encore cette notion en insistant sur sa dimension multidimensionnelle et contextuelle. Par exemple, (Akkermans, Le Blanc, Van der Heijden, & De Vos, 2024) considèrent que l'employabilité doit être analysée dans son contexte organisationnel et socio-économique, incluant l'interaction entre l'individu, l'entreprise et le marché du travail. De même, (Choi-Lundberg, Douglas, & Bird, 2024) définissent l'employabilité comme un ensemble d'attributs personnels, de compétences transversales et disciplinaires, et de dispositions comportementales qui permettent à un individu de rester compétitif et de saisir des opportunités dans un environnement professionnel incertain.

En combinant ces perspectives, l'employabilité peut être comprise comme un processus continu d'apprentissage, de développement personnel et de mobilisation de ressources, qui permet à l'individu de s'insérer, se maintenir et progresser dans le marché du travail, tout en s'adaptant aux transformations économiques, technologiques et organisationnelles. Cette approche intégrative montre que l'employabilité n'est pas seulement une question de compétences statiques, mais un processus dynamique combinant savoirs, savoir-faire, savoir-être et contextes d'opportunité professionnelle.

1.2. L'évolution du concept

Le concept d'employabilité s'est transformé de manière significative depuis son apparition au début du XX^e siècle. À l'origine, il était perçu de façon très simple et statique, faisant une distinction binaire entre les individus « employables » et les « non-employables », en lien avec la capacité d'accéder à un emploi stable dans un contexte industriel en expansion. Cette première phase ne prenait pas en compte la formation ou le développement personnel de l'individu, mais se limitait à constater qui pouvait ou ne pouvait pas travailler ; la dichotomie employable/inemployable en témoigne (McQuaid & Lindsay, 2005). Dans les années 1950-1960, la littérature a élargi la perspective pour intégrer une vision socio-médicale de l'employabilité, notamment aux États-Unis, où elle fut évaluée à partir de tests de capacités fonctionnelles et de considérations sur l'état physique et mental des personnes. Cette étape marque une évolution vers la prise en compte des caractéristiques individuelles, mais toujours dans une logique principalement descriptive. La fin des années 1980 et 1990 représente un tournant majeur : l'employabilité commence à être conceptualisée comme une

notion dynamique, liée à l'interaction entre l'individu et son environnement de travail. Dans cette période, le concept dépasse la simple acquisition d'un emploi pour inclure la mobilité professionnelle, l'adaptabilité à des marchés du travail incertains et des transitions entre emplois (Hillage & Pollard, 1998). Cette transformation coïncide avec des restructurations économiques, une plus grande flexibilité des marchés du travail et la fin de la sécurité d'emploi comme norme. Au tournant du XXI^e siècle, l'employabilité s'est encore enrichie conceptuellement. Les travaux contemporains soulignent qu'elle ne dépend pas seulement des compétences techniques, mais aussi de facteurs psycho-sociaux tels que l'identification à son travail, l'adaptabilité personnelle et le capital social et humain de l'individu – ce que (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004) ont mis en évidence dans l'approche psychosociale de l'employabilité. Avec les bouleversements récents du marché du travail, notamment sous l'effet de la digitalisation, de la globalisation et de l'exigence de flexibilité accrue, la littérature scientifique actuelle définit maintenant l'employabilité comme un processus multidimensionnel. Ce processus associe des éléments individuels (compétences, attitudes, adaptabilité) et contextuels (conditions économiques, politiques éducatives, dispositifs de soutien) qui interagissent au fil du temps et influencent les possibilités d'accès, de maintien et de progression dans l'emploi (Choi-Lundberg, Douglas, & Bird, 2024). Ainsi, l'évolution du concept reflète le passage d'une compréhension statique et centrée sur la situation d'emploi immédiate à une vision dynamique, interactive et continuellement révisée, intégrant l'apprentissage tout au long de la vie, les transitions de carrière et les contextes instables du marché du travail moderne (Choi-Lundberg, Douglas, & Bird, 2024).

1.3. Les formes de l'employabilité

Dans la littérature contemporaine, l'employabilité est de plus en plus appréhendée à travers une distinction entre employabilité interne et employabilité externe, traduisant une évolution des relations entre individus, organisations et marché du travail.

L'employabilité interne renvoie à la capacité du salarié à se maintenir dans son emploi et à évoluer au sein de son organisation. Elle repose sur la polyvalence, l'apprentissage continu et surtout sur l'adaptabilité aux transformations organisationnelles. Dans cette perspective, elle correspond à une aptitude « dynamique » à rester en emploi et à s'ajuster aux exigences internes. Comme le souligne (Finot, 2000) l'employabilité implique la possibilité pour l'individu de conserver ou d'accéder à un emploi à l'intérieur de l'entreprise grâce au développement continu de ses compétences. Cette approche s'inscrit dans une logique de

gestion interne des carrières, où les organisations privilégient la mobilité interne et la valorisation des ressources humaines existantes.

À l'inverse, l'employabilité externe désigne la capacité d'un individu à retrouver un emploi sur le marché du travail en dehors de son organisation, dans des délais et des conditions acceptables. Elle met l'accent sur la transférabilité des compétences et leur reconnaissance externe. Dans cette optique, l'individu devient acteur de sa trajectoire professionnelle, en mobilisant son capital de compétences au-delà des frontières organisationnelles.

Ainsi, ces deux formes d'employabilité apparaissent complémentaires. Tandis que l'employabilité interne répond aux besoins de flexibilité et d'adaptation des organisations, l'employabilité externe contribue à sécuriser les parcours professionnels dans un contexte marqué par l'incertitude et la mobilité croissante. Cette double approche confirme le caractère multidimensionnel de l'employabilité, à l'interface des logiques individuelles, organisationnelles et institutionnelles. (Hilmi & Hilmi, 2016)

Tableau 1 : Formes et dimensions de l'employabilité

Formes	Dimensions
Employabilité interne	Trouver un emploi Conserver un emploi Progresser dans un emploi
Employabilité externe	Retrouver un emploi

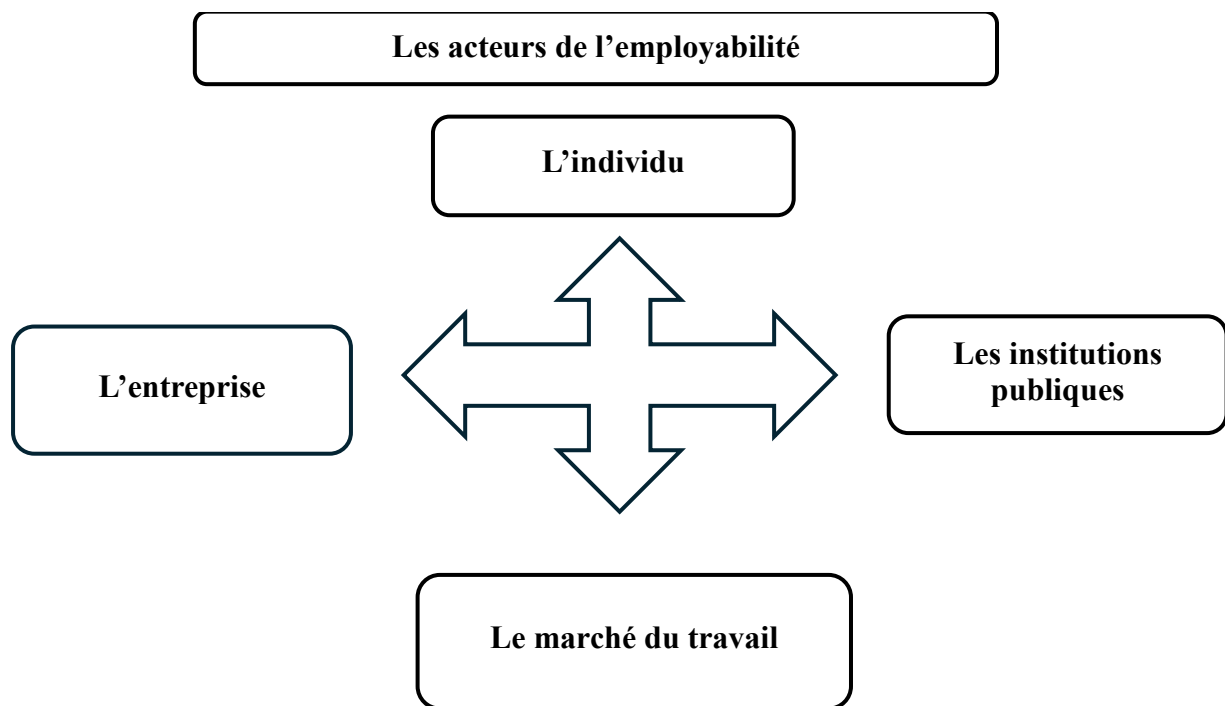
Source : (Hilmi & Hilmi, 2016)

1.4. Les acteurs de l'employabilité

L'employabilité est appréhendée dans la littérature de (Hedjazi & Malim, 2017) comme un construit systémique et interactionnel, résultant de la dynamique entre plusieurs acteurs complémentaires. L'individu occupe une position centrale dans ce processus, dans la mesure où il développe et mobilise continuellement ses compétences, enrichit son capital expérientiel et renforce sa capacité d'adaptation face aux évolutions du marché du travail. Toutefois, cette construction ne peut être réduite à une logique strictement individuelle,

puisqu'elle s'inscrit dans un ensemble de déterminants institutionnels et organisationnels. L'entreprise participe activement à ce processus à travers la formation en situation de travail, la gestion des parcours professionnels et le développement des compétences internes. Les institutions publiques interviennent, quant à elles, comme acteurs de régulation en mettant en œuvre des politiques de l'emploi et des dispositifs d'insertion visant à améliorer l'adéquation entre formation et emploi. Le système de formation contribue également à cette dynamique en assurant la préparation initiale et continue des individus aux exigences du marché du travail. Enfin, le marché du travail constitue le cadre structurel qui oriente les opportunités d'insertion et conditionne les trajectoires professionnelles. Dans cette perspective, l'employabilité se construit comme un processus multidimensionnel et co-produit, fondé sur l'interaction et la complémentarité de ces différents acteurs.

Figure 1: les acteurs de l'employabilité



Source : (Hedjazi & Malim, 2017)

1.5. Les apports de l'employabilité

Aujourd'hui, l'État n'est plus le principal acteur de l'insertion professionnelle, car il ne peut plus absorber à lui seul le flux important de diplômés. Le secteur privé joue désormais un rôle central dans la création d'emplois et exprime des exigences de plus en plus élevées en

matière de compétences techniques et transversales afin de répondre aux besoins du marché et aux évolutions de la société.

- **Les apports de l'employabilité pour les entreprises :**

Pour les entreprises, le développement de l'employabilité des salariés représente un levier essentiel de performance économique et sociale. Il permet notamment de limiter le recours à l'externalisation de certaines activités, ce qui contribue à réduire les coûts et à optimiser les ressources internes. Par ailleurs, un personnel employable et bien formé améliore la productivité globale et soutient la compétitivité de l'organisation.

Le modèle traditionnel de gestion du personnel, basé sur une logique de postes figés, montre aujourd'hui ses limites. Il freine la mobilité interne et l'apprentissage continu, rendant les salariés moins réactifs face aux évolutions technologiques et organisationnelles. Dans un tel contexte, l'entreprise risque de perdre en flexibilité et en adaptabilité, surtout lorsqu'elle est confrontée à des changements structurels ou à des innovations majeures. C'est pourquoi il devient nécessaire d'adopter une gestion des ressources humaines fondée sur les compétences. Ce modèle permet d'accompagner l'évolution de l'environnement économique et de maintenir la compétitivité de l'entreprise. Il implique la mise en place de dispositifs de formation et d'évaluation réguliers afin de développer les compétences des collaborateurs, de renforcer leur employabilité et de favoriser la mobilité interne. Ainsi, l'entreprise doit également sensibiliser ses salariés au fait que la stabilité de l'emploi n'est plus garantie. Le développement des compétences transférables devient alors indispensable pour maintenir leur employabilité aussi bien en interne qu'en externe. Cette démarche favorise une plus grande flexibilité organisationnelle et encourage la polyvalence des employés.

- **Les apports de l'employabilité pour l'individu :**

L'évolution rapide des secteurs d'activité et des métiers permet au diplômé d'évaluer l'écart entre ses compétences et les exigences du marché du travail. Cette prise de conscience lui permet d'ajuster progressivement son profil professionnel aux besoins de l'entreprise et aux perspectives d'évolution de carrière. Dans ce contexte, la formation continue apparaît comme un outil essentiel de développement de l'employabilité. Elle accompagne l'individu tout au long de son parcours professionnel en lui permettant d'actualiser, de renforcer et d'élargir ses compétences. Cela augmente ses chances d'insertion et de maintien dans

l'emploi, tout en favorisant l'égalité des opportunités sur le marché du travail. Le développement des compétences est également indispensable pour s'adapter aux transformations économiques et technologiques. L'acquisition continue de connaissances permet non seulement d'améliorer la performance individuelle, mais aussi de renforcer la rentabilité et l'efficacité des organisations. Par ailleurs, l'employabilité offre aux salariés un avantage important en matière de sécurité professionnelle. En élargissant leur champ de compétences, elle leur permet de disposer d'une meilleure protection face aux risques du marché du travail et d'augmenter leur capacité d'adaptation. Un travailleur employable est ainsi une personne dotée de compétences diversifiées lui permettant de maîtriser plusieurs tâches. Il se caractérise par sa flexibilité, sa polyvalence et sa capacité à s'adapter à différents postes, responsabilités et environnements professionnels. Il est également capable de suivre les évolutions technologiques et organisationnelles, ce qui renforce sa stabilité professionnelle à long terme.

1.6. L'employabilité aujourd'hui

L'employabilité durable constitue aujourd'hui une notion centrale dans l'analyse des trajectoires professionnelles, dans un contexte marqué par des transformations rapides et continues des métiers. Elle dépasse largement la simple capacité d'obtenir un emploi pour englober la faculté de le conserver, de l'adapter et d'évoluer tout au long de la vie professionnelle. Dans cette perspective, le (WEF, 2023) estime qu'une part importante des compétences actuelles sera amenée à évoluer ou à être remplacée sous l'effet conjugué de la digitalisation, de l'intelligence artificielle et des mutations économiques globales. Cette situation impose une reconfiguration des systèmes de formation et une responsabilisation accrue des individus dans la gestion de leur parcours professionnel. Ainsi, l'employabilité durable devient un processus dynamique et évolutif, fondé sur l'apprentissage continu et la capacité d'adaptation.

Dans la littérature académique récente, l'accent est fortement mis sur la dimension proactive de l'individu dans la construction de son employabilité. (OECD, 2024) souligne que les systèmes éducatifs doivent désormais développer non seulement des compétences techniques, mais surtout des compétences transversales telles que la pensée critique, la résolution de problèmes complexes, la communication et la collaboration. Ces compétences dites "du XXI^e siècle" sont essentielles pour permettre aux individus de s'adapter à des environnements professionnels instables et incertains. De plus, l'OCDE insiste sur le rôle

stratégique de l'apprentissage tout au long de la vie comme mécanisme fondamental de maintien de l'employabilité dans un marché du travail en constante évolution.

Par ailleurs, (UNESCO, 2022) met en évidence le rôle déterminant de l'enseignement supérieur dans la construction de l'employabilité durable. Selon cette organisation, les universités et établissements de formation doivent évoluer vers des modèles pédagogiques plus flexibles, centrés sur l'apprenant et intégrant davantage l'expérience pratique. Les stages, l'alternance et les projets collaboratifs sont ainsi considérés comme des dispositifs clés permettant de rapprocher les compétences acquises en formation des exigences réelles du monde professionnel. Cette approche renforce l'idée que l'employabilité ne peut être construite uniquement en milieu académique, mais nécessite une interaction constante entre théorie et pratique.

Enfin, l'employabilité durable s'inscrit dans une logique intégrée visant non seulement l'accès à l'emploi, mais surtout la capacité à s'adapter, évoluer et se maintenir durablement dans un environnement professionnel en mutation constante.

2. La formation professionnelle et l'apprentissage comme leviers d'employabilité

Selon l'Organisation internationale du Travail OIT, la formation professionnelle et l'apprentissage jouent un rôle central dans le renforcement de l'employabilité et dans l'accès à un travail décent. Dans un contexte marqué par la mondialisation et les transformations technologiques, il devient essentiel que les travailleurs, tout comme les employeurs, développent en permanence leurs compétences. Ainsi, les politiques publiques doivent encourager l'investissement dans l'éducation de base, la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie afin d'améliorer la productivité et de favoriser une croissance économique durable. Par ailleurs, l'OIT souligne que des systèmes efficaces d'apprentissage et de formation contribuent non seulement à améliorer l'employabilité des individus, mais également à répondre aux besoins du marché du travail, à renforcer la résilience économique et à accompagner les transitions professionnelles.

2.1. La formation professionnelle et l'apprentissage

La formation professionnelle constitue un levier central pour renforcer l'employabilité des individus. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), la formation ne se limite pas à la transmission de connaissances : elle englobe un ensemble d'actions planifiées, de techniques et de supports pédagogiques visant à développer, améliorer ou adapter les compétences professionnelles des travailleurs. L'OIT insiste sur l'importance d'une formation continue et accessible, permettant aux travailleurs de s'adapter aux évolutions du marché du travail et aux innovations technologiques.

Dans une perspective qualitative et normée, la norme internationale ISO 29990 :2010 fournit un cadre méthodologique pour les services d'apprentissage dans l'éducation et la formation non formelle. Elle définit des exigences claires concernant la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration continue des programmes de formation. Cette norme favorise l'efficacité pédagogique, la qualité des contenus et des méthodes, ainsi que la compétence des formateurs. Lorsqu'elle est appliquée aux stages et à l'apprentissage, la norme ISO garantit que ces expériences professionnelles contribuent réellement au développement des compétences et à l'employabilité durable des individus.

Au niveau national, l'Algérie a mis en place un cadre législatif et réglementaire structuré pour la formation professionnelle. La loi n° 08-04 relative à la formation professionnelle initiale et continue définit les objectifs, les modalités et les instruments de formation. Elle souligne notamment le rôle des stages et de l'apprentissage comme passerelles entre l'éducation et le marché du travail. Ces dispositifs permettent aux jeunes diplômés de se confronter à la réalité professionnelle, de développer des compétences pratiques et de mieux comprendre les attentes des entreprises. Ainsi, les stages et l'apprentissage sont considérés non seulement comme des activités pédagogiques, mais aussi comme des outils stratégiques pour renforcer l'employabilité des bénéficiaires.

En combinant ces trois perspectives – internationales avec l'OIT, nationales avec la législation algérienne, et normatives avec l'ISO – la formation professionnelle devient un outil stratégique. Elle ne se limite pas à transmettre un savoir théorique, mais s'inscrit dans une démarche globale visant à préparer les individus à l'emploi, à faciliter leur insertion sur le marché du travail et à soutenir leur développement professionnel tout au long de leur carrière. Les stages et l'apprentissage, intégrés de manière systématique et évalués selon les

standards ISO, apparaissent ainsi comme des instruments concrets et efficaces pour améliorer l'employabilité.

2.2. Le cadre législatif et réglementaire algérien de la formation professionnelle et l'apprentissage :

Le cadre juridique et réglementaire algérien de la formation professionnelle et de l'apprentissage repose sur un ensemble de lois et de mécanismes fiscaux visant à inciter les entreprises à investir dans le développement des compétences. Selon le Code des impôts directs et taxes assimilées (CIDTA) les entreprises sont tenues de consacrer au moins 1 % de leur masse salariale brute semestrielle à la formation continue et un autre 1 % à l'apprentissage et aux stages professionnels, établissant ainsi un quota global de 2 %. Si ce seuil n'est pas atteint, l'entreprise doit verser une taxe correspondant à la différence entre le taux légal et les dépenses effectivement engagées dans ces actions de formation. La déclaration et le paiement de cette taxe doivent être effectués avant le 20 février de l'année suivant l'exercice, même en l'absence de dépenses (déclaration « néant »). Les entreprises de moins de 20 salariés bénéficient d'une exonération partielle ou totale. Ce dispositif légal combine obligations et incitations, garantissant un financement stable de la formation et de l'apprentissage, tout en favorisant l'amélioration des compétences et l'employabilité des travailleurs en Algérie.

2.3. Etat des lieux de la formation professionnelle et l'apprentissage en Algérie 2025-2026

En 2025-2026, la formation professionnelle en Algérie connaît une expansion quantitative importante. Lors de la rentrée d'octobre 2025, environ 385 000 nouveaux stagiaires et apprentis ont intégré des centres de formation à travers le pays (service, 385000 nouveaux stagiaires rejoignent les établissements de formation, 2025), portant le total des apprenants à plus de 670 000 inscrits dans l'ensemble des programmes. Cette hausse traduit une volonté de répondre à la forte demande des jeunes pour des formations professionnalisantes. Pour la session de février 2026, plus de 285 000 nouvelles places ont été ouvertes dans le système de formation professionnelle (service, plus de 285000 nouvelles places pédagogique, 2026), dont plus de 57 000 dédiées à l'apprentissage, un mode de formation combinant théorie en centre et pratique en entreprise. Cette croissance vise à mieux lier formation et emploi et à améliorer l'insertion professionnelle des jeunes.

3. La normalisation

3.1. Définition de la norme

Conformément au GUIDE ISO/CEI 2 la norme se définit comme : "Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu qui fournit, pour des usages communs et répétés, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal, dans un contexte donné".

3.2. Organisation internationale de normalisation (ISO)

Organisation internationale de normalisation commencée en 1946, est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, qui réunit des experts pour partager leurs connaissances et élaborer des normes et des références nationales et internationales (26251 normes internationales et autres références couvrant pratiquement tous les aspects des technologies, du management et de la production), l'élaboration est réalisée par 835 comités et sous-comités techniques et elle compte 176 pays membres (un seul organisme par pays : IANOR en Algérie).

3.3. Les comités techniques ISO

Les comités techniques TC de l'Organisation internationale de normalisation ISO sont des instances spécialisées chargées de l'élaboration, de la révision et de la mise à jour des normes internationales dans des domaines précis. Ils regroupent des experts provenant des pays membres, issus à la fois du secteur public, du secteur privé et du milieu académique, afin de garantir une approche équilibrée et consensuelle. Chaque comité technique, identifié par un numéro et un champ d'intervention spécifique, a pour mission principale d'harmoniser les pratiques à l'échelle mondiale, de faciliter la coopération internationale et de répondre aux besoins techniques des organisations.

3.3.1. Le comité technique ISO/TC 260

Par rapport au domaine de Management des Ressources Humaines, l'organisation internationale de standardisation ISO sur la demande de l'organisme de normalisation américain, l'ANSI (American National Standards Institute), soutenu par la SHRM (Society for Human Resources Management) a créé, en 2010, suite à un vote favorable de ses pays membres, le comité technique ISO/TC 260 dédié à l'élaboration de normes internationales

dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Certaines des normes ISO/TC 260 les plus récentes sont mentionnés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les normes élaborées par ISO/TC 260

La norme	Domaine
ISO 30405 : 2023	Management des ressources humaines - Lignes directrices relatives au recrutement .
ISO 30414 :2018	Management des ressources humaines - Lignes directrices pour le reporting interne et externe sur le capital humain .
ISO 30408 :2016	Management des ressources humaines - Lignes directrices sur la gouvernance humaine .
ISO 30409 : 2016	Management des ressources humaines - Planification des effectifs .
ISO 30406 : 2017	Management des ressources humaines - Gestion de la diversité et de l'inclusion .
ISO 30422 : 2020	Management des ressources humaines - Apprentissage et développement .

Source : Etabli par nos soins

La normalisation des pratiques de Ressources Humaines à travers des référentiels transforme la gestion du ressources humaines d'une fonction administrative en un levier stratégique d'employabilité. En standardisant les processus, l'entreprise garantit une équité et une montée en compétences structurée.

En premier lieu, le recrutement et l'intégration, tels que définis dans la norme ISO 30405 : 2023, ne se limitent pas à la sélection des candidats, mais intègrent également leur intégration organisationnelle. Cette norme insiste sur la formalisation des descriptions de poste, l'utilisation de méthodes d'évaluation standardisées et la mise en place de processus assurant l'adéquation personne-poste. Cette approche garantit une correspondance durable

entre les compétences et les exigences du poste, renforçant ainsi l'employabilité en termes d'accès, de maintien et d'évolution professionnelle.

En second lieu, la gestion des compétences est encadrée par la norme ISO 30414:2018 – Gestion des ressources humaines : Lignes directrices pour le reporting du capital humain qui met l'accent sur la mesure, la structuration et la transparence des données liées aux compétences. Elle permet la reconnaissance et la comparabilité des compétences, favorisant leur portabilité et la mobilité professionnelle, ce qui renforce l'employabilité externe.

En outre, la planification des effectifs est couverte par la norme ISO 30409 :2016 – Gestion des ressources humaines : Lignes directrices pour la planification des effectifs, qui propose une approche structurée permettant d'anticiper les besoins futurs en ressources humaines et en compétences. Cette norme repose sur l'analyse des écarts entre les effectifs disponibles et les besoins organisationnels, à travers des outils de prévision et des indicateurs RH. Elle permet ainsi d'anticiper les mutations du marché du travail et encourage le développement continu des compétences, renforçant la capacité d'adaptation des individus et leur employabilité.

De plus, la gestion de la performance (performance management) s'appuie sur des indicateurs de performance (KPI), des objectifs mesurables et des processus de rétroaction continue (feedback). Dans un cadre normatif, elle vise l'amélioration de la performance plutôt que le contrôle, en identifiant les écarts de performance et les besoins de développement. Elle contribue ainsi à renforcer la capacité des individus à maintenir et améliorer leur performance dans différents contextes professionnels.

En ce qui concerne la gestion des carrières, elle est indirectement appuyée par ISO 30414 :2018, notamment à travers les indicateurs liés à la mobilité interne et au développement du capital humain. Elle encourage des processus fondés sur l'équité, la transparence et le développement de carrière. La mise en place de dispositifs tels que le mentorat, le coaching et la mobilité interne permet de structurer les parcours professionnels, de diversifier les expériences et de renforcer la capacité d'évolution des individus, soutenant ainsi une employabilité durable.

Enfin, des dimensions telles que l'engagement des employés, le bien-être au travail et la qualité de vie au travail sont intégrées dans les normes comme des facteurs de performance durable. Elles contribuent à créer un environnement favorable au développement du capital

humain, à la motivation et à la rétention des talents, ce qui soutient indirectement l'employabilité.

3.3.2. Le comité technique ISO/TC 232

Dans le secteur de l'éducation, l'ISO a mis en place le comité technique ISO/TC 232-services d'éducation et de formation couvrant à la fois les secteurs formels et non formels. Sa mission principale consiste à élaborer des normes internationales et autres livrables normatifs visant à améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience des dispositifs d'apprentissage à l'échelle mondiale, tout en renforçant la comparabilité internationale, la transparence des compétences, des qualifications et des aptitudes, ainsi que les pratiques de management des organisations éducatives. D'un point de vue structurel et opérationnel, le comité ISO/TC 232 se caractérise par une activité normative soutenue. Il compte actuellement 9 normes ISO publiées et 4 projets de normes en cours de développement, ce qui témoigne du dynamisme de ses travaux et de son adaptation continue aux évolutions du secteur éducatif. Par ailleurs, sa dimension internationale est illustrée par la participation de 36 membres participants, impliqués activement dans les travaux de normalisation, ainsi que 27 membres observateurs, qui suivent et contribuent indirectement aux activités du comité. Les travaux de ce comité portent sur plusieurs dimensions clés, notamment les services d'éducation et de formation, les systèmes de management, la formation des formateurs, les processus d'évaluation, la terminologie et les principes de conduite éthique. Le comité fonde ses activités sur les besoins du marché, l'état de l'art et les retours des parties prenantes, en veillant à générer un bénéfice pour l'ensemble des acteurs, y compris les apprenants à besoins spécifiques.

Dans le cadre de ses travaux, ce comité a développé plusieurs normes internationales notamment :

3.3.2.1. La norme ISO 29990 : 2010

Services d'apprentissage pour l'éducation et la formation non formelles a été élaborée afin de fournir un cadre de référence international commun destiné aux prestataires de services d'apprentissage LPS, dans un contexte où les systèmes de formation non formelle sont très diversifiés selon les pays. Elle vise principalement à améliorer la qualité, la transparence et la comparabilité des services d'apprentissage, en proposant un modèle unique basé sur un consensus international. Son objectif est d'offrir à la fois un modèle de bonnes pratiques

professionnelles et de performance, et un outil de référence partagé entre prestataires et clients pour la conception, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des services d'apprentissage non formels. La structure de la norme repose sur deux grands domaines complémentaires. Le premier concerne les services d'apprentissage, et porte sur l'identification des besoins d'apprentissage, la définition des objectifs, la conception et la planification des dispositifs, la mise en œuvre des activités pédagogiques, ainsi que le suivi et l'évaluation des résultats d'apprentissage, en intégrant les attentes des apprenants et des parties prenantes. Le second domaine est relatif au management du prestataire de services d'apprentissage, et englobe la gestion organisationnelle globale, notamment la planification stratégique, la gestion financière et des risques, la gestion des ressources humaines, la communication interne et externe, ainsi que l'amélioration continue et la gestion des processus qualité. Sur le plan méthodologique, ISO 29990 adopte une approche processus orientée qualité, fondée sur des principes tels que l'orientation vers l'apprenant, l'implication des parties intéressées, la prise de décision basée sur des données et l'amélioration continue des performances. Elle vise ainsi à garantir des résultats d'apprentissage cohérents et mesurables. De manière globale, cette norme contribue à renforcer la confiance dans les services de formation, à structurer leur qualité et à faciliter leur comparaison au niveau international, tout en jouant un rôle indirect dans le développement des compétences et l'amélioration de l'employabilité des apprenants.

Note : cette norme a été retirée en 2017 par l'ISO car elle regroupait à la fois des exigences de management des organismes de formation et des exigences liées aux services d'apprentissage, ce qui rendait son utilisation peu claire et redondante avec d'autres normes. Elle a été remplacée par des référentiels plus spécialisés, notamment la ISO 29993 :2017 et la ISO 21001. Ce retrait s'inscrit dans une logique de simplification et de clarification du système normatif afin d'améliorer la cohérence et l'efficacité des standards dans le domaine de la formation.

3.3.2.2. La norme ISO 29993 :2017

Services d'apprentissage en dehors de l'éducation formelle-Exigences de service spécifie un ensemble d'exigences pour les services d'apprentissage hors éducation formelle, incluant la formation professionnelle, la formation en entreprise (interne ou externalisée) et toutes les formes de formation tout au long de la vie. Elle concerne les prestataires de services d'apprentissage (LSP) qui s'adressent aux apprenants ou aux commanditaires finançant la

formation. Les services peuvent être en présentiel, basés sur les technologies ou mixtes. La norme met l'accent sur le fait que les objectifs d'apprentissage sont définis, que les services sont évalués, et qu'ils impliquent une interaction avec l'apprenant. Elle vise à : améliorer la qualité, la transparence et l'efficacité des services d'apprentissage ; aider les apprenants à faire un choix informé ; fournir un cadre de référence international pour les prestataires privés ; renforcer la crédibilité et la comparabilité des services de formation. Enfin, elle ne s'applique pas à l'enseignement formel (écoles, universités), mais peut être utilisée comme outil de réflexion et d'amélioration.

3.3.2.3. La norme ISO 29997 :2025

Intitulée « Stages — Lignes directrices en matière de qualité pour les organismes d'accueil » en décembre 2025, l'AFNOR a publié la première norme internationale spécifiquement consacrée à la gestion des stages en milieu organisationnel. Cette norme s'applique à l'ensemble des organismes d'accueil, qu'ils soient publics, privés, semi-publics ou à but lucratif ou non lucratif, et ayant pour objectif de proposer une expérience d'apprentissage fondée sur une mise en situation professionnelle. Elle vise à aider les organisations à concevoir, structurer et mettre en œuvre des programmes de stage cohérents, efficaces et alignés sur des objectifs pédagogiques clairement définis, depuis la phase de promotion du stage jusqu'à l'intégration post-stage et l'évaluation professionnelle du stagiaire. Cette norme met également en avant des bénéfices partagés : pour les organismes, elle permet d'améliorer la qualité des expériences proposées, de renforcer le développement des compétences et de consolider leur attractivité en tant que lieux d'apprentissage ; pour les stagiaires, elle garantit un encadrement structuré, des conditions d'apprentissage de qualité et une meilleure employabilité. Enfin, elle fournit des recommandations harmonisées à l'échelle internationale portant sur les critères de qualité, notamment la structuration des parcours, les compétences visées, l'encadrement et les modalités d'évaluation.

NOTE : cette norme a été élaboré par le comité ISO/TC 232 mais en collaboration avec le comité ISO/TC 260

ISO 29997 :2025 est une référence essentielle pour les organisations qui souhaitent professionnaliser leurs stages

Conclusion :

L'employabilité est un concept multidimensionnel, évolutif et coconstruit, qui ne saurait être appréhendé à travers une seule grille de lecture. Elle résulte de l'interaction dynamique entre des facteurs individuels, organisationnels et institutionnels, et mobilise des approches théoriques complémentaires dont aucune n'est suffisante à elle seule. Dans ce cadre, la normalisation des pratiques d'apprentissage en milieu professionnel, en particulier à travers la norme ISO 29997 :2025, représente un levier prometteur pour réduire le décalage entre formation et emploi, à condition d'être intégrée dans une démarche concertée entre les différents acteurs de l'employabilité.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL

Ce chapitre est structuré en deux sections principales. La première section est consacrée au cadre méthodologique, où sont présentées la démarche adoptée pour la conduite de cette étude, ainsi que les méthodes et outils utilisés pour la collecte des données. Quant à la seconde section, elle porte sur le cadre contextuel ; une présentation générale de l'organisme d'accueil, à savoir HENKEL ALGERIE SPA.

Section 1 : cadre méthodologique

Dans cette section, nous détaillerons l'approche méthodologique que nous avons choisie pour notre étude, ainsi que tous les instruments et méthodes pour la collecte et l'analyse des données, afin d'atteindre les objectifs prévus dans notre étude.

1. Le positionnement épistémologique

L'épistémologie est une discipline philosophique qui s'intéresse à l'étude critique des sciences et des connaissances scientifiques, en analysant leurs origines, leurs méthodes, leurs conditions de production ainsi que leurs limites. Elle ne se contente pas de décrire le savoir, mais cherche à comprendre comment celui-ci est construit, validé et reconnu comme scientifique. En ce sens, Jean Piaget définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1970) mettant ainsi l'accent sur le processus de construction progressive du savoir. L'épistémologie interroge donc la manière dont les chercheurs produisent des connaissances fiables à partir de méthodes rigoureuses telles que l'observation, l'expérimentation et la vérification.

Dans cette perspective, plusieurs auteurs ont contribué à structurer la réflexion épistémologique. Gaston Bachelard souligne que la connaissance scientifique progresse par rupture avec les connaissances antérieures et les préjugés, affirmant que « l'esprit scientifique se constitue contre l'opinion » (Bachelard, 1938). Il introduit également la notion « d'obstacles épistémologiques », qui désignent les idées spontanées ou intuitives pouvant freiner l'accès à une connaissance scientifique objective. De son côté, Karl Popper propose le critère de falsifiabilité comme fondement de la scientificité : une théorie n'est scientifique que si elle peut être réfutée par l'expérience (Popper, 1959). Thomas Kuhn, quant à lui, explique l'évolution des sciences à travers la notion de paradigme, selon laquelle la science progresse par périodes de stabilité suivies de crises et de ruptures conceptuelles (Kuhn, 1962).

1.1. Les postures épistémologiques

- La posture positiviste : La posture positiviste repose sur l'idée que la réalité est objective, mesurable et indépendante du chercheur. Elle considère que la science doit produire des connaissances universelles fondées sur l'observation, l'expérimentation et la vérification des faits. Le chercheur adopte une posture de neutralité afin de limiter toute influence subjective sur les résultats. Cette approche vise principalement l'explication des phénomènes à travers l'identification de lois générales et de relations de causalité. Comme le souligne Auguste Comte, « la science a pour objet de découvrir les lois des phénomènes » (Comte, 2012). Ainsi, la posture positiviste privilégie les méthodes quantitatives et la généralisation des résultats.
- La posture interprétativiste : La posture interprétativiste considère que la réalité sociale est construite par les individus à travers leurs interactions et leurs significations subjectives. Il n'existe donc pas une seule vérité objective, mais plusieurs réalités qu'il convient de comprendre dans leur contexte. Le rôle du chercheur est d'interpréter le sens que les acteurs donnent à leurs actions. Selon Max Weber, « comprendre, c'est saisir le sens que les individus attachent à leurs actions » (Weber, 1922). Cette posture privilégie les méthodes qualitatives comme les entretiens ou l'observation afin d'accéder à la richesse du vécu des individus.
- La posture constructiviste : La posture constructiviste repose sur l'idée que la connaissance n'est pas une copie de la réalité, mais une construction progressive issue de l'interaction entre le sujet et son environnement. Le chercheur participe activement à la production du savoir, qui évolue en fonction du contexte et des expériences. La réalité est donc perçue comme dynamique et non figée. Jean Piaget affirme que « la connaissance n'est pas une simple copie du réel, mais une construction progressive » (Piaget, 1967). Cette approche met l'accent sur la co-construction du sens entre le chercheur et les acteurs du terrain.
- La posture pragmatique : La posture pragmatique met l'accent sur l'utilité de la connaissance dans l'action. Une idée ou une théorie n'est pas jugée uniquement sur sa vérité théorique, mais sur son efficacité à résoudre des problèmes concrets. Le savoir est donc un outil au service de l'action et de l'amélioration des pratiques. William James affirme que « la vérité est ce qui fonctionne dans la pratique » (James, 1922), ce qui montre que la validité d'une connaissance dépend de ses résultats concrets dans un contexte donné.

Dans notre recherche, nous adoptons un positionnement constructiviste pragmatique, car il permet d'analyser notre objet de recherche dans toute sa complexité, notamment en ce qui concerne l'employabilité et le rôle des stages dans le développement des compétences. Dans cette perspective, nous considérons que l'employabilité n'est pas une donnée fixe ou uniquement liée à des critères individuels, mais une réalité coconstruite entre plusieurs acteurs, à savoir l'apprenant, l'institution de formation et l'entreprise. Elle résulte ainsi d'un processus dynamique d'interactions, d'expériences et d'apprentissages situés dans un contexte professionnel précis.

Ce positionnement constructiviste implique que la connaissance ne peut pas être considérée comme totalement objective, car elle est construite à partir des perceptions, des pratiques et des expériences des acteurs impliqués. Ainsi, les compétences développées en stage ne sont pas uniquement le résultat d'un programme théorique, mais également le produit des interactions entre les exigences de l'entreprise, les objectifs pédagogiques de l'institution et l'engagement de l'apprenant.

Par ailleurs, la dimension pragmatique de notre posture permet d'orienter l'analyse vers l'utilité concrète des résultats. En effet, l'intérêt de notre recherche ne se limite pas à comprendre le processus de construction des compétences, mais également à examiner comment les dispositifs de stage et l'application de la norme contribuent effectivement à la production de compétences opérationnelles. Dans cette logique, la valeur des connaissances produites se mesure à leur capacité à éclairer et améliorer les pratiques professionnelles.

Ainsi, ce positionnement constructiviste pragmatique nous permet d'analyser l'employabilité comme un processus dynamique, situé et interactif, tout en mettant l'accent sur l'efficacité des dispositifs de formation et de stage dans le développement de compétences réellement mobilisables en situation professionnelle.

2. Approche méthodologique

Dans notre recherche, nous avons adopté une approche abductive, cela s'explique par le fait que la norme étudiée représente un référentiel récent, encore peu déployé dans le terrain - voire inexistant- ainsi, l'absence d'une application effective et structurée de cette norme ne permettait ni une simple vérification déductive des exigences théoriques, ni une construction purement inductive à partir du terrain seul. Il a donc été nécessaire d'adopter une approche méthodologique flexible permettant de confronter continuellement les exigences du

référentiel aux pratiques observées afin d'interpréter les écarts constatés et de comprendre les réalités organisationnelles existantes. L'approche abductive s'est ainsi révélée la plus appropriée, car elle favorise un aller- retour constant entre les données empiriques et le cadre théorique (Angers, 1997) dans le but de produire une analyse cohérente et contextualisée d'un phénomène encore émergent au sein de l'organisation.

3. La démarche méthodologique

Dans une perspective générale, on distingue principalement trois grandes approches méthodologiques : la recherche qualitative, la recherche quantitative et l'approche mixte. La recherche quantitative repose sur l'utilisation de données mesurables et d'outils statistiques afin d'expliquer des phénomènes à partir de relations objectives entre variables. À l'inverse, la recherche qualitative privilégie la compréhension des significations, des expériences et des pratiques des acteurs sociaux, en s'appuyant sur des données non chiffrées comme les entretiens, l'observation ou l'analyse de contenu. Selon (Dumez, 2011), la recherche qualitative consiste à « aller au contact des acteurs » afin de construire une compréhension approfondie des situations étudiées. Elle ne vise pas uniquement à mesurer, mais à interpréter les comportements et les logiques d'action dans leur contexte réel. Cette approche est particulièrement mobilisée dans les études exploratoires ou lorsque le phénomène étudié est complexe et peu structuré. Enfin, l'approche mixte combine les deux logiques, en intégrant à la fois des données quantitatives et qualitatives afin d'obtenir une compréhension plus complète et nuancée du phénomène étudié. Ainsi, le choix d'une méthode de recherche dépend directement de la nature de la question posée, des objectifs de l'étude et du type de données nécessaires pour y répondre.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi une approche qualitative. Ce choix se justifie par la nécessité de comprendre en profondeur la manière dont la structuration des programmes de stage conforme à la norme ISO 29997 peuvent contribuer à l'insertion professionnelle et l'amélioration de l'employabilité.

4. Les méthodes de collecte des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une démarche de triangulation des méthodes de collecte des données en utilisant l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation :

4.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue une méthode essentielle de collecte de données en recherche qualitative, permettant d'exploiter des documents existants afin d'en extraire des informations pertinentes en lien avec l'objet d'étude. Elle offre un accès à des données formalisées, contribuant ainsi à une meilleure compréhension du contexte étudié. Cette méthode porte sur deux types de sources, les documents internes tels que la fiche processus RH, ainsi que les documents externes comprenant les normes, notamment les textes de la norme ISO 29997. Elle inclut également les publications académiques, telles que les articles scientifiques et les ouvrages, ainsi que les données institutionnelles issues des statistiques et des rapports d'organismes spécialisés.

Selon (Creswell, 2009), l'analyse documentaire permet de compléter les données issues d'autres méthodes qualitatives en apportant des éléments contextuels et factuels essentiels à l'interprétation des résultats. De plus, (Bryman, 2016) souligne que cette méthode joue un rôle important dans la triangulation des données, renforçant ainsi la validité des résultats obtenus. Dans cette perspective, l'analyse des documents internes relatifs aux pratiques de gestion des ressources humaines permet de confronter les discours recueillis lors des entretiens à des données objectives. Enfin, comme le précisent (Van Campenhoudt & Quivy, 2011), le recours à des sources documentaires contribue à renforcer la rigueur scientifique en diversifiant les sources d'information et en améliorant la validité des résultats.

4.2. L'entretien

L'entretien constitue une méthode privilégiée en recherche qualitative, permettant d'accéder aux représentations, aux perceptions et aux expériences vécues des individus dans leur contexte réel (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Cette méthode repose sur une interaction directe entre le chercheur et les participants, favorisant l'expression libre et approfondie de leurs points de vue, et permettant ainsi de recueillir des données riches, nuancées et contextualisées. Comme le souligne (Bryman, 2016) l'entretien est particulièrement adapté pour comprendre les significations que les individus attribuent à leurs actions et à leurs expériences. Dans la littérature méthodologique, trois types principaux d'entretiens sont généralement distingués. L'entretien structuré, proche du questionnaire, repose sur des questions standardisées posées dans un ordre prédéfini, garantissant la comparabilité des réponses mais limitant la profondeur de l'exploration. À l'opposé, l'entretien non directif se

caractérise par une grande liberté laissée à l'interviewé, permettant une exploration approfondie des dimensions subjectives, bien que cela puisse rendre l'analyse plus complexe. Entre ces deux approches, l'entretien semi-directif constitue un compromis méthodologique pertinent, combinant un cadre structuré avec une flexibilité permettant d'adapter les questions et d'approfondir les réponses (Creswell, 2009). Selon (Kaufmann, 2016), l'entretien compréhensif, qui s'inscrit dans cette logique, favorise une exploration approfondie des pratiques et des perceptions des acteurs en mettant l'accent sur le sens qu'ils attribuent à leurs expériences. De plus, (Grawitz, 2001) souligne que le choix du type d'entretien dépend des objectifs de la recherche et du degré de profondeur souhaité dans l'analyse.

Le recours à l'entretien semi-directif dans cette étude se justifie par le caractère exploratoire de notre recherche, qui cherche à examiner en profondeur la contribution de la structuration des programmes de stage au renforcement de l'employabilité des apprenants. Cette méthode permet de collecter des données à la fois riches, détaillées et contextualisées, tout en conservant un cadre structuré lors de la collecte des informations.

Les entretiens ont été menés auprès d'acteurs directement impliqués dans les programmes de stages/apprentissages, notamment :

- Les tuteurs de stage,
- Le responsable des ressources humaines,
- Les responsables de processus ou encadrants.

Tableau 3 : Liste des interviewés

Nom	La fonction	La raison de choix
B.M	Responsable RH	Responsable du pilotage du processus RH et interlocuteur principal chargé de la gestion et du suivi des stagiaires au sein de l'entreprise.
K.F	Responsable HPS	Encadrant direct des stagiaires au sein du département production, il assure leur intégration opérationnelle et accompagne le développement de leurs compétences pratiques.

H.A	Responsable Qualité	Responsable du respect des standards qualité et SHEQ sur site, il participe à la formation d'intégration et assure l'encadrement des stagiaires conformément aux exigences normatives.
D.H	Responsable Controlling	Tuteur opérationnel au sein de son département, il assure une vision transversale de la structuration des missions confiées aux stagiaires ainsi que de leur évaluation.

Source : Etabli par nos soins

Ce choix permet de recueillir des points de vue complémentaires sur la contribution de la structuration des programmes de stage à l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés. Ils ont été réalisés de manière individuelle, dans un cadre favorisant la confidentialité et la liberté d'expression. Chaque entretien a été conduit sur la base d'un guide (ANNEXE B) comportant des questions ouvertes, permettant aux participants de développer leurs réponses. Lorsque cela a été possible, les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants, afin de garantir la fidélité des données collectées. Dans les autres cas, des notes détaillées ont été prises.

4.3. L'observation

L'enquête par observation est une technique d'enquête et de recueil de données en sciences sociales. Du point de vue étymologique, (Mouchtouris, 2012) précise que le verbe « observer » vient du latin « observare » qui signifie « garder devant » ou « ne pas quitter des yeux », et que la définition grecque renvoie à « épier, guetter, surveiller ». Dans les sciences sociales, l'observation permet de décrire le contexte et les états des lieux en offrant au chercheur un regard étendu sur le terrain, elle consiste à « porter une attention méthodique lors de l'étude d'un phénomène pour en préciser les contours et les limites, en interpréter les faits saillants, en démêler les enjeux, en identifier les problèmes ». Elle est utilisée lorsque le chercheur ne souhaite pas prévenir les individus observés afin de ne pas modifier leurs comportements. Elle permet également de mettre en évidence des décalages entre le comportement et les déclarations des sujets concernés. Ainsi, commencer par l'observation constitue une étape cruciale pour découvrir le contexte général du terrain. Le chercheur peut accéder directement

aux informations par sa présence sur place, sans s'adresser immédiatement aux enquêtés. Enfin, cette méthode est indispensable car les informateurs peuvent parfois déformer la réalité des faits. Elle permet donc d'avoir une vision plus objective du terrain et de mieux préparer la suite de l'enquête par entretien et questionnaire.

On distingue principalement deux types d'observation selon le contexte et les objectifs de l'étude : l'observation non-participante et l'observation participante.

- L'observation non-participante consiste à observer sans intervenir dans le groupe étudié. Elle peut être directe, lorsque le chercheur est témoin des comportements sur le terrain sans modifier leur déroulement, ou indirecte, lorsqu'il s'appuie sur des documents, archives ou témoignages.
- L'observation participante, quant à elle, implique une immersion du chercheur dans le groupe étudié, où il participe aux activités et collecte les données de l'intérieur. Cette méthode permet de mieux comprendre les pratiques sociales et langagières, de réduire les biais de l'enquêteur et d'accéder à des données plus spontanées et naturelles.

Dans le cadre de notre recherche, la méthode d'observation a été mobilisée de manière structurée afin de compléter les données issues des entretiens et de l'analyse documentaire. Le processus a débuté par la définition précise des situations à observer, en cohérence avec les objectifs de l'étude. Une grille d'observation (TABLEAU 7) a été élaborée en amont afin de nous orienter dans la collecte des données et de focaliser notre attention sur des éléments spécifiques tels que les interactions entre tuteurs et stagiaires, l'organisation des tâches et les modalités d'accompagnement. L'observation a été réalisée dans un environnement naturel, sans intervention dans les activités observées, dans le but de réduire les biais et de préserver l'authenticité des comportements. Les données ont été consignées sous forme de notes de terrain, en se concentrant sur les faits observables, les comportements et les situations significatives. Enfin, les informations collectées ont été organisées et analysées selon une approche thématique, en complément des entretiens, afin de favoriser une meilleure compréhension des pratiques professionnelles et de consolider la triangulation des résultats.

Enfin, la triangulation des méthodes nous a permis de croiser et de confronter les données issues de l'entretien, de l'observation et de l'analyse documentaire. Cette complémentarité méthodologique a contribué à réduire les biais liés à l'utilisation d'une seule source de

données, tout en renforçant la fiabilité, la crédibilité et la profondeur de l'analyse. Elle a ainsi permis d'obtenir une compréhension plus complète et plus cohérente du rôle des stages dans le développement des compétences et l'amélioration de l'employabilité.

5. Les outils de collecte des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mobilisé des outils de collecte des données adaptés à l'approche qualitative adoptée. En effet, afin d'assurer une collecte rigoureuse et structurée des informations, nous avons eu recours à un guide d'entretien semi-directif et à une grille d'observation. Ces outils ont été élaborés en cohérence avec les objectifs de l'étude et les axes d'analyse définis, permettant ainsi d'orienter la collecte des données et de garantir leur pertinence.

5.1. Guide d'entretien

Nous avons structuré le guide d'entretien (ANNEXE B) autour de trois axes principaux, définis en lien avec les objectifs de l'étude. Ces axes permettent d'orienter la collecte des données et d'assurer une analyse qualitative cohérente.

- Axe 1 : organisation et structuration du processus de stage

Cet axe vise à analyser l'organisation du dispositif de stage, son fonctionnement et son intégration dans le système de management de l'organisation

- Axe 2 : processus de stage et développement des compétences

Cet axe vise à comprendre comment la structuration du stage influence l'engagement du stagiaire, la qualité de son intégration et le développement de ses compétences. Il s'intéresse également au rôle des missions, de l'accueil et l'encadrement dans l'atteinte des objectifs de formation et la qualité d'apprentissage en situation professionnelle, ainsi qu'aux éléments organisationnels les plus déterminants de l'impact formatif du stage

- Axe 3 : développement de l'employabilité

Cet axe vise à examiner la contribution du stage structuré au développement des compétences, notamment des soft skills, et son impact sur l'employabilité et l'insertion professionnelle des apprenants

– Conclusion :

Cette partie vise à recueillir l’avis global sur la norme ISO 29997 et son adéquation avec le processus de stage, ainsi que son apport potentiel à l’amélioration, la structuration et à la visibilité du dispositif. Elle permet également de recueillir tout complément jugé pertinent.

5.2. Grille d’observation

Dans le cadre de notre recherche, la grille d’observation (TABLEAU 7) a été élaborer afin de déterminer l’influence des dispositifs d’apprentissage en milieu professionnel sur le parcours des stagiaires selon la norme ISO 29997. Cet outil permet de structurer l’observation des pratiques de stage selon plusieurs dimension essentielles notamment : la conception et objectifs, l’intégration, accompagnement, environnement de travail et évaluation des acquis. Chaque dimension est déclinée en indicateurs précis afin de guider la collecte des données sur terrain et d’assurer une observation systématique et rigoureuse. Cette grille constitue ainsi un support essentiel pour analyse la qualité du dispositif de stage et apprécier sa conformité aux exigences de performance pédagogique.

6. Analyse des données

Pour analyser les données collectées nous avons utilisé différents outils et approches :

6.1. Analyse de contenu de l’entretien

L’analyse des entretiens qualitatifs est réalisée à l’aide du logiciel NVIVO, utilisé comme outil de traitement, d’organisation et d’analyse des données textuelles recueillies lors des entretiens semi-directifs. Cette analyse de contenu s’appuie sur plusieurs types d’approches

- L’approche lexicale consiste à analyser la fréquence et la récurrence des mots ou expressions utilisés dans les données qualitatives afin d’identifier les termes dominants et les thématiques récurrentes
- L’approche linguistique s’intéresse à la structure du discours, au choix des formulations, au contexte d’utilisation des mots ainsi qu’aux significations véhiculées par les participants, permettant ainsi une interprétation plus approfondie du contenu recueilli

Ces étapes permettent d'assurer une analyse structurée et approfondie des perceptions des acteurs concernant le processus d'apprentissage chez Henkel et l'employabilité, tout en renforçant la fiabilité et la validité des résultats.

6.2. Analyse des données issues de l'observation

Le traitement des données issues de la grille d'observation repose sur une interprétation des faits et comportements observés afin d'en dégager la signification dans leur contexte. Cette démarche ne se limite pas à la simple description des situations observées, mais vise à comprendre les pratiques réelles, les attitudes des acteurs ainsi que les interactions au sein du dispositif étudié. Elle permet ainsi d'identifier des éléments pertinents, de mettre en évidence des régularités et d'apporter une lecture approfondie du fonctionnement observé.

6.3. CHECK-LISTE

Dans le cadre de l'analyse des données recueillies par l'entretien et la grille de l'observation, nous avons utilisé la check-list (ANNEXE C) comme outil d'évaluation pour mesurer le degré d'application des lignes directrices relatives au stage (ISO 29997) chez Henkel. À cet effet, nous avons intégré une échelle de notation, où chaque modalité de réponse est associée à un coefficient spécifique reflétant son niveau d'application (1 non appliqué, 2 appliqué partiellement, 3 appliqué totalement).

Cette démarche nous a permis de quantifier les résultats, de calculer les écarts par rapport aux lignes directrices et d'évaluer le niveau global d'application de cette norme. Le traitement des données repose sur :

- $\text{Moyen de chaque dimension} = (\sum (\text{coefficient} * \text{nombre de répétition})) / \text{nombre de répétition total}$
- $\text{Pourcentage d'application de la norme pour chaque dimension} = (\text{moyenne de chaque dimension} * 100) / 3$
- $\text{Pourcentage des écarts de la norme} = \sum \text{pourcentage de chaque dimension} / \text{le nombre total des dimensions}$

Ces équations permettent d'élaborer le diagramme de radar pour évaluer les écarts et apprécier le niveau global de l'application des lignes directrices de la norme.

Section 2 : contexte organisationnel

1. HENKEL dans le monde

Henkel opère dans le monde entier avec les plus grandes marques et technologies dans 3 domaines réparties en deux segments : le segment Consumer Brands qui regroupe Laundry & Home Care (Détergent et l'entretien de la maison), Beauty Care (Beauté) et le segment Technologies Adhésives (colles et adhésifs). Elle se positionne en leader sur les marchés internationaux de la grande consommation et de l'industrie, avec de célèbres marques telles que Le Chat, Schwarzkopf et Loctite.

Figure 2: Logo HENKEL



Fondée en 1876 et basée à Düsseldorf- Allmend, présente actuellement dans 125 pays, répartis sur les 5 continents. Elle emploie plus de 50 000 personnes, avec une implantation industrielle dans 75 pays.

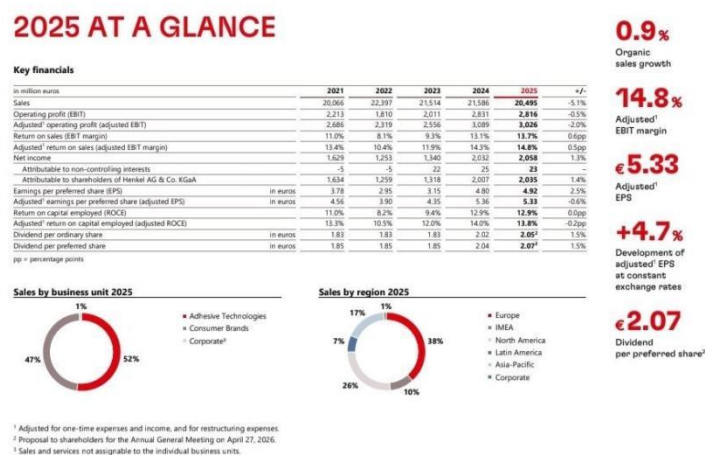
Figure 3: Organisation de l'entreprise Henkel dans le monde (Henkel global)



En 2025, le groupe Henkel a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 20,5 milliards d'euros. Ce niveau est baissé par rapport à 2024, où il atteignait près de 21,6 milliards d'euros, soit un recul d'environ 5% en

valeur nominale. Toutefois, cette diminution ne reflète pas entièrement la performance réelle de l'entreprise, car Henkel a enregistré une croissance organique positive, estimée à environ 0,9% ce que signifie que ses activités principales ont continué à progresser. Cette évolution s'explique principalement par des facteurs externes tels que les effets de change défavorables et les ajustements de portefeuille (cessions ou acquisition), qui ont impacté le chiffre d'affaires global. Ainsi, malgré une baisse apparente, la performance opérationnelle de l'entreprise reste relativement stable.

Figure 4: Rapport Annuel Henkel 2025



Source : site officiel Henkel

1.1. Vision et valeurs

Henkel se veut un leader mondial des marques et technologies, mettent en avant des valeurs centrées sur : les clients, les équipes, la performance financière, développement durable et la base familiale.

1.2. Les dates clés de l'évolution du groupe Henkel (nous-mêmes)

Tableau 4 : L'évolution du groupe Henkel

Années	Evènements
1876	La création de la société par Fritz Henkel a Achen en Allemagne
1907	Lancement de la première marque de détergents PERSIL
1913	Création de la première filiale à l'étranger en suisse
1923-1924	Démarrage de la production et commercialisation des colles et adhésifs (PATEX) des produits d'hygiènes industrielles (TSUNAMI)
1946	Début de la production et commercialisation des produits cosmétiques
1974-1982	Dépôt d'une demande de brevet SASIL (substitut de phosphate) et lancement du premier détergent sans phosphate (DIXAN)
1990	L'alliance avec une entreprise chinoise et pré-acquisition de l'usine de détergents à Genshin en Allemagne
1991	L'alliance Henkel-ECOLAB aux USE, et la création de Henkel-ASIA PECIFIC Ltd à Hong Kong
1993	Participation dans la société de détergents TONSO en Russie
1996	L'ouverture du capital au public par l'achat d'actions et la fondation de SCHWARZKOO & HENKEL Cosmetics Gmbh
1997-1998	L'acquisition de LOCTITE Corps et la société de cosmétiques DEP aux USE
1999	L'implantation d'activité chimie et création de COGNIS
2000	L'alliance avec : ENAD en Algérie, MULTICORE en Grande Bretagne, LION au Japon, DEXTER aux USE
2001	La cession de COGNIS
2002	La présentation sous la marque ombrelle internationale : Henkel a brand like friend
2003	L'acquisition de DIAL Corporate
2004	Le rachat des parts de l'ENAD en Algérie

Source : Etabli par nos soins selon document interne

1.3. Les secteurs d'activités du groupe Henkel

Le groupe Henkel est présent dans trois secteurs d'activités :

- **DETERGENTS ET PRODUITS D'ENTRETIENS** : 1^{er} en Allemagne et 2^{ème} en Europe, le groupe et les marques de produits HENKEL les plus connus et les plus appréciés, dont beaucoup sont distribués dans le monde. Le portefeuille produit du groupe HENKEL comprend : détergents universels, lessives spéciales, adoucissants et détachants, produits à récurer, produits de soin pour sols et moquettes, nettoyeurs bain et toilettes, produits pour lave-vaisselle, produits d'entretien, nettoyeurs vitres, nettoyeurs cuisines et autres produits d'entretien spécialisés. Marques Dial, Purex, Renuzit, Armour.
- **COSMETIQUES** : 1^{er} en Allemagne, 4^{ème} en Europe, les nombreuses marques développées, fabriquées et commercialisées dans le secteur cosmétique, connus sous la marque Schwarzkopf & HENKEL, se décomposent en un certain nombre de gammes de produits pour professionnels du secteur de la coiffure. Cette gamme de produit HENKEL comprend : shampooings et après-shampooings, colorations, produits de styling et de permanente, savons, produits pour le bain et la douche, déodorants, crèmes pour la peau, produits de soin de la peau, produits d'hygiène buccodentaire, parfums et fragrances, produits pour salons de coiffure. Marques Dial : Coast, Tone, Pure & Natural.
- **COLLES, ADHESIFS ET PRODUITS D'ETANCHEITE** : leader mondial. L'activité Colles et Adhésifs de HENKEL constitue une seule division responsable de ses activités dans le monde entier adhésifs pour professionnels et adhésifs grand public. Dans ce secteur, le groupe offre une large gamme de marque de produits pour la maison, le bureau et pour le marché du bricolage domestique. Pour les professionnels, elle fournit des adhésifs et des produits d'étanchéité pour la construction, la pose de sols, la toiture, la rénovation et le mobilier pour quelques-uns.

En 2025, le segment Technologies Adhésives constitue la principale source de revenus, avec 52% de chiffre d'affaires total, tandis que le segment Consumer Brands représente quant à lui 47%. Le 1% restant correspond à des éléments dits « Corporate » des ventes et services non rattachés aux différentes unités d'activité

2. Henkel Algérie :

La société Henkel Algérie est une société par action (SPA) qui dispose de deux unités de production situées à Réghaia (centre), Chelghoum El Laid (est) et Ain-Temouchent (Ouest).

Son siège est situé à : lot n° 779, propriété Mohamed Zaoui les grands vents- section 1 Dely Ibrahim Alger

2.1. Passage de Henkel ENAD Algérie à Henkel Algérie

Le partenariat entre ENAD et Henkel s'inscrit dans le contexte d'ouverture de l'économie algérienne et de la volonté de l'État d'encourager les investissements étrangers afin de moderniser le secteur industriel. À la suite d'un appel d'offres international lancé par ENAD, auquel ont participé des leaders mondiaux tels que Procter & Gamble, Unilever et Henkel, le choix s'est porté sur Henkel, qui a proposé l'offre la plus avantageuse. Ce partenariat, sous forme de joint-venture, a permis de combiner le savoir-faire technologique du partenaire étranger avec l'ancrage local d'ENAD, facilitant ainsi l'implantation et le développement des produits sur le marché algérien. Créée le 23 mai 2000 sous forme de société par actions, Henkel Enad Algérie disposait d'un capital détenu à 60 % par Henkel et 40 % par ENAD, et a bénéficié d'un important programme d'investissement et d'assistance technique visant notamment la modernisation des unités de production de Réghaïa, Aïn Témouchent et Chelghoum El Laïd. Après quatre ans et demi d'activité, Henkel a renforcé sa présence en Algérie en acquérant la totalité du capital en 2005, marquant ainsi le passage à Henkel Algérie. Cette opération s'est accompagnée d'investissements supplémentaires destinés à la rénovation et à la mise à niveau des installations industrielles, confirmant l'engagement durable du groupe dans le développement du marché algérien.

2.2. Les moyens modernes et le système d'information

Henkel Algérie a fait appel à des solutions informatiques afin de réduire le temps nécessaire pour l'accomplissement de ses diverses tâches avec accroissement de l'efficacité notamment :

- Internet : un réseau internet est installé au niveau des 2 usines ainsi que la direction générale
- Intranet : logiciel de messagerie interne (OUTLOOK) et est le cœur de la communication au sein de l'entreprise grâce au courrier électronique, transfert et partage des fichiers

- Le SAP (Système, Application, Produit) SPA est un ERP, système d'information et de gestion qui permet à partir des prévisions de la demande, de disposer du planning de la production, la mise à jour des stocks, le réapprovisionnement des matières et des emballages, la livraison des entrepôts et toute la préparation des transports (documents, comptabilité, factures) Son objectif est de réduire les coûts, d'accélérer la diffusion de l'information et d'améliorer les décisions prises.

Ce programme est doté d'une particularité, il s'agit du déclenchement automatique d'une simple série d'opération dès l'introduction d'une donnée, ainsi l'enregistrement d'une simple commande permet l'établissement immédiat d'un programme d'enlèvement, d'un bon de sortie et bien d'autres opérations.

3. Le site Henkel Algérie Chelghoum Laid

3.1. Identification du site

- Nom de l'entreprise : Henkel Algérie site Chelghoum Laid
- Type d'activité : la fabrication des détergents poudres
- Localisation : la zone industrielle sur la route nationale N° 5.
- Forme juridique : Société par action SPA
- Directeur du site : Ahmed Trabelssi
- Téléphone/fax : 031525065/03155065

3.2. Situation au 31/01/2026

Tableau 5 : Effectifs HENKEL CH-L

Position	Cadres dirigeants	Permanents	Temporaires	Totale
Nombres	07	212	05	225

Source : document interne

3.3. Organisation du travail

- Travail en surface (de 8h00 à 16h00) : nombre de travailleurs 93 soit 36%
- Travail en 2x8 (2 équipes qui assurent le travail pendant 16 heures Département Logistique, Ventres et MM) : nombre de travailleurs 17 soit 6%
 - 1^{er} quart de 05h00 à 13h00
 - 2^{ème} quart de 13h00 à 21h00

- Travail en 3x8 (4 équipes qui assurent le travail pendant 24/24 heures continu
Département Production et Engineering) nombre de travailleurs 115 soit 60%

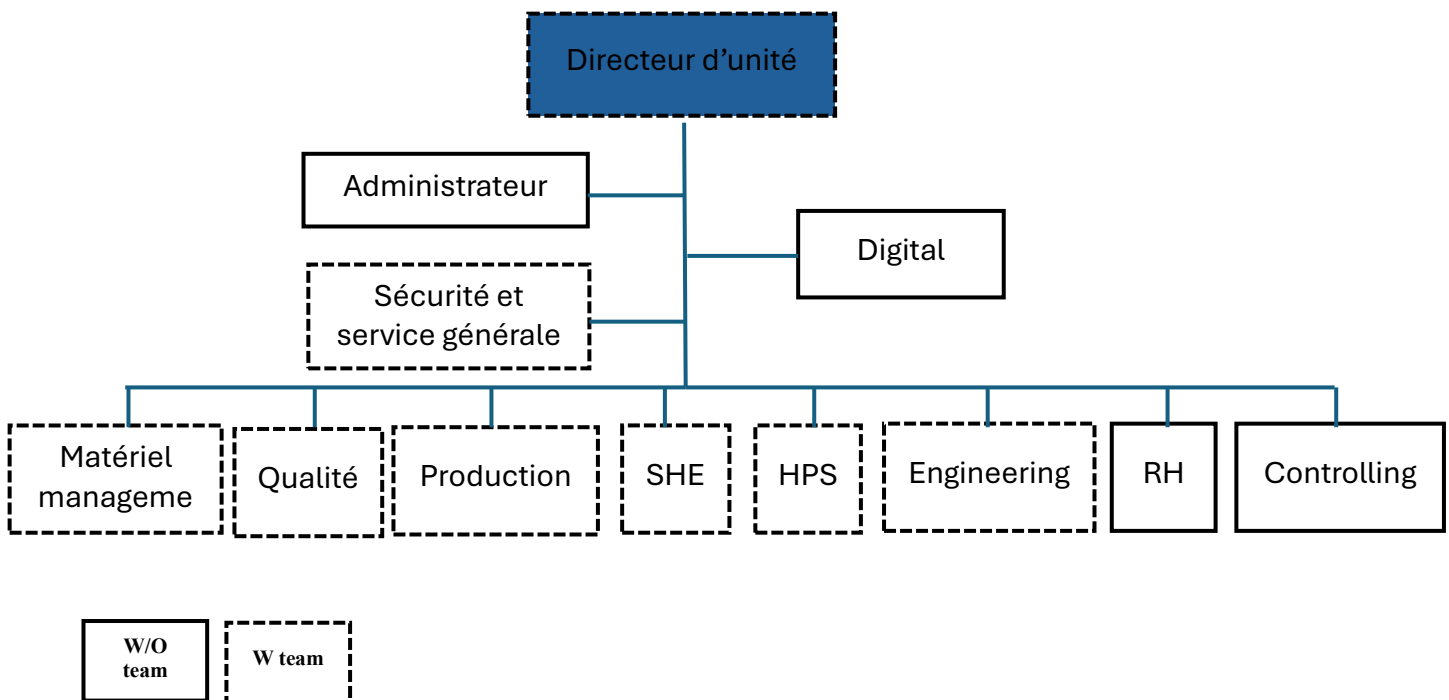
1^{er} quart de 05h00 à 13h00

2^{ème} quart de 13h00 à 21h00

3^{ème} quart de 21h00 à 05h00

3.4. Structure organisationnelle

Figure 5: Organigramme HENKEL Algérie site CH-L



Source : document interne

3.5. Engagement de la direction et la politique SHEQ

La politique SHEQ présentée par Henkel Consumer Brands constitue un cadre stratégique structurant qui traduit l'engagement de la direction en faveur d'une gestion intégrée de la sécurité, de l'hygiène, de l'environnement et de la qualité. Elle repose sur une approche proactive fondée sur le principe du « Zero Incident », visant la prévention des risques, la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, la maîtrise des impacts environnementaux ainsi que la garantie de la qualité des produits et des processus. Cette politique met en évidence une orientation vers la durabilité, à travers des ambitions telles que la réduction des déchets, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la contribution à une économie plus responsable. Elle s'appuie également sur des principes de gouvernance tels que le leadership de la direction, la conformité aux exigences réglementaires, l'allocation

des ressources nécessaires, la participation des employés, la prise de décision fondée sur les données et l'amélioration continue. À travers ces engagements, la politique SHEQ dépasse une logique de conformité pour s'inscrire dans une vision managériale intégrée où la performance opérationnelle, la maîtrise des risques et le développement durable sont étroitement articulés, faisant du SHEQ un levier stratégique de création de valeur et d'excellence organisationnelle.

3.6. Les principaux objectifs

Quel que soit le type de projet, sa mise en œuvre repose principalement sur des conditions environnementales favorables et vise la réalisation d'objectifs clairement définis en amont. Une fois les facteurs de réussite réunis, le lancement du projet devient nécessaire, car il contribue de manière significative à la résolution de problématiques sociales et économiques.

Dans ce cadre, le site Henkel Algérie a défini plusieurs objectifs stratégiques, notamment :

- Assurer la couverture du marché national des détergents ;
- Développer et améliorer continuellement les produits afin de renforcer la compétitivité sur le marché et préserver la réputation de la marque ;
- Envisager l'exportation des produits vers les marchés internationaux ;
- Optimiser la dimension du marché ainsi que les capacités de production dans une perspective stratégique de croissance.

3.7. La stratégie de Henkel Ch.-L.

La stratégie du site Henkel repose sur la mise en place d'une politique visant l'amélioration continue de l'environnement interne de l'unité, à travers l'élaboration d'un plan de redressement fondé sur l'optimisation des ressources mises à disposition des employés afin d'atteindre les objectifs fixés.

Cette stratégie s'articule autour de plusieurs axes principaux. Elle cherche d'abord à attirer et à influencer les clients en s'appuyant sur le système de management de la qualité ISO 9001, garantissant la conformité des produits aux exigences normatives. Elle vise également le développement de partenariats sous diverses formes afin de renforcer la position de l'entreprise sur le marché, tout en privilégiant la recherche de rentabilité.

Pour assurer la mise en œuvre de ce plan, le site mobilise des conditions adéquates en matière de gestion et de financement. L'objectif central de Henkel est la fidélisation de la clientèle, considérée comme le principal capital de l'entreprise à travers la satisfaction des clients. La direction générale est consciente de l'impact de la concurrence sur la pérennité de l'entreprise et adopte, dans ce cadre, plusieurs initiatives stratégiques.

Par ailleurs, le site reste attentif aux évolutions des directives européennes relatives à la performance des produits et veille à l'amélioration continue de leur qualité. Il accorde également une importance particulière à la réduction des risques d'accidents, dans une logique d'amélioration de la sécurité et de la performance globale.

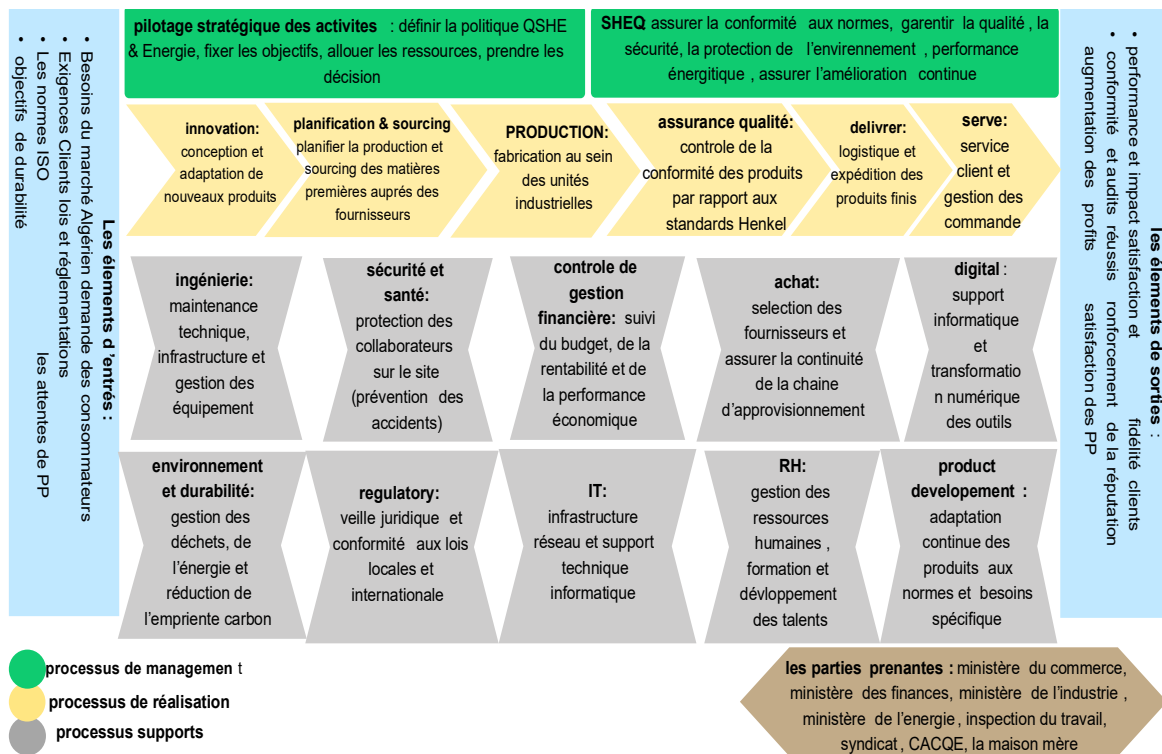
4. Cartographie des processus

C'est une représentation graphique de tous les processus d'un organisme/entreprise liés entre eux par des liens logiques d'information, de matière ou de production. Elle donne une vue globale d'ensemble de l'activité de l'entreprise et permet d'appréhender de façon objective l'organisation du travail. La cartographie des processus a pour objectif de donner un aperçu de l'enchaînement et les interactions entre les processus dont ils ont classé en 3 catégories :

- Les processus de management : Aussi appelés de direction, de pilotage, de décision clés majeurs. Ils participent à l'organisation globale, à l'élaboration de la politique, au déploiement des objectifs et à toutes les vérifications indispensables. Ils sont les fils conducteurs de tous les processus de réalisation et de support.
- Les processus de réalisation : Les processus de réalisation (opérationnels) sont liés au produit, augmentent la valeur ajoutée et contribuent directement à la satisfaction du client.
- Les processus de support (soutien) : fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres processus. Ils ne sont pas liés directement à une contribution de la valeur ajoutée du produit mais sont toujours indispensables.

La cartographie des processus est par excellence un travail pluridisciplinaire. Ce n'est pas une exigence formelle de la norme ISO 9001 mais est toujours bienvenue

Figure 6: Cartographie des processus Henkel Ch-L



Source : Etabli par nos soins selon la cartographie Henkel Ch-L

4.1. Le processus RH

Le département des ressources humaines occupe une place centrale dans le fonctionnement du site, puisqu'il assure l'ensemble des missions liées à la gestion administrative, sociale et organisationnelle du personnel. Il est chargé de la gestion de l'administration générale, de l'élaboration et du suivi de la paie ainsi que du suivi des carrières professionnelles des travailleurs. Il joue également un rôle d'interface avec les organismes externes, notamment l'inspection du travail et les différentes administrations sociales et fiscales, afin de garantir la conformité réglementaire de l'entreprise.

Ce département veille aussi à la bonne application des procédures internes en matière de gestion du personnel, tout en assurant la mise à jour continue des dossiers administratifs et professionnels des employés. Il contribue ainsi à la stabilité organisationnelle et à la performance globale de l'entreprise.

Le département des ressources humaines est organisé en deux services complémentaires :

- **Service de gestion du personnel**

Ce service est responsable de la gestion quotidienne des ressources humaines. Il assure le suivi des présences et des absences, ainsi que la gestion des différents mouvements du personnel tels que les recrutements internes, les mutations, les promotions ou les départs. Il prend également en charge le suivi administratif des carrières, en veillant à l'évolution professionnelle des employés tout au long de leur parcours au sein de l'entreprise.

Il gère aussi les dossiers liés à la retraite, ainsi que les situations particulières des travailleurs. Par ailleurs, ce service est responsable du traitement de la paie, incluant le calcul des salaires, des primes et des différentes indemnités. Il établit également les déclarations mensuelles et annuelles obligatoires auprès des organismes concernés, garantissant ainsi la conformité légale et administrative.

- **Service recrutement et formation**

Ce service est chargé du recrutement, de l'intégration et du développement des compétences du personnel. Il assure le recrutement selon les besoins de l'entreprise et veille à la sélection de profils adaptés aux postes à pourvoir.

Il est également responsable de la mise en œuvre du plan de formation, élaboré en fonction des besoins identifiés et des objectifs stratégiques de l'entreprise. Les actions de formation visent à développer les compétences des employés et à améliorer leur qualification professionnelle, en conformité avec les exigences réglementaires. Ce service contribue ainsi à l'amélioration continue des compétences et à l'adaptation des ressources humaines aux évolutions technologiques et organisationnelles.

5. Les certificats ISO

Henkel Algérie dispose de plusieurs certifications internationales délivrées par Quality Austria – Succeed with Quality, notamment ISO 9001 relatives au management de la qualité, ISO 45001 dédiée à la santé et à la sécurité au travail, ISO 14001 portant sur le management environnemental ainsi que ISO 50001 liée à la performance énergétique. L'adoption de ces référentiels traduit l'engagement de l'entreprise dans une logique d'amélioration continue, de conformité aux standards internationaux et de structuration de ses pratiques.

organisationnelles. Dans le cadre de notre recherche, l'existence de ces certifications constitue un indicateur favorable à l'intégration d'une norme dédiée à la gestion des stages, telle que l'ISO 29997, puisque l'entreprise dispose déjà d'une culture organisationnelle orientée vers la qualité, l'évaluation des processus et le respect des exigences normatives.

Conclusion

Le cadre méthodologique et contextuel mis en place dans cette recherche repose sur une cohérence entre la posture épistémologique adoptée et les exigences du terrain étudié. L'approche qualitative abductive, enrichie par la triangulation des méthodes, a permis de collecter des données riches et fiables, propres à éclairer un phénomène encore émergent. Le terrain retenu, Henkel Algérie, constitue un environnement favorable à l'investigation, grâce à sa culture managériale orientée vers la qualité et ses pratiques RH structurées, qui offrent une base solide pour analyser l'application effective d'un référentiel normatif dédié aux stages

CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce présent chapitre, nous allons d'abord analyser les résultats issus de l'analyse documentaire, des entretiens réalisés et des observations effectuées sur terrain. Dans une seconde partie, nous allons discuter les résultats obtenus en les confrontant au cadre théorique ainsi qu'aux objectifs de la recherche.

Section 1 : Analyse et discussion des résultats

1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire repose sur l'examen et l'interprétation de documents sélectionnés afin d'en extraire des informations pertinentes pour notre étude. Dans le cadre de cette recherche, nous avons analysé deux documents complémentaires.

Le premier document est un support interne de Henkel Algérie (HCB CHL) présentant la cartographie ainsi que le fonctionnement du processus Ressources Humaines. Ce document nous permet de comprendre l'organisation du processus RH et la place accordée au programme de stage au sein du système de management de l'entreprise.

Le second document correspond à la norme ISO 29997 :2025, qui établit des lignes directrices relatives à la qualité de gestion des stages dans les organismes d'accueil. Cette norme constitue un référentiel d'analyse permettant d'identifier les exigences et les bonnes pratiques associées à l'encadrement des stagiaires.

L'étude croisée de ces documents nous permet ainsi d'établir une comparaison entre les pratiques décrites dans le processus RH et les exigences du référentiel international.

1.1. Analyse de document interne : Fiche Processus RH-Henkel Algérie (HCB-ChL)

La Fiche Processus RH de Henkel Algérie (ANNEXE A) constitue un document de pilotage élaboré dans le cadre du Système de Management Intégré (SMI) du site HCB CHL. Structurée selon une approche de management par les processus, elle formalise l'organisation et le fonctionnement des activités liées à la gestion des ressources humaines à travers une présentation normalisée des données d'entrée, des activités, des ressources mobilisées, des résultats attendus, des indicateurs de suivi et des procédures associées. Le processus s'appuie sur un ensemble de références légales, réglementaires et conventionnelles, incluant notamment les exigences légales applicables, la convention

collective, le règlement intérieur, les accords internes ainsi que les procès-verbaux des réunions sociales. Il intègre également des référentiels opérationnels tels que le plan de formation et la procédure de recrutement. Les activités décrites concernent principalement la conformité réglementaire, les relations industrielles, le recrutement, la gestion administrative du personnel, la rémunération et le développement des carrières. Leur réalisation mobilise des ressources humaines qualifiées, des supports documentaires internes — comme les descriptions de poste, rapports d’audit et documents SHEQ — ainsi que des outils numériques de gestion tels que SharePoint, SAP, HUB et HIVE. Les résultats attendus portent sur la maîtrise des obligations réglementaires, la qualité du climat social, la fiabilité des dossiers administratifs, l’adéquation des recrutements, l’évolution des parcours professionnels et la disponibilité des données de suivi RH. La performance du dispositif est évaluée au moyen d’indicateurs relatifs à la réalisation du plan de formation, au turnover et à l’absentéisme, permettant d’apprécier l’efficacité globale du processus RH.

- **Positionnement du programme de stage :**

La procédure de recrutement constitue l’une des principales portes d’entrée pour l’accueil des stagiaires au sein de l’organisation. Le Plan de Formation, intégré aux éléments d’entrée du processus RH, offre un cadre potentiel pour structurer, formaliser et assurer le suivi des objectifs d’apprentissage. Par ailleurs, les activités liées à la gestion des carrières ouvrent des perspectives d’évolution après le stage, en cohérence avec les enjeux d’employabilité des apprenants.

La finalité du processus RH, centrée sur une gestion conforme aux exigences légales et menée en coordination avec les différentes entités internes et partenaires externes, implique également le respect des droits des stagiaires ainsi que des dispositions réglementaires applicables. Dans cette dynamique, la présence d’un responsable RH et d’un Talent & Development Manager en tant que gouvernance du processus renforce les conditions favorables à la structuration d’un dispositif de stage formalisé et cohérent.

Ainsi, le processus RH de Henkel Algérie constitue une base organisationnelle pertinente pour l’intégration d’un programme de stage, bien que celui-ci ne soit pas encore défini comme un sous-processus explicitement formalisé. Cette absence met en évidence une marge d’amélioration, en cohérence avec les exigences de la norme ISO 29997.

1.2. Analyse du document externe : Norme ISO 29997 :2025

La norme ISO 29997 :2025, intitulée « Stages — Lignes directrices en matière de qualité pour les organismes d'accueil », constitue un projet de norme internationale élaboré par l'ISO/TC 232 (Éducation et services de formation), en collaboration avec l'ISO/TC 260 (Management des ressources humaines). Soumise au vote final entre juillet et septembre 2025, elle vise à établir un cadre de référence pour la structuration et la professionnalisation des programmes de stage dans les organisations publiques, privées ou à but non lucratif.

Son champ d'application couvre l'ensemble du cycle de stage, depuis la conception du dispositif et la définition des objectifs d'apprentissage jusqu'à l'évaluation finale et l'amélioration continue des pratiques. Contrairement à une norme certifiable, elle repose sur des recommandations formulées sous forme de bonnes pratiques, destinées à guider les organismes d'accueil dans la mise en place de dispositifs cohérents et qualitatifs.

Structurée en plusieurs chapitres et complétée par une annexe informative, elle s'appuie sur quatre principes fondamentaux : le travail décent, l'accessibilité, l'équité et la non-discrimination, ainsi que la transparence. Ces principes traduisent une approche éthique et responsable de la gestion des stagiaires.

Sur le plan opérationnel, la norme distingue trois phases principales du parcours de stage. La phase de promotion en amont couvre la communication des offres, la sélection des candidats et la formalisation de la convention. La phase de mise en œuvre concerne l'accueil et l'intégration, l'accompagnement pédagogique, le tutorat, le suivi des objectifs d'apprentissage, ainsi que les conditions de travail, incluant la rémunération et la protection sociale. Enfin, la phase post-stage porte sur l'orientation professionnelle, le suivi des anciens stagiaires et les actions de capitalisation des retours d'expérience.

- **Apport normatif pour la construction d'un processus d'apprentissage :**

Sur le plan de la gouvernance, la norme recommande la mise en place d'un cadre structuré permettant de concevoir et piloter efficacement les programmes de stage, tout en rappelant un principe essentiel : le stage ne doit en aucun cas se substituer à un poste permanent, afin de garantir son caractère formatif et éthique. Elle insiste également sur la désignation d'un tuteur dédié chargé d'assurer la cohérence entre les missions confiées, les objectifs

académiques et la progression du stagiaire. Cette fonction rejoint directement celle de Talent & Development Manager identifiée dans le dispositif RH interne.

Concernant la qualité de l'apprentissage, la norme souligne la nécessité de définir des objectifs clairs, mesurables et coconstruits avec l'établissement de formation avant le début du stage. Elle recommande un suivi régulier, une évaluation finale de l'atteinte des objectifs, ainsi que la délivrance d'une attestation formalisant les compétences acquises, éléments qui s'intègrent naturellement dans un processus de stage structuré.

Enfin, sur le plan de l'amélioration continue, elle préconise une évaluation systématique du dispositif à travers la collecte de retours des différentes parties prenantes, l'analyse des résultats et la mise en œuvre d'actions correctives documentées. Cette démarche s'inscrit pleinement dans la logique du Système de Management Intégré de Henkel Algérie, fondé sur l'optimisation continue des processus.

2. Traitement et analyse des résultats des entretiens

Cette partie présente les résultats des entretiens menés dans le cadre de notre étude sur l'analyse de la contribution des programmes de stage au renforcement de l'employabilité des apprenants. Les entretiens ont été réalisés auprès de quatre responsables occupant des postes différents au sein de Henkel Algérie Ch.-L.

2.1. Analyse par NVivo

2.1.1. Approche lexicale

Figure 7: Requête de fréquence de mots-nuage du mot



Source : logiciel NVivo

L'analyse lexicale effectuée à l'aide de NVivo a permis de produire un nuage de mots à partir du corpus des entretiens, mettant en évidence de manière visuelle les termes les plus fréquemment mobilisés par les répondants. Les mots les plus dominants — stage, stagiaires, compétences et développement — concentrent la majorité des occurrences et constituent le noyau sémantique du discours. Ils traduisent une préoccupation centrale des acteurs autour du stage, perçu comme un levier essentiel de développement des compétences professionnelles.

À un second niveau de fréquence, des termes tels que processus, suivi, objectifs, missions et pratiques renvoient à la dimension organisationnelle et opérationnelle du dispositif de stage. Enfin, des vocables comme employabilité, organisation, intégration et structuration viennent compléter cet ensemble, mettant en évidence les enjeux liés à l'insertion professionnelle et au pilotage institutionnel de la gestion des stagiaires au sein de l'entreprise.

2.1.2. Approche linguistique

Tableau 6 : Sources regroupées par similarité des mots

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Responsable RH	Responsable controlling	0,959437
Responsable RH	Responsable HPS	0,946592
Responsable RH	Responsable qualité	0,946438
Responsable qualité	Responsable controlling	0,949772
Responsable qualité	Responsable HPS	0,913011
Responsable HPS	Responsable controlling	0,95357

Source : Logiciel NVivo

Le regroupement des sources par similarité de mot, généré sous NVivo à partir des entretiens réalisés auprès des quatre responsables de Henkel Algérie Ch-L, met en évidence une forte convergence dans le vocabulaire utilisé par l'ensemble des interviewés. Les coefficients de corrélation de Pearson, tous supérieurs à 0,91, indiquent que les participants mobilisent un registre lexical largement commun, reflétant une compréhension partagée du dispositif de stage et de ses enjeux au sein de l'organisation.

Plus précisément, le discours du responsable RH présente une similarité de 0,959 avec celui du responsable contrôle de gestion, de 0,947 avec le responsable HPS et de 0,946 avec le

responsable qualité. Cette proximité s'explique par le fait que, malgré la diversité de leurs fonctions, ces acteurs interviennent tous dans le suivi et l'encadrement des stagiaires, ce qui favorise l'usage d'un vocabulaire commun centré sur la structuration, les missions, les compétences et l'accompagnement. Par ailleurs, le responsable qualité et le responsable HPS affichent respectivement des coefficients de 0,949 et 0,913 avec le responsable contrôle de gestion, tandis que ce dernier et le responsable HPS partagent un indice de 0,954.

Sur le plan linguistique, cette homogénéité révèle l'existence d'un langage professionnel partagé, façonné à la fois par une culture organisationnelle commune propre à Henkel Algérie et par des interactions régulières entre les différents départements. Les quatre responsables mobilisent ainsi des champs lexicaux similaires — structuration, processus, compétences, suivi et objectifs — traduisant une représentation collective cohérente du dispositif de stage, indépendamment des postes occupés, ce qui renforce la fiabilité des données recueillies dans le cadre de cette étude.

2.1.3. Approche thématique

- AXE1 : Organisation et structuration de processus de stage

L'analyse des réponses recueillies auprès des quatre responsables de Henkel Algérie Ch-L révèle une convergence quant à l'organisation du dispositif de stage au sein de l'entreprise. Les interviewés soulignent que l'accueil et le suivi des stagiaires reposent sur une coordination entre le service RH et les responsables opérationnels des départements concernés, garantissant une intégration cohérente selon les besoins de chaque unité fonctionnelle.

L'ensemble des interviewés confirme également l'existence d'un référent ou d'un superviseur dédié à chaque stagiaire, illustrant une culture d'accompagnement ancrée dans l'organisation. Le processus de gestion est structuré autour de plusieurs étapes : sélection des stagiaires, intégration initiale, définition des missions et des objectifs, puis suivi continu. Le Responsable Qualité met particulièrement l'accent sur la formation HSE comme première étape obligatoire d'intégration.

Enfin, les interviewés reconnaissent l'intégration du processus de stage dans le système de management de l'entreprise, dans une logique d'amélioration continue et de développement des compétences. Toutefois, cette intégration demeure parfois informelle, ce qui souligne

l'intérêt d'une formalisation plus renforcée conformément aux recommandations de la norme ISO 29997.

- AXE2 : processus de stage et développement des compétences

Les quatre responsables interrogés partagent une vision commune quant à l'importance de la clarté des missions dans l'engagement et le développement du stagiaire. La définition formelle des objectifs dès le début du stage est présentée comme un levier favorisant la responsabilisation, l'implication et l'alignement des activités du stagiaire sur les priorités de l'entreprise. Le Responsable Controlling souligne également que des missions clairement définies facilitent la transition entre les savoirs académique et leur application professionnelle.

Concernant les dispositifs d'accueil, les pratiques varient selon les départements, mais convergent vers une intégration progressive et sécurisées. La Responsable RH insiste sur la présentation du règlement intérieur et des horaires de travail, tandis que le Responsable HPS met en avant l'introduction aux normes HPS et l'intégration dans les projets en cours. Le Responsable Qualité souligne l'importance de la formation HSE dès le premier jour, faisant de la sécurité un prérequis essentiel.

L'encadrement et le suivi sont reconnus par l'ensemble des interviewés comme pilier de la réussite du stage. Les responsables décrivent un suivi continu basé sur les points d'avancement réguliers, des retours d'information et l'évaluation des livrables. Le Responsable Controlling met particulièrement en avant la valeur formatrice d'un environnement de travail organisé favorisant l'apprentissage par l'observation et la collaboration.

Enfin, les interviewés identifient plusieurs éléments déterminant dans l'impact formatif du stage : objectifs clairs, tâches pratiques, diversifiées, coaching régulier, accompagnement personnalisé et retours d'expérience systématiques. La Responsable RH ajout l'importance de l'engagement personnel et de la discipline dans la qualité de l'apprentissage en situation professionnelle.

- **AXE III : Développement de l'employabilité**

La définition de l'employabilité proposé par les quatre responsables converge autour d'une idée commune : la capacité d'un individu à acquérir et mobiliser des compétences lui permettant d'accéder à l'emploi, de s'y maintenir et d'y évoluer. Le Responsable Controlling adopte une vision plus dynamique en intégrant l'adaptation continue aux besoins du marché du travail et de l'organisation.

L'ensemble des interviewés reconnaît que le dispositif de stage chez Henkel Algérie Ch-L favorise le développement des soft skills, notamment le travail en équipe, la communication, l'autonomie et l'adaptabilité. Le responsable Qualité ajoute l'innovation, l'écoute active et la proactivité, tandis que le responsable Controlling insiste sur la gestion du temps et la résolution de problème.

Concernant l'impact des stages sur les décisions de recrutement, les réponses montrent que le stage constitue une évaluation en conditions réelles permettant d'identifier les profils les plus performants et adaptés à la culture de l'entreprise. La Responsable RH met en avant le sérieux et la capacité d'adaptation, alors que le Responsable Controlling s'intéresse davantage au comportement professionnel et à la capacité d'apprentissage. Le Responsable Qualité et le responsable HPS précisent toutefois que le recrutement dépend également de la disponibilité des postes et de la performance du stagiaire.

Enfin, les interviewés soulignent l'impact positif d'un stage bien structuré sur l'insertion professionnelle. Le Responsable Qualité indique que plusieurs anciens stagiaires ont été recrutés et ont été évolué vers des postes à responsabilité. Les responsables insistent ainsi sur l'importance d'un accompagnement renforcé, de missions significatives et d'un retour d'information régulier pour favoriser l'employabilité et l'insertion professionnelle durable.

- **Conclusion : positionnement vis-à-vis de la norme ISO 29997**

Les réponses des quatre responsables montrent une reconnaissance commune de la pertinence de la norme ISO 29997 par rapport aux pratiques déjà mises en place chez Henkel Algérie Ch-L. les interviewés soulignent que plusieurs éléments du dispositif de stage actuel, notamment la structuration des objectifs, l'accompagnement personnalisé, le suivi continu et l'évaluation des compétences, sont déjà en cohérence avec les principes de cette norme.

Concernant la capacité de la norme à améliorer la visibilité et la structuration du dispositif, l'ensemble des interviewés exprime un avis favorable. La norme est perçue comme un outil de formalisation et de standardisation des pratiques, permettant de renforcer la cohérence du dispositif et d'améliorer sa lisibilité en interne et en externe. Le Responsable Controlling insiste particulièrement sur la formalisation et la cohérence, tandis que la Responsable RH met en avant le renforcement de la visibilité au sein de l'organisation.

Enfin, les interviewés estiment que l'adoption d'un cadre normatif structuré contribuerait à améliorer l'expérience d'apprentissage des stagiaires, à renforcer le développement des compétences et à favoriser leur employabilité. La Responsable RH souligne également que des programmes de stages modernisés et alignés sur les exigences du marché constituent un levier important d'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés.

- Synthèse :

En définitive, l'analyse croisée des quatre entretiens met en évidence un dispositif de stage disposant de solides fondations organisationnelles et pédagogiques, mais dont la formalisation demeure perfectible. L'adoption de la norme ISO représente ainsi une opportunité pour Henkel Algérie Ch-L de consolider ses pratiques, d'harmoniser les approches entre les départements et de renforcer sa contribution au développement de l'employabilité des jeunes diplômés dans un contexte de marché du travail en constante évolution

3. Traitement et analyse des résultats de l'observation

L'observation a constitué un outil complémentaire de collecte de données permettant d'observer l'influence des dispositifs d'apprentissage en milieu professionnel sur le parcours des stagiaires. Elle a été structurée à partir de la grille d'analyse basée sur les dimensions de la norme et leurs indicateurs, afin d'identifier les faits et comportements observables. Chaque indicateur a fait l'objet d'une vérification par des questions fermées (oui/non), enrichies par des commentaires qualitatifs permettant de préciser les constats.

Tableau 7 grille d'observation

Dimension de la norme ISO29997 :2025	Indicateur d'observation	Observation (Faits et comportements)
Conception et objectifs	L'apprenant dispose-t-il d'une fiche de poste ou d'objectifs clairs dès le premier jour ?	Les stagiaires reçoivent des objectifs, des missions et des livrables formellement définis dès le début de leur stage, garantissant l'alignement avec les priorités du département et les besoins opérationnels
Intégration(onbording)	Influence de l'accueil sur l'aisance relationnelle du stagiaire	Le processus d'accueil est structuré et systématique : présentation de l'entreprise, du rôle, du règlement intérieur, des règles de sécurité (formation SHE/EPI) et des outils de travail, facilitant l'immersion rapide.
Accompagnement (tutorat)	Fréquence et nature des échanges entre le tuteur et le stagiaire	Chaque stagiaire est systématiquement affecté à un tuteur ou un superviseur dédié assurant un suivi quotidien ou régulier, incluant l'encadrement des projets, le coaching et des retours d'information continus
Environnement de travail	Accès effectif aux ressources (bureau, outils digitaux, réunion d'équipe)	L'environnement est axé sur la pratique : accès aux outils, systèmes et projets réels de l'entreprise. La sécurité est omniprésente, aucun stagiaire n'est laissé seul dans des zones à risques (notamment en production/laboratoire).

Evaluation des acquis	Mise en œuvre d'un bilan de fin de stage formel pour valider les compétences	L'évaluation est continue plutôt que ponctuelle : elle repose sur des points d'avancement réguliers, un contrôle des tâches, l'examen des livrables et une évaluation constante de la progression vers les objectifs fixés.

Source : Etabli par nos soins

L'analyse révèle, tout d'abord, que la conception du stage repose sur un cadre structuré caractérisé par la définition préalable des missions et des objectifs, permettant au stagiaire de comprendre rapidement son rôle, de réduire l'incertitude liée à son intégration et de développer progressivement son autonomie dans la gestion de ses tâches. Le processus d'apprentissage apparaît également comme un levier essentiel d'adaptation sociale et professionnelle, grâce à un accueil organisé comprenant la présentation de l'entreprise, des règles de fonctionnement, des outils de travail et l'affectation d'un tuteur, ce qui favorise le sentiment d'appartenance, la confiance en soi et l'aisance relationnelle du stagiaire au sein de l'équipe. Par ailleurs, l'accompagnement tutoral constitue un élément central du dispositif observé, dans la mesure où les échanges réguliers entre le tuteur et le stagiaire assurent un suivi pédagogique continu, facilitent l'ajustement des apprentissages et contribuent au développement des compétences techniques et professionnelles à travers des situations réelles de travail. L'environnement de travail mis à disposition joue également un rôle déterminant, notamment par la préparation anticipée des ressources matérielles et informatiques ainsi que par l'intégration du stagiaire aux réunions et activités collaboratives, renforçant ainsi son exposition aux pratiques professionnelles et à la culture organisationnelle de l'entreprise. Toutefois, malgré la cohérence globale du dispositif dans ses phases d'accueil, l'encadrement et de mise en situation professionnelle, l'analyse souligne une limite importante concernant l'évaluation finale des acquis, puisque l'absence d'un bilan terminal systématique et formalisé réduit la reconnaissance officielle des compétences développées durant le stage.

- Synthèse :

L'ensemble des observations met en évidence un dispositif globalement favorable à l'apprentissage, à l'adaptation et à la montée en compétences des stagiaires, tout en soulignant la nécessité de renforcer la dimension certificative du parcours afin d'assurer une meilleure valorisation des acquis professionnels.

4. Analyse des résultats de CHECK-LISTE :

Nous avons pu renseigner notre CHECK-LIST ANNEXE en nous appuyant sur les résultats obtenus à partir des différents outils de collecte et d'analyse utilisé, afin de calculer le taux d'application de la norme ISO 29997. Après avoir attribué un coefficient à chaque dimension, nous avons procédé au calcul du taux d'application correspondant à chacune d'elles.

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 8 Taux d'application de chaque dimension

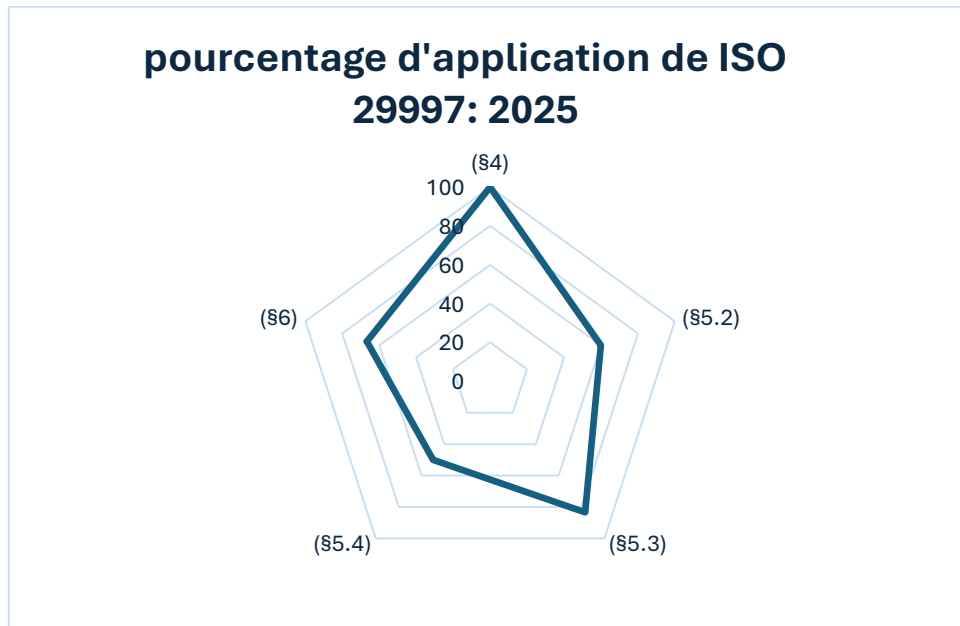
Dimension de la norme	Taux d'application
Création d'un programme de stage efficace (§4)	100%
Promotion avant le stage (§5.2)	60%
Mise en œuvre de stage (§5.3)	83,33%
Evolution suite au stage (§5.4)	50%
Evaluation et amélioration (§6)	66,67%
Total	72%

Source : Etabli par nos soins

Les résultats de notre évaluation révèlent un taux d'application de 72 % de la norme ISO 29997, traduisant une mise en œuvre globalement satisfaisante des lignes directrices au sein de Henkel Algérie, malgré la persistance de certains écarts nécessitant des actions d'amélioration ciblées. Ce score doit toutefois être interprété avec nuance : il met en évidence, d'une part, la solidité des pratiques d'accueil, de tutorat et d'intégration, qui constituent des facteurs clés de la réussite formative des stages, et, d'autre part, l'existence de marges de progression structurées et actionnables, susceptibles de renforcer l'efficacité et la pérennité du dispositif sans remettre en cause ses fondements. Par ailleurs, cette dynamique s'inscrit dans un contexte organisationnel favorable, marqué par une culture qualité mature attestée par les certifications ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 50001,

faisant ainsi de la conformité à la norme ISO 29997 une continuité naturelle de la démarche d'amélioration continue déjà intégrée aux pratiques managériales de l'entreprise.

Figure 8: Diagramme radar



Source : Etabli par nos soins à l'aide d'Excel

Le diagramme radar représentant le niveau d'application de la norme ISO 29997 au sein de Henkel Algérie Ch-L met en évidence un profil de conformité globalement hétérogène, marqué par des écarts entre les différentes dimensions évaluées. La conception du programme de stage (§4) atteint un score maximal de 100 %, traduisant une structuration rigoureuse et une formalisation solide des fondements organisationnels du dispositif. De même, la mise en œuvre opérationnelle du stage (§5.3) affiche un taux satisfaisant de 83,33 %, reflétant des pratiques bien établies en matière d'accueil, de tutorat et d'accompagnement des stagiaires. En revanche, les dimensions relatives à la promotion des stages en amont (§5.2) et à l'évaluation ainsi qu'à l'amélioration continue (§6) présentent des scores plus modérés, respectivement de 60 % et 66,67 %, révélant certaines insuffisances dans la communication externe des opportunités de stage et dans la structuration des mécanismes de retour d'expérience. La dimension la plus faible concerne l'évolution suite au stage (§5.4), avec un score de 50 %, mettant en évidence une lacune structurelle confirmée par les entretiens, l'observation et la check-list. Cette faiblesse se manifeste, d'une part, par l'absence de formalisation systématique des échanges de fin de stage centrés sur les perspectives de carrière ainsi que par la non-systématisation des documents de valorisation des compétences acquises, tels que les lettres de recommandation ou attestations de

compétences (§5.4.1), et, d'autre part, par l'absence d'un dispositif structuré de suivi post-stage (§5.4.2), notamment en matière de réseau d'anciens stagiaires, de mentorat ou de communication durable avec les anciens bénéficiaires. Le seul lien identifié demeure la possibilité ponctuelle de recrutement. Globalement, le taux d'application de la norme s'élève à 72 %, indiquant une conformité partielle mais relativement satisfaisante, tout en soulignant la nécessité pour Henkel Algérie Ch-L d'engager des actions d'amélioration ciblées afin de réduire les écarts observés et de renforcer durablement l'efficacité du dispositif de stage ainsi que son impact sur l'employabilité des jeunes diplômés.

5. Analyse SWOT et PESTEL de processus de stage actuel au sein de Henkel Algérie :

- L'analyse SWOT est construite à partir des réponses des quatre responsables interviewés, croisées avec les lignes directrices de la norme ISO 29997. Elle identifie les forces internes sur lesquelles s'appuyer, les faiblesses à corriger en priorité, les opportunités à saisir dans l'environnement et les menaces à anticiper.
- L'analyse PESTEL examine les facteurs macro-environnementaux qui influencent le programme de stage de Henkel Algérie et sa conformité à la norme ISO 29997 :2025

Le croisement des analyse SWOT et PESTEL (ANNEXE D) met en évidence une réalité contrastée : Henkel Algérie dispose d'un socle opérationnel solide pour l'accueil et l'encadrement des stagiaires, porté par une culture organisationnelle favorable, des facteurs socioculturels et environnementaux favorables, et un engagement RSE cohérent. Toutefois, des lacunes structurelles persistent sur des dimensions fondamentales de la norme ISO 29997 : rémunération, protection sociale, communication externe et suivi post-stage. Ces lacunes sont aggravées par des risques juridiques réels (cadre légal algérien). La stratégie recommandée pour Henkel Algérie consiste à capitaliser sur ses forces opérationnelles et culturelles pour formaliser les pratiques existantes (objectifs, tutorat, évaluation), tout en comblant en priorité les quatre écarts critiques identifiés dans la checklist ISO 29997.

6. Écarts identifiés et recommandations proposées

A l'issue de l'analyse de l'ensemble des résultats nous avons identifiés les écarts suivants :

- Les processus de stage ne sont pas diffusés de manière proactive à travers des canaux variés, le recrutement étant principalement fondé sur les candidatures spontanées, ce qui réduit l'accessibilité du dispositif à des profils diversifiés et limite son ouverture inclusive

- Le programme de stage ne dispose pas d'un système structuré de suivi post-stage, notamment en matière de réseau d'anciens stagiaires, de références professionnelles ou de certification officielle des compétences acquises, ce qui diminue la valorisation de l'expérience du stagiaire auprès des employeur
- Aucun bilan final formalisé n'est systématiquement réalisé à la fin du stage, l'évaluation reposant essentiellement sur un suivi continu et informel sans validation officielle des acquis ni rapport structuré de fin de parcours
- Le dispositif de stage n'est pas encore clairement formalisé comme un sous-processus intégré à la cartographie des processus RH, ce qui traduit une intégration encore incomplète au sein du SMI
- La capitalisation et la traçabilité des compétences acquises durant le stage restent limitées en raison de l'absence d'indicateurs spécifiques de performance et d'outils standardisés de suivi des apprentissages
- La qualité de l'accompagnement pédagogique peut être affectée par manque de formation des tuteurs aux pratiques d'encadrement ainsi que par la surcharge de travail, entraînant des différences dans le suivi des stagiaires selon les départements
- La collaboration avec les organismes de l'éducation/formation demeure insuffisamment structurée dans la définition des objectifs pédagogiques du stage avant son lancement, contrairement aux orientations de la norme ISO 29997
- Le programme de stage ne fait pas l'objet d'un audit interne global et formalisé permettant d'évaluer son efficacité et s'inscrire son fonctionnement dans une démarche d'amélioration continue documentée

Pour cela nous avons proposé une fiche descriptive de processus de stage et apprentissage (ANNEXE E,F) conformément aux les lignes directrice de la norme ISO 29997 qui peut garantir un apprentissage de qualité en renforçant l'insertion professionnel des jeunes diplômés et assurer leur employabilité.

- **vers la généralisation de ce modèle en Algérie :**

Au-delà du cas de Henkel Algérie, les résultats de cette recherche ouvrent la voie à une réflexion sur la généralisation du modèle ISO 29997 dans le contexte algérien, marqué à la fois par une forte expansion quantitative du système de formation professionnelle, avec près de 385 000 nouveaux stagiaires en 2025, et par des insuffisances qualitatives persistantes dans l'organisation des dispositifs d'apprentissage. Plusieurs facteurs rendent cette généralisation à la fois envisageable et pertinente, notamment l'obligation légale consacrant

1 % de la masse salariale à la formation continue et 1 % à l'apprentissage via le CIDTA, les politiques nationales de promotion de l'emploi des jeunes et de réforme du système éducatif, ainsi que la digitalisation croissante des processus industriels et le développement des réseaux professionnels facilitant le suivi post-stage. Par ailleurs, la demande grandissante des jeunes diplômés pour des stages de qualité exerce une pression positive sur les organisations d'accueil en faveur d'une meilleure structuration des dispositifs de stage et d'employabilité.

7. discussion des résultats

L'analyse des données empiriques recueillies au sein de Henkel Algérie, confrontée aux fondements théoriques et aux travaux empiriques mobilisés dans la revue de littérature, met en évidence une convergence globale entre les résultats obtenus et les principales approches scientifiques relatives à l'employabilité, à l'apprentissage expérientiel et à la structuration des dispositifs de stage. Toutefois, cette recherche apporte également un éclairage contextuel spécifique à la réalité organisationnelle algérienne et à la manière dont une entreprise industrielle internationale adapte les principes de normalisation des services d'apprentissage à son environnement professionnel. La problématique de cette étude portait sur la contribution de la structuration des programmes de stage, selon les lignes directrices de la norme ISO 29997 :2, au renforcement de l'employabilité des apprenants. Les résultats obtenus permettent de confirmer que la qualité organisationnelle du stage constitue un facteur déterminant dans le développement des compétences et dans la préparation à l'insertion professionnelle. Les entretiens réalisés auprès des responsables de l'entreprise montrent que le stage est perçu comme un véritable espace d'apprentissage professionnel permettant aux apprenants de développer des compétences techniques, organisationnelles et comportementales directement mobilisables dans le monde du travail. Cette observation rejoint les fondements de la théorie du capital humain de (Becker, 1964), selon laquelle l'investissement dans la formation et l'expérience pratique améliore les capacités productives des individus et augmente leurs opportunités professionnelles. Les discours recueillis soulignent également que les stages favorisent l'acquisition de compétences transversales telles que l'autonomie, la communication, la gestion du temps, l'esprit d'équipe ou encore la résolution de problèmes, compétences aujourd'hui considérées comme essentielles dans les trajectoires professionnelles contemporaines. Dans cette perspective, les résultats s'inscrivent aussi dans le prolongement des travaux (Lhalloubi, Ibnchahid, & rhomari, 2024), qui démontrent l'impact positif de l'apprentissage expérientiel sur le développement des compétences comportementales et sur l'employabilité des étudiants. Par ailleurs, les résultats révèlent que la structuration du stage joue un rôle central dans l'efficacité formative du dispositif. L'existence d'un accompagnement par des tuteurs, l'intégration des stagiaires dans des missions concrètes ainsi que la présence d'objectifs d'apprentissage relativement définis contribuent à renforcer l'acquisition des compétences professionnelles. Cette réalité organisationnelle rejoint le modèle psychosocial de l'employabilité proposé par (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004), selon lequel

l'employabilité ne dépend pas uniquement des connaissances techniques, mais également de l'adaptabilité, de l'identité professionnelle et du capital relationnel développé par l'individu. Les stages observés chez Henkel permettent précisément aux apprenants de se confronter aux exigences réelles du travail, de mieux comprendre les attentes organisationnelles et de construire progressivement leur identité professionnelle. L'étude met également en évidence que la normalisation des programmes de stage constitue un levier d'amélioration de la qualité des dispositifs d'apprentissage. Les pratiques observées traduisent une volonté organisationnelle de structurer le parcours du stagiaire à travers une logique de suivi, d'encadrement et d'intégration professionnelle. Cette orientation rejoint les principes défendus par la norme ISO 29997 :2025, qui insiste sur la nécessité de formaliser les processus d'apprentissage en milieu professionnel afin de garantir une expérience pédagogique cohérente, équitable et orientée vers le développement des compétences. Les résultats obtenus confirment ainsi que la structuration normative favorise une meilleure articulation entre les besoins de l'entreprise et les attentes des apprenants, ce qui rejoint le modèle multidimensionnel de l'employabilité développé par (McQuaid & Lindsay, 2005), selon lequel l'employabilité résulte de l'interaction entre les caractéristiques individuelles et les conditions organisationnelles offertes par l'environnement professionnel. Néanmoins, la discussion des résultats met également en lumière certaines limites organisationnelles qui réduisent l'efficacité globale du dispositif. Les pratiques liées à la valorisation externe des compétences acquises, au suivi post-stage et à la formalisation de l'évaluation demeurent insuffisamment développées. Cette situation peut être interprétée à la lumière de la théorie du signal de Spence, selon laquelle les attestations, certifications et preuves formelles de compétences constituent des signaux essentiels permettant aux recruteurs d'évaluer les capacités des candidats. L'absence de mécanismes structurés de reconnaissance des acquis risque ainsi de limiter la visibilité des compétences développées par les stagiaires et de réduire leur capacité à valoriser leur expérience sur le marché du travail. Ce constat rejoint les analyses de (Masmoudi & Ferchichi, 2024), qui soulignent la persistance d'un décalage entre les compétences acquises dans les parcours de formation et leur reconnaissance effective dans l'environnement professionnel. De même, les résultats montrent que l'absence d'un dispositif d'évaluation globale et systématique du programme de stage limite les possibilités d'amélioration continue du processus d'apprentissage. Bien que l'entreprise dispose d'une culture managériale orientée vers la qualité et l'amélioration continue, l'évaluation des acquis et l'analyse structurée du parcours des stagiaires restent encore partiellement formalisées. Cette observation converge avec les travaux de (Raksmey, 2024),

qui mettent en évidence les difficultés rencontrées par les dispositifs de formation lorsqu'ils ne disposent pas de mécanismes d'évaluation capables d'ajuster les apprentissages aux exigences évolutives du marché du travail. En outre, les résultats démontrent que le stage agit également comme un mécanisme d'intégration progressive dans l'environnement professionnel. Les anciens stagiaires recrutés par l'entreprise bénéficient déjà d'une connaissance des pratiques organisationnelles, des valeurs internes et des exigences opérationnelles, ce qui facilite leur insertion et réduit les coûts d'adaptation. Cette réalité peut être interprétée à travers la théorie des insiders-outsiders de (Lindbeck & Snower, 1987) selon laquelle l'expérience préalable acquise au sein de l'organisation favorise le passage du statut d'outsider à celui d'insider potentiel. Les stages apparaissent ainsi comme un moyen stratégique permettant à l'entreprise de préparer de futurs collaborateurs tout en réduisant les incertitudes liées au recrutement. Les résultats mettent également en évidence l'importance du capital social développé durant l'expérience de stage. Les interactions professionnelles, les relations avec les responsables et les échanges au sein des équipes permettent aux apprenants de construire un réseau relationnel utile pour leur insertion future. Cette dynamique rejoint les travaux de (Granovetter, 1973) et de (Putnam, 2000), qui considèrent le capital social comme un facteur essentiel d'accès aux opportunités professionnelles et d'intégration sur le marché du travail. À travers le stage, les apprenants accèdent non seulement à des compétences techniques, mais également à des ressources relationnelles et informationnelles susceptibles de renforcer leur employabilité. Enfin, les résultats de cette étude confirment que la formalisation des programmes de stage selon les principes de la norme ISO 29997 contribue à renforcer la crédibilité et la cohérence des dispositifs d'apprentissage en milieu professionnel. En structurant les rôles, les responsabilités et les modalités d'accompagnement, cette approche permet de clarifier les attentes organisationnelles et de rendre le parcours du stagiaire plus transparent et plus professionnalisant. Cette logique rejoint l'approche de (Dany, 1997) selon laquelle les règles et les promesses implicites liées aux trajectoires professionnelles doivent être rendues explicites afin de faciliter la projection et l'engagement des individus dans leur parcours de carrière.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente recherche s'est inscrite dans une réflexion portant sur la contribution des dispositifs d'apprentissage en milieu professionnel au renforcement de l'employabilité des apprenants, à travers le prisme de la norme ISO 29997 relative aux services d'apprentissage. En mobilisant différents cadres théoriques, notamment la théorie du capital humain, la théorie du signal, la théorie du capital social ainsi que les approches multidimensionnelles de l'employabilité, cette étude a permis de mettre en évidence l'importance des dispositifs d'apprentissage dans le développement des compétences favorisant l'insertion professionnelle.

À travers une démarche qualitative fondée sur une approche abductive et une étude de cas menée au sein de Henkel Algérie, cette recherche avait pour objectif d'analyser la synergie entre la normalisation des services d'apprentissage et la structuration des programmes de stage dans le renforcement de l'employabilité des apprenants. Les résultats obtenus montrent que les programmes de stage constituent des leviers de développement de l'employabilité, en offrant un cadre propice à l'acquisition et au renforcement de compétences techniques, comportementales et relationnelles essentielles à l'accès à l'emploi.

L'évaluation du dispositif de stage au regard des lignes directrices de la norme ISO 29997 a révélé un taux d'application de 72 %, traduisant une conformité partielle mais globalement satisfaisante aux exigences du référentiel. Cette évaluation a permis d'identifier plusieurs points forts du dispositif, notamment la qualité de l'encadrement, la pertinence des activités d'apprentissage proposées, ainsi que l'engagement des parties prenantes dans l'accompagnement des stagiaires. Néanmoins, certains axes d'amélioration ont été mis en évidence, en particulier en matière de formalisation des processus, d'évaluation systématique des acquis d'apprentissage et de suivi des résultats des programmes de stage.

Les données recueillies auprès des responsables impliqués dans la gestion et l'encadrement des stages confirment que la qualité du tutorat, la structuration des parcours d'apprentissage et l'adéquation des activités proposées avec les objectifs pédagogiques constituent des facteurs déterminants pour favoriser le développement des compétences liées à l'employabilité. Ces résultats mettent en évidence que les dispositifs d'apprentissage en milieu professionnel, lorsqu'ils sont conçus dans une logique d'amélioration continue, peuvent contribuer efficacement à préparer les apprenants aux exigences du marché du travail.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux relatifs à l'employabilité en proposant une articulation entre les approches conceptuelles de l'employabilité et les référentiels normatifs applicables aux services d'apprentissage. Sur le plan pratique, elle souligne l'intérêt pour les organisations d'adopter des dispositifs de stage structurés et alignés sur des standards de qualité reconnus, afin d'optimiser leur performance pédagogique et leur contribution au développement des compétences.

En définitive, cette étude met en évidence que la normalisation des services d'apprentissage, à travers les principes de la norme ISO 29997 :2025, constitue une démarche pertinente pour renforcer la qualité des dispositifs de stage et maximiser leur contribution au développement de l'employabilité des apprenants. Dans un contexte marqué par des transformations constantes du marché du travail et des exigences croissantes en matière de compétences, la mise en place de programmes de stage structurés et fondés sur une démarche qualité apparaît comme un levier stratégique tant pour les organisations que pour les futurs diplômés.

Les limites et les perspectives de notre recherche :

Cette recherche présente plusieurs limites qui en balisent la portée. En premier lieu, le retard de publication officielle de la norme ISO 29997 au moment de la collecte des données a contraint l'étude à s'appuyer sur le draft du référentiel, ce qui n'affecte toutefois pas la validité des résultats compte tenu de la stabilité des lignes directrices. En deuxième lieu, l'étude a été réalisée au sein d'une seule entreprise, limitant la généralisable des résultats à d'autres secteurs ou tailles d'organisations. En troisième lieu, le choix d'une approche qualitative abductive, bien qu'adaptée à l'objectif exploratoire de la recherche, ne permet pas de généralisation statistique des résultats.

Par ailleurs, l'analyse s'est principalement appuyée sur la perception des tuteurs et responsables, sans intégrer directement le point de vue des stagiaires ni celui des responsables universitaires, ce qui constitue une limite méthodologique significative. Enfin, la période de l'étude n'a pas permis d'évaluer les effets du dispositif sur l'employabilité à long terme des apprenants après leur insertion professionnelle effective.

Pour cela, notre travail ouvre plusieurs perspectives de recherche future :

Extension à d'autres entreprises et secteurs : réappliquer cette évaluation dans d'autres organisations : PME nationales, entreprises publiques, secteur des services, organismes de formation professionnelle.

Intégration du point de vue des stagiaires : intégrer le point de vue des stagiaires satisfaction de l'expérience, développement perçu des compétences, impact sur leur employabilité subjective et leur insertion professionnelle effective.

Mesure longitudinale de l'impact sur l'insertion : l'évaluation des effets à long terme des stages structurés sur les trajectoires professionnelles des diplômés.

Rôle des institutions dans la diffusion de la norme : analyser les conditions institutionnelles nécessaires à la diffusion de la norme ISO 29997 à l'échelle nationale : rôle du Ministère de la Formation Professionnelle, des universités, de l'ANEM

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Références

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., & Schaufeli, W. (2021). Career crafting: Toward a new conceptualization of proactive career behavior. *Journal of Vocational Behavior*.
- Akkermans, J., Le Blanc, P., Van der Heijden, B., & De Vos, A. (2024). toward a contextualized perspective of employability development. *European journal of work and organizational psychology*, 33, 1-10.
- Angers, M. (1997). *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Montréal: Edition CEC.
- Autor, D. (2021). Work of the past. *AEA Papers and Proceedings*, 1-32.
- Bachelard, G. (1938). *la formation de l'esprit scientifique*. Paris: Vrin.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis*. new york: NBER.
- Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., & Näswall, K. (2021). Organizational conditions for sustainable employability. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Bolli, T., Caves, K. M., & Oswald-Egg, M. E. (2020). Higher earnings, higher returns? The effect of vocational education and apprenticeship on earnings. *ILR Review*, 75(3), 750-776.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. OXFORD university press.
- Cahuc, P., Carcillo, S., & Zylberberg, A. (2022). *Labor Economics* (éd. 3rd). Cambrige: MIT Press.
- Choi-Lundberg, D., Douglas, T., & Bird, M.-L. (2024). employability learning and teaching research: a twenty-year structured narrative review. *journal of university teaching and learning practice*, 21, 1-38.
- Comte, A. (2012). *cours de philosophie positive*. la gaya scienza.
- Creswell, J. W. (2009). *research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. SAGE publications.
- Dany, F. (1997). *la promesse d'employabilité, substitut possible à la promesse de carrière*. Université Jean Moulin Lyon 3.
- Dumez, H. (2011, hiver). qu'est ce que la recherche qualitative. *le libellio d'AEGIS*, 47-58.
- Finot, A. (2000). *développer l'employabilité*. Paris: INSEP consulting.
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. J. (2021). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1854-1879.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). le concept d'employabilité: une mosaïque complexe. *Revue internationale de développement et de gestion des ressources humaines*, 3(2), 102-124.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

- Frank Robert, & Bernanek ben. (2007). *principales of macroeconomics* (éd. 5th). (McGraw-Hill/Irwin, Éd.)
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *journal of vocation behavior*, 65(1), 14-38.
- Ghzaïel, K., & Hajri, M. (2025). augmented education and employability: skills, risks, and the transformation of human roles. *international journal of research and innovation in social science*, 9, 7540-7555.
- Granovetter, m. S. (1973, May). the strength of weak ties. *american journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grawitz, M. (2001). *methodes des sciences sociales* (éd. 11). DALLOZ.
- Guerraiche, I., & Zerouti, M. (2026). the employability of young graduates in algeria: critical determinants of building sustainable career pathways. *journal of economics and sustainable development*, 9, 260-278.
- Guilbert, L., Bernaud, J.-L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2022). Employability: Review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 22(1), 1-24.
- Hanifan, L. (1916). Le centre communautaire scolaire rural. *Annales de l'académie américaine des sciences politique et social*, 67.
- Hedjazi, S., & Malim, S. (2017). l'employabilité, quelle apport à la gestion de carrières. *revue des sciences humain*, 27-34.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998, novembre). employability: developing a framework for policy analysis. *institute for employment studies*.
- Hilmi, Y., & Hilmi, M. (2016, mars). le développement de l'employabilité, outils pour limité l'indéquation formation emploi: cas du métier d'un responsable financier. *revue marocaine de recherche en management et marketing*, 319-330.
- Holzer, h. J. (1987). informal job search and black youth unemployment. *the american economoc review*, 77, 446-42.
- Ibrouk, A., & El Alami, S. (2026). graduate employability in tourism: recruitment practices, skills, and the role of digitalisation and AI in marrakec. *societies*, 16.
- Ichou, M., & Goujon, A. (2022). Educational inequality and labour market outcomes: A comparative perspective. *European Sociological Review*, 38(4), 612-627.
- James, W. (1922). *pragmatism: a new name for some old ways of thinking*. New York: Longmans, Green and Co.
- Kaufmann, J. C. (2016). *l'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Kuhn, T. S. (1962). *the structure of scientific revolutions* (Vol. 2). chicago: international encyclopedica of unified science.
- Lester, T. (1975). *generation inequality: mechanisms of distribution in the US economy*. LONDON.
- Lhalloubi, J., Ibnchahid, F., & rhomari, L. (2024). the influence of experiential learning on the perceived employability of engineering students in their final year: the

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

- role of soft skills. *international journal of economics and management research*, 6(4), 42-66.
- Lindbeck, A., & Snower, D. J. (1987). efficiency wages versus insiders and outsiders. *European economic review*, 31, 407-416.
- Lo Presti, A., Pluviano, S., & Briscoe, J. P. (2022). Are organizational boundaries still relevant? A timely review of protean and boundaryless careers. *International Journal of Management Reviews*, 24(1), 52-72.
- Lörz, M., Quast, H., & Roloff, J. (2021). Consequences of the Bologna process on study abroad and the internationalisation of higher education. *European Journal of Education*, 54(2), 233-246.
- Maran, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (Summer 2009). human capital development and its impact on firm performance : evidence from developmental economics. *international social research*, 2/8, 266-270.
- Masmoudi, k., & Ferchichi, A. (2024, Juin). bridging the employability gap among recent university graduates in tunisia: mitigating mismatch between acquired skills and real labor market needs. *revue internationale de la recherche scientifique*, 2(3), 1366-1383.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005, Février). the concept of employability. *urban studies*, 42, 12-17.
- Mekkaoui, A. H., & Lemoualdi, F. (2025). impact des soft skills sur l'employabilité au Maroc: une analyse des tendances du marché de l'emploi. *african scientific journal*, 3, 1441-1457.
- Mouchtouris, A. (2012). *l'observation: un outil de connaissance du monde* (éd. l'harmattan). Paris.
- Nordström Skans, O., Engdahl, M., & Edin, P.-A. (2022). Networks, frictions, and price dispersion. *American Economic Review*, 112(6), 1907-1945.
- OECD. (2024). *OECD skills outlook 2023: skills for a resilient future*. OECD .
- OIT. (2004). *recommendation concerning human resources development: education, training, and lifelong learning*. Geneva: organisation internationale du travail.
- Peeters, E., Nelissen, J., De Cuyper, N., Forrier, A., Verbruggen, M., & De Witte, H. (2023). Employability capital: A conceptual framework tested through expert analysis. *Journal of Career Development*, 46(2), 79-93.
- Piaget, J. (1970). *l'épistémologie génétique*. Paris: PUF.
- Picard, F., Pilorgé, J. -L., & Lescouarch, L. (2022). L'alternance, entre formation et travail. *Raisons éducatives*, 26(1), 7-24.
- Piaget, J. (1967). *biologie et connaissance*. Paris: Gallimard.
- Popper, k. (1959). *the logic of science discovery*. London: Hutchinson.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of american community*. New york: Simon & schuster.
- Raksmey, C. (2024). an empirical study on the needed employability skills in post pandemic. *studies in business and economics*, 18(3), 91-107.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

- Robert J. Defillippi, M. B. (1994). the boundaryless career: a competency-based perspective. *journal of organizational behavior*, 15.
- Rousseau, D., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2020). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 139-156.
- saint-germes, E. (s.d.). *l'employabilité: une nouvelle dimension de la GRH*. université Montpellier.
- Savickas, M. L. (2021). Career construction theory and counseling model.
- service, A. p. (2025, octobre 4). 385000 nouveaux stagiaires rejoignent les établissements de formation. Récupéré sur APS: <http://share.google/JPZgVm7Tv1aYEQNMI>
- service, A. p. (2026, janvier 23). plus de 285000 nouvelles places pédagogique. Récupéré sur APS: <http://share.google/AgSEw42HqKPMjz29P>
- Sotnik, N., Osovets, S., Scherthan, H., & Khatibi, A. (2014). analysis of chromodome aberrations in workers occupationally. *RADIAT ENVIRON BIOPHYS*, 53.
- Spence, M. (1974). *Market signaling: informational transfer in hiring and related screening processes*.
- Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2022). When does proactivity have costs? Motivation at the heart of the proactivity-performance relationship. *Work, Aging and Retirement*, 3(4), 325-338.
- Suleman, F. (2021). The employability skills of higher education graduates: Insights into conceptual frameworks and methodological options. *Higher Education*, 76(2), 263-278.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2021). Employment after retirement: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 47(1), 276-310.
- Teicher, u. (1998). lamassification: un défi pour les établissements d'enseignement supérieur. *tert educ manag*, 4, 17-27.
- Touahri, D. (2010, Février 09). *investissement dans le capital humain et risque: fondements théoriques et perspectives empirique*. Récupéré sur TEL-Thèses en ligne: <http://theses.hal.science>
- UNESCO. (2022). *reimagining higher education for sustainable employability*. UNESCO.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *manuel de la recherche en science sociales* (éd. 4). Paris: Dunod.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2006). a competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *human resources management*, 45, 449-476.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2022). Perceived employability and well-being: An overview. *Psychologica Belgica*, 60(1), 59-80.
- weber, M. (1922). *économie et société*. Paris: Plon.
- WEF. (2023). *future of jobs report*. Genève: The World Economic Forum.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2022). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.
- Wolbers, M. H., Koster, F., & Fleischmann, M. (2021). Social networks and job finding among recent graduates. *European Societies*, 23(5), 624-645.
- Zaaj, N. (2015). *analyse l'insertion professionnelle des diplômés de la formation professionnelle initiale au maroc*. Université Mohamed 5.

ANNEXES

**ANNEXE – A : fiche descriptive du
processus RH Henkel Algérie Ch-L**

Fiche descriptive du processus RH

Nom de processus : processus RH

Objectif du processus :

- Gestion des RH conformément aux réglementations internes et externes
- L'application de la politique de la société en matière de recrutement et développement
- Assurer les relations externes
- Respect et amélioration des condition de travail
- Gestion de la rémunération et l'administration du personnel
- Gestion de la formation et du recrutement

Responsable de processus : le responsable RH

Mode de pilotage : pilotage par le responsable en coordination avec les responsables des départements par des KPI's

Acteurs internes du processus :

- Service RH
- Direction
- Les responsables des départements
- Personnel de l'entreprise

Le(s) partie(s) intéressée(s) du processus :

- Employés
- Représentants du personnel
- Organismes réglementaires
- L'inspection de travail

Éléments d'entrée du processus :

- Social standards
- Exigence légale et réglementaires
- Convention collective e les accords
- Les réclamations des employés
- Les requêtes du partenaire social
- Besoin en formation
- Gestion administrative
- Les éléments de paie
- Politique SHEQ
- PV
- Les rapports d'audit
- Job description
- Médecine de travail

Éléments de sortie du processus :

- Conformité aux exigences réglementaires
- Veiller au maintien d'un bon climat social.
- Accords et PV de réunion.
- Recrutements qualitatifs.
- Personnel bien formés.
- Conformité administrative.
- Plan de carrière enrichissant pour le personnel
- Documents administratifs.
- Salaires et fiche de paie,
- KPI's.

- **Exigences clients :** respect des droit du personnel, développement des compétence, bon climat social, gestion efficace des RH
- **Exigences réglementaires :** respect du droit de travail, respect des conventions collectives, respect des règles de sécurité et santé au travail, application des obligations légales liées à l'emploi

– Exigences internes : développer les compétences du personnel, assurer la satisfaction des employés, améliorer la performance organisationnelle	
Séquences des activités du processus : – Respect des exigences légales – Gestion des relations sociales – Recrutement du personnel – Plan et suivi de formation – Gestion des dossiers et du temps de travail – Évaluation et gestion des carrières – Gestion de la rémunération – Respect des consignes de la médecine du travail – Promotion interne selon les besoins.	Documentation associée : – Procédure de recrutement. – Procédure de formation – Plan de formation. – Règlement intérieur. – Convention collective. – Accord et PV de réunion. – Social Standard.
Interaction avec les autres processus : Tous les processus de l'entreprise	
Les objectifs en lien avec la politique qualité : – Améliorer la GRH – Développer les compétences du personnel – Améliorer la performance global	Méthode de mesure et de surveillance : – kPI's (taux de réalisation du plan de formation, turnover, taux d'absentéism
Ressources nécessaires : – Personnel qualifié – Moyen matériel (outils informatique, SAP, moyens de communication – Les processus de l'usine – Documentation et guidelines – sharepoint	
Les risques : – Turnover eleve – Manque de compétences – Plan de formation non réalisé – Recrutement inefficace Les opportunités : –	Enregistrement et action attestant de l'amélioration continue : – Rapports de formation et recrutement, – Rapport d'évaluation du personnel, – Les PV des réunions.

ANNEXE – B : GUIDE D’ENTRETIEN

Objectif du guide : Analyser la contribution de la structuration des programmes de stage au renforcement de l'employabilité des apprenants

Introduction : Dans le cadre de la préparation de notre projet de fin d'étude au sein de votre organisme, nous avons élaboré ce guide d'entretien afin de mieux comprendre le déroulement du processus de stage

L'objectif est d'analyser comment la structuration des stages notamment à travers la norme ISO 29997 :2025, contribue au développement des compétences et à l'amélioration de l'employabilité.

Nous vous remercions sincèrement pour votre participation. Nous vous assurons que toutes les informations recueillies resteront strictement confidentielles et utilisées uniquement à des fins de recherche académique.

Organisation et structuration du processus de stage	
Profil de l'interviewé	• Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de Henkel Algérie • Pouvez-vous décrire votre poste ainsi que vos principales responsabilités • Quel est votre rôle dans le suivi et l'encadrement des stage
Organisation du dispositif de stage	• Quelle structure est en charge de l'accueil et du suivi des stagiaires • Existe-t-il un référent ou un responsable dédié aux stagiaires • Comment le processus de gestion des stages est-il organisé au sein de votre structure
Intégration dans le système de management	• Le processus de stage est-il intégré dans votre cartographie des processus • Fait-il l'objet d'un suivi ou d'audits dans le cadre de votre système de management • Est-il pris en compte dans vos démarches de qualité ou de développement durable

Volume et pratique	Combien de stagiaires prévues par votre organisme dans le cadre de la conformité réglementation relatif à la taxe de la formation et l'apprentissage (1%) et non couverts par la réglementation (universitaires)
Processus de stage et développement des compétences	
- Comment la définition des missions lors de la convention influence-t-elle l'engagement du stagiaire - Quels dispositifs d'accueil favorisent une intégration réussie - Dans quelle mesure l'encadrement et le suivi contribuent-ils à l'atteinte des objectifs du stage - Comment la clarté des missions favorise-t-elle le développement des compétences - Selon vous, en quoi l'organisation du stage influence-t-elle la qualité de l'apprentissage en situation professionnelle - Quels éléments de structuration du stage sont les plus déterminants pour son impact informatif	
Développement de l'employabilité	
- Comment définissez-vous le concept de l'employabilité - Dans quelle mesure le dispositif de stage chez Henkel Algérie favorise-t-il l'acquisition des soft skills recherchées sur le marché du travail - Comment un stage structuré contribue-t-il au développement de compétences valorisables en emploi - En quoi l'expérience de stage influence-t-elle votre décision lors du recrutement d'un candidat - Dans quelle mesure le stage renforce-t-il l'employabilité des apprenants - Comment la structuration du stage facilite-t-elle l'insertion professionnelle des jeunes diplômés - Quels autres facteurs, selon vous, peuvent améliorer l'insertion professionnelle des jeune	

Conclusion
• La norme ISO29997 :2025 reflète-t-elle, selon vous, le fonctionnement actuel du processus de stage dans votre organisation • Cette norme pourrait-elle améliorer la visibilité et la structuration du processus de stage • Pensez-vous qu'elle pourrait contribuer à l'amélioration globale du dispositif de stage • Souhaitez-vous ajouter un point important non abordé dans cet entretien

Remerciement : Nous vous remercions sincèrement pour le temps accordé ainsi que pour la qualité des informations partagées. Votre contribution est précieuse et essentielle à notre travail de recherche

**ANNEXE – C : CHECKLIST
D’EVALUATION DU PROCESSUS DE
STAGE**

Réf	Dimension ISO 29997/2025	Exigence normative (résumé)	Pratique observée chez Henkel Algérie	Coef
Création d'un programme de stage efficace (§4)				
4,1	Généralités	L'organisme d'accueil doit disposer d'un cadre clair pour définir et gérer des programmes de stages efficaces répondant aux besoins de toutes les parties. Il ne doit pas utiliser le stage en remplacement d'un poste. Il doit également adhérer aux quatre principes directeurs : travail décent, accessibilité, équité/non-discrimination et transparence.	Le processus RH intègre la gestion des stagiaires via le recrutement, la formation et le suivi administratif, avec un tuteur et un encadreur désigné. Les missions confiées restent distinctes des postes permanents et répondent à des objectifs pédagogiques. La sélection repose sur des critères objectifs, la formation SHE garantit un environnement décent et sécurisé.	3
4,2	Analyse du contexte des stages	L'organisme doit tenir compte du contexte organisationnel, des défis spécifiques à l'industrie, de la culture d'entreprise et des ressources disponibles.	Les responsables prennent en compte la spécialité du stagiaire, les besoins du département et les priorités opérationnelles (HPS, Controlling, Qualité). La sélection est alignée sur les objectifs stratégiques de l'usine.	3
4,3	Définition du champ d'application du programme de stage	L'organisme et le stagiaire (avec l'organisme de formation le cas échéant) doivent définir clairement le champ d'application et les objectifs d'apprentissage avant le démarrage du stage.	Les missions sont définies dès le début du stage selon le sujet du mémoire et les besoins du département. Les objectifs sont définis et communiqués au stagiaire avant le démarrage. Les livrables attendus sont précisés dès l'intégration (HPS).	3
MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE STAGE (§5.2) — PROMOTION AVANT LE STAGE				
5.2.1	Recherche de stage et communication des opportunités	L'organisme doit élargir ses canaux de recrutement, publier des offres sur diverses plateformes et communiquer clairement les opportunités de stage.	Henkel Algérie reçoit des demandes de stages provenant des universités et des écoles. La sélection se fait principalement sur la base de ces demandes entrantes. La priorité est accordée aux étudiants en fin de cycle ou en stage de fin d'études.	1
5.2.2	Processus de candidature de stage	Le processus de candidature doit avoir des critères clairs, un calendrier précis, garantir l'égalité de traitement et être documenté.	Le processus est structuré selon le profil, la spécialité et les besoins de l'entreprise. Un processus structuré incluant une évaluation du profil et un entretien est décrit. Un entretien technique et comportemental est mentionné.	2
5.2.3	Sélection du stagiaire	L'organisme doit utiliser des processus de sélection structurés (entretiens, évaluations objectives) fondés sur le mérite.	La sélection repose sur le parcours académique, la pertinence des études, un entretien technique et comportemental. Une évaluation du profil incluant le niveau de connaissances et la durée du stage est réalisée. Le processus est décrit comme équitable.	3
5.2.4	Accord écrit ou convention de stage	Avant le début du stage, un accord écrit doit décrire les droits et obligations de toutes les parties (dates, heures, tâches, objectifs, tuteur, rémunération, etc.).	La convention de stage est établie avant le démarrage. Elle fait partie de la vérification des documents administratifs lors de l'accueil. Elle précise les missions selon le sujet du stage.	3
MISE EN ŒUVRE DU STAGE (§5.3)				
5.3.1	Accueil et intégration	L'organisme doit prévoir un accueil structuré incluant un calendrier documenté, une présentation de l'entreprise, des règles de sécurité, et une intégration dans les équipes.	L'accueil comprend : présentation de l'entreprise, règlement intérieur, horaires, règles de sécurité (formation SHE), visite de l'usine/laboratoire. Un processus en 4 étapes documentées est décrit. Un accueil formel J+1 avec présentation de l'équipe et du code de conduite est organisé.	3
5.3.2	Rémunération et compensation financière	L'organisme doit garantir une rémunération équitable tenant compte des tâches et responsabilités, et envisager des avantages complémentaires.	La question de la rémunération n'est pas abordée explicitement par les responsables interviewés. La réglementation algérienne encadrant les indemnités de stage reste la référence implicite.	1

5.3.3	Protection sociale et assurance	L'organisme doit s'assurer que les stagiaires ont accès à la sécurité sociale et à l'assurance accident, conformément aux recommandations de l'OIT.	La couverture sociale et assurantielle des stagiaires est assurée par le cadre légal algérien et la convention de l'université. L'accent est mis sur la sécurité physique (EPI, formation SHE)	2
5.3.4	Acquisition des compétences et objectifs d'apprentissage	L'organisme doit définir des objectifs d'apprentissage clairs et mesurables, documenter l'avancement, organiser une revue finale et remettre une attestation écrite.	Les objectifs sont définis selon le sujet du stage et les besoins du département (RH, Controlling, HPS). Le suivi est assuré via des réunions régulières et des contrôles continus. La clarté des missions est unanimement reconnue comme levier de développement des compétences.	3
5.3.5	Tutorat et accompagnement des stagiaires	Un tuteur doit être désigné, formé, avec des rôles et responsabilités clairs, assurant l'alignement entre objectifs académiques et activités quotidiennes.	Chaque stagiaire est affecté à un tuteur/superviseur désigné dans tous les départements. Le suivi quotidien est assuré : les stagiaires ne travaillent jamais seuls (Qualité). Les retours réguliers sont pratiqués (HPS, Controlling).	3
5.3.6	Environnement de travail	L'organisme doit garantir un espace sécurisé, des EPI, des horaires définis, l'accès aux représentants des travailleurs, et veiller à l'absence de discrimination/harcèlement.	La formation SHE est systématique (Qualité). Les EPI sont fournies. Les horaires et règles de sécurité sont présentés dès l'accueil. Les stagiaires ne travaillent jamais seuls. L'environnement est décrit comme professionnel et structuré.	3
ÉVOLUTION SUITE AU STAGE (§5.4)				
5.4.1	Evolution de carrière et emploi	L'organisme doit accompagner le stagiaire sur l'évolution de carrière, organiser une réunion de fin de stage sur les perspectives, et fournir un document de référence externe.	Henkel a recruté plusieurs anciens stagiaires. Les stagiaires performants peuvent être considérés pour un recrutement selon les besoins. L'expérience de stage influence positivement la décision de recrutement.	2
5.4.2	Communication permanente et accompagnement potentiel	L'organisme est encouragé à maintenir le contact, impliquer les anciens stagiaires comme ambassadeurs, et continuer à les accompagner après le stage.	Les responsables n'ont pas mentionné de dispositif formel de suivi post-stage ni de réseau d'anciens stagiaires. Le seul lien post-stage évoqué est la possibilité de recrutement.	1
ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE (§6)				
6.1	Évaluation du programme de stages	L'organisme doit définir des critères d'évaluation, collecter les retours de toutes les parties, analyser les données, préparer des rapports de conclusions.	Un suivi continu est assuré via des réunions et évaluations régulières. L'examen continu des livrables est mentionné. Les KPIs du processus RH incluent le taux de réalisation du plan de formation, le turnover et l'absentéisme.	2
6.2	Amélioration continue	L'organisme doit améliorer en permanence son programme : réunions de partage, intégration des retours, mise à jour des pratiques, suivi des améliorations.	La logique d'amélioration continue est ancrée dans la culture Henkel via le système HPS et le SMI. Tous les responsables reconnaissent que la norme ISO 29997 pourrait contribuer à améliorer la structuration et la visibilité du dispositif.	2

ANNEXE – D : ANALYSE SWOT ET PESTEL

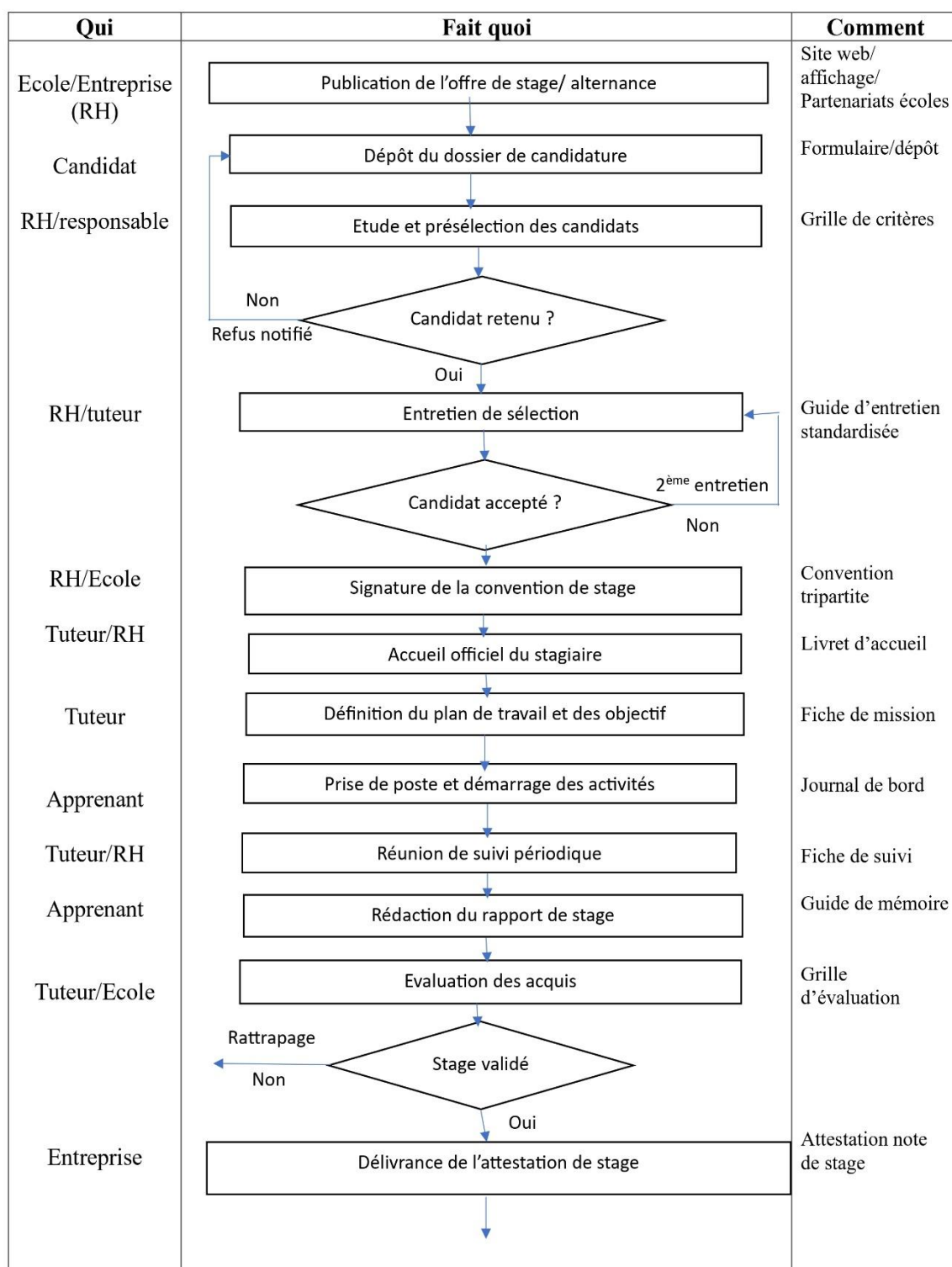
Les forces	Les faiblesses
• Dispositif d'accueil structuré et documenté (présentation, sécurité, outils) • Affectation systématique d'un tuteur/superviseur dédié à chaque stagiaire • Définition formelle des objectifs et mission dès le premier jour • Intégration rapide dans des projets opérationnels réels • Formation HSE obligatoire garantissant la sécurité et la santé au travail • Suivi régulier avec retour constructif tout au long du stage • Antécédents positifs de recrutement de stagiaires performants • Environnement multi-département favorisant la polyvalence des stagiaires • Coordination RH-département bien établie pour la gestion des stages • Image de marque forte (entreprise multinationale) attirant des stagiaires qualifiés	• Charge de travail du tuteur limitant le suivi • Manque de formation des tuteurs sur l'accompagnement pédagogique • Faible traçabilité des compétences acquises • Objectifs pédagogiques non clairement définis • Faible alignement avec les organismes d'éducation/formation (définition des objectifs) • Absence d'indicateurs de performance des stagiaires (évaluation non structuré) • Pas de mécanisme de suivi post-stage ni de réseau d'anciens stagiaires • Evaluation du programme dans sa globalité (audit interne) non structurée

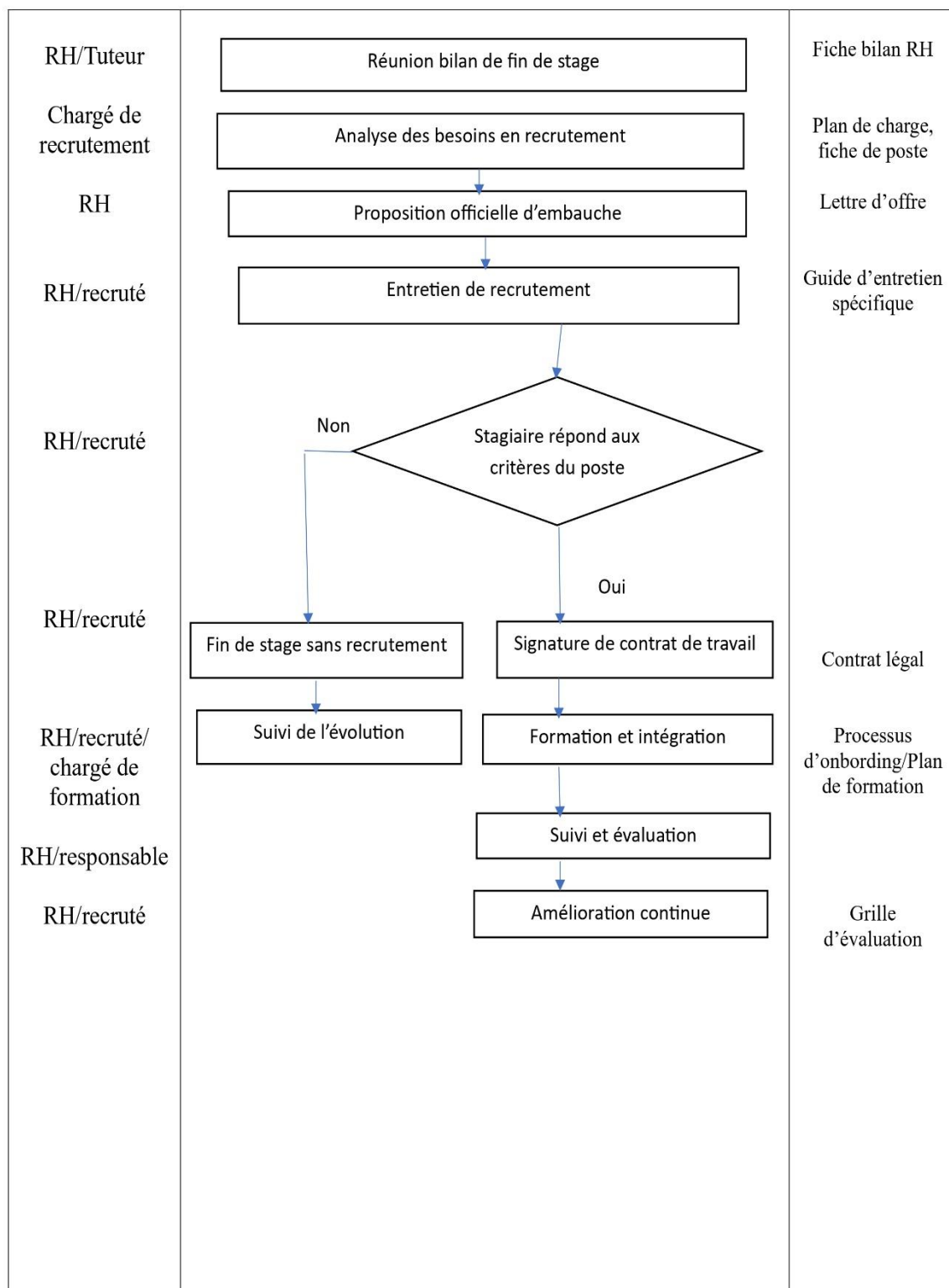
Les opportunités	Les menaces
• Renforcement de l'attractivité employeur (marque employeur) via des stages de qualité • Différenciation concurrentielle sur le marché RH et positionnement de Henkel Algérie comme référence en matière de qualité des stages • Développement de partenariats formels avec les organismes d'éducation/formation • Amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés • Alignement des pratiques RH aux standards internationaux • Accès à des profils académiques diversifiés pour des missions transversales • Vivier de recrutement qualifié constitué d'anciens stagiaires évalués en conditions réelles	• Risque de perte de talents si l'expérience de stage n'est pas suffisamment valorisante • Contexte économique incertain limitant les capacités de recrutement post-stage • Mal engagement des tuteurs • Résistance au changement des managers • Evolution du cadre réglementaire algérien sur le statut et les droits des stagiaires • Inadaptation des profils académique disponibles aux besoins opérationnels spécifiques • Absence de Benchmarking sectoriel rendant difficile l'évaluation comparative des pratiques

Dimension	Facteurs identifiés
P politique	• Politique nationale algérienne de promotion de l'emploi des jeunes (dispositif ANEM, ANSEJ) • Obligations légales relatives à la taxe d'apprentissage et de formation (1%) • Orientations gouvernementales vers l'industrialisation et le développement local • Contexte de réforme du système éducatif algérien en lien avec le marché du travail
E économique	• Contexte économique algérien marqué par des contraintes budgétaires pour les entreprises • Pression sur les couts de main-d'œuvre incitant au recours aux stagiaires • Cout faible des stages non rémunérés versus valeur ajoutée opérationnelle apportée • Incertitude économique limitant le recrutement permanent post-stage
S socioculturel	• Forte demande de stage de la part des jeunes diplômés (pression démographique) • Culture organisationnelle Henkel fondée sur l'amélioration continue et le développement durable • Valeur de travail collectif, de transmission du savoir et de mentorat ancré dans les pratiques • Attentes croissantes des jeunes générations pour des stages de qualité et valorisants • Diversité des profils académiques accueillis
T technologique	• Digitalisation croissante des processus industriels (ERP) • Essor des outils numériques de gestion RH et de suivi de la formation • Développement des plateformes de mise en relation universités-entreprises • Montée en puissance des réseaux professionnels pour l'image employeur
E environnemental	• Engagement RSE de Henkel Algérie en matière de développement durable • Normes HSE strictement appliquées sur site • Sensibilisation croissante des par parties prenantes à la responsabilité social des entreprises • Objectifs de développement durable (ODD) incluant l'éducation de qualité (ODD4) et le travail décent (ODD8)
L : légal	• Code de travail algérien encadrant le statut juridique des stagiaires

	• Réglementation sur la taxe formation-apprentissage (1%) • Obligations de protection sociale et d'assurance accident du travail Evolution potentielle vers une adoption de normes ISO dans le cadre réglementaire national • Droit à une convention de stage signée par toutes les parties
--	---

**ANNEXE – E : LOGIGRAMME
D'APPRENTISSAGE**





**Annexe F FICHE
DESCRIPTIVE DE
PROCESSUS
D'APPRENTISSAGE**

Nom de processus : processus de stage et d'apprentissage Objectifs/ finalité du processus : – Développer les compétences professionnelles des stagiaires, – Faciliter leur employabilité – Assurer une formation pratique conforme aux besoins des parties prenantes Responsable du processus : le responsable RH Mode de pilotage : assuré par le responsable RH avec suivi par les managers opérationnels et tuteurs (réunions périodique, tableau de bord) Acteurs internes : RH, responsable de service, tuteur Les clients parties intéressées : stagiaires, organisme de formation (institut, université/école)	
Éléments d'entrées du processus : Besoins en compétences ou en ressources Demande de stage Candidatures (CV et lettre) Convention de stage Objectifs pédagogiques définis par l'établissement de formation Exigences légales et réglementaires	Éléments de sorties du processus : Nombre de stagiaires formé Compétences acquises Stagiaires employables Rapports de stage Attestation de stage
Exigences clients : encadrement de qualité, acquisition de compétences, environnement de travail adapté Exigences réglementaires : convention de stage, respect du droit du travail, règles de sécurité et hygiène, protection sociale et assurance Exigences internes : satisfaction des stagiaires, atteinte des objectifs pédagogiques, développement des compétences	
Séquences des activités du processus Création de programmes de stage efficace – Mettre en place un cadre clair pour gérer des stages efficaces tout en respectant des principes de travail décent, d'accessibilité, d'équité et non-discrimination et de transparence. – Analyse de contexte organisationnel en comprenant les défis, la culture et les ressources disponibles, les objectifs et les attentes des parties prenantes afin d'offrir une expérience pertinente et significative pour tous – Déterminer le champ d'application et les objectifs d'apprentissage en tenant compte la taille et la complexité de l'organisme, la variété des postes et responsabilités, la diversité géographique et culturelle Promotion avant le stage : – Recherche de stage et communication des opportunités en assurant : La diversification des canaux de recrutement (publier l'offre dans diverses plateformes), la transparence du processus de candidature	

(documents, critère de sélection, nombre de postes) et la description détaillée du stage (les responsabilités et les opportunités d'apprentissage)

- Processus de candidature de stage dispose des critères de sélection clairs, avec un calendrier de dépôt et d'annonce des décisions, soit équitable et documenté, basé sur un accord mutuel
- Sélection du stagiaire en utilisant des processus structurés fondé sur le mérite et non-discrimination (entretiens et évaluation) et en fournissant un retour d'expérience tout au long du processus
- Etablissement d'un accord écrit ou une convention qui précise les droits et les obligations, les dates de début et fin, postes et tâches, les objectifs, les responsabilités et les informations sur le tuteur

Mise en œuvre du stage

- Accueil et intégration des stagiaires soit en présentiel ou à distance en présentant clairement leurs tâches et responsabilités, planifiant leur arrivée avec un calendrier documenté et fournissant les outils et formations nécessaires
- Protection sociale, assurance en cas d'accident et protection de la santé et de la sécurité au travail exigé par la convention collective
- Acquisition des compétences et objectifs d'apprentissage : définition d'objectifs d'apprentissage clairs et mesurable conjointement avec les parties prenantes, suivi et documentation de l'avancement, retour d'expérience régulière des parties prenantes, revue de l'efficacité du stage et déclaration écrite ou lettre de recommandation sur les compétences acquises
- Tutorat et accompagnement de chaque stagiaire par un tuteur formé, coordonné avec le responsable opérationnel coopère avec l'organisme d'accueil/formation pour résoudre les problèmes afin d'assurer l'alignement avec les objectifs et les exigences académique
- Garantir des conditions de travail décentes en mettant à disposition : les équipements appropriés, un espace de travail accessible, respect de la diversité et de l'inclusion et accès aux représentant du personnel

Évolution suit au stage :

- Accompagnement des orientations et évolutions de carrière pendant et le stage en organisant des réunions pour discuter les perspectives futures et en fournissant un document référentiel des compétence acquis après le stage
- Communication permanente et accompagnement potentiel en gardant le contact avec les stagiaires, les implique dans les réseaux d'enceins élèves, les fournisse un mentorat, un retour d'expérience et des recommandations

Evaluation et amélioration

– Evaluation de l'efficacité du programme de stage en définissant les critères d'évaluation, en collectant les retours des parties prenantes, et en analysant les données – Amélioration continue du programme en organisant des réunions régulières sur les résultats de l'évaluation, en mettant en œuvre des actions d'amélioration : intégrer les retours des parties prenantes, maintenir des canaux de communication entre les parties prenantes	
Interaction avec les autres processus : processus de recrutement, processus RH, processus de formation, processus QHSE	
Objectifs en lien avec la politique qualité : Amélioration continue de programme de stage Développement des compétence internes Satisfaction des parties prenantes	Méthode de mesure et de surveillance : – Indicateurs de performances : Taux de satisfaction des stagiaires Niveau d'atteinte des objectifs d'apprentissage Nombre de stagiaires formé Taux d'intégration ou de recrutement après stage – Evaluation périodique (des réunions)
Ressources nécessaires : tuteur qualifiés, encadrement RH, outils de travail (bureau) environnement sécurisé et adapté, documentation	
Risques identifiés : Mauvaise définition des missions du stagiaire Manque d'encadrement ou de tutorat Non-respect des objectifs d'apprentissage Insatisfaction du stagiaire Faible implication du stagiaire Les opportunités Recrutement de futurs talents Développement des compétences internes Amélioration de l'image de l'entreprise	Enregistrement et actions attestant de l'amélioration continue du processus : Formation des tuteurs Mise en place d'un suivi régulier du stagiaire Analyse des retours d'expérience pour améliorer le processus

	A : responsable controlling	B : responsable HPS	C : responsable qualité	D : responsable RH
1 : processus de gestion des stage	les responsabilités des stagiaires sont définies selon une approche structurée et progressive d'assurer l'alignement entre les besoins opérationnels de l'entreprise et les objectifs pédagogiques du stage Le processus débute par une évaluation du profil du stagiaire son parcours académique son niveau de connaissances et la durée du stage des objectifs clairs et réalisables sont définis en fonction des besoins d'apprentissage du stagiaire et des priorités du département Les stagiaires se voient attribuer des tâches spécifiques liées aux activités du département La sélection des stagiaires suit également un processus structuré	la sélection des stagiaires repose sur le parcours académique la pertinence des études par rapport aux besoins du département la coordination avec les ressources humaines entretien technique et comportemental permettant d'évaluer les compétences et l'adéquation du candidat L'intégration du stagiaire se fait ensuite à travers une introduction structurée au département Une présentation claire du rôle des missions et des attentes est assurée suivie de l'affectation à un superviseur intégré dans les projets en cours grâce à un accompagnement rapproché Les responsabilités du stagiaire sont définies de manière formelle dès le	Les stagiaires sont sélectionnés en fonction des besoins de l'entreprise dans le cadre du soutien apporté aux universités et aux écoles L'intégration des stagiaires commence généralement par une formation SHE les équipements de protection individuelle les consignes de sécurité les règles à respecter sont présentées une visite de l'usine ou du laboratoire est organisée afin d'expliquer l'environnement de travail et les activités réalisées logique de formation pratique sur le terrain Les stagiaires ne travaillent jamais seuls tâches leur sont confiées avec des échéances précises suivies d'un	la correspondance entre la filière de l'étudiant et le domaine d'activité de l'entreprise priorité accordée aux étudiants en fin de cycle ou en stage de fin d'études Tous les étudiants ont la possibilité d'effectuer un stage au sein de l'entreprise la sélection tient compte des besoins de l'entreprise compatibilité entre le profil du stagiaire et les missions proposées préparation en amont est réalisée à travers l'élaboration du programme de stage désignation d'un tuteur préparation des outils nécessaires accueil initial est assuré avec la présentation de l'entreprise son activité de son organisation du règlement intérieur

	équitable transparent conforme aux valeurs et aux exigences opérationnelles de l'entreprise	début du stage des objectifs clairs des missions précises et des livrables attendus alignés avec les priorités du département et les normes	accompagnement et d'un contrôle réguliers	horaires de travail et des règles de sécurité vérification des documents administratifs le stagiaire est intégré dans l'équipe explication des missions des objectifs des méthodes de travail et du rôle de l'encadreur accompagnement est assuré durant les premiers jours vérifier la compréhension du stagiaire adaptation à l'environnement de travail
--	--	--	--	---

2 : référent ou responsable dédié aux stagiaires	Les stagiaires sont accompagnés par un superviseur un responsable direct chargé d'assurer leur suivi leur encadrement et l'évaluation de leur progression tout au long du stage	Chaque stagiaire est affecté à un superviseur ou à un mentor chargé d'assurer son accompagnement son suivi et son intégration dans les activités et projets du département	Les stagiaires sont accompagnés par des responsables superviseurs chargés d'assurer leur suivi leur sécurité et leur intégration dans les activités de l'entreprise	Chaque stagiaire dispose d'un tuteur d'un encadreur chargé d'assurer son accompagnement et son suivi tout au long du stage
3 : structure d'accueil et suivi des stagiaires	L'accueil et le suivi des stagiaires sont assurés en coordination entre le département Finance/Controlling et le service des ressources humaines garantir une intégration organisée et conforme aux exigences de l'entreprise	Coordination avec le service des ressources humaines et les responsables des départements concernés d'assurer une intégration adaptée aux besoins opérationnels et aux objectifs du stage	L'accueil et le suivi des stagiaires sont assurés selon le sujet du stage département concerné coordination avec les responsables des différents services	L'accueil et le suivi des stagiaires sont assurés en collaboration entre le service des ressources humaines et le service d'accueil concerné L'organisation repose également sur le profil du stagiaire sa spécialité les objectifs pédagogiques les besoins de l'entreprise

	A : responsable controlling	B : responsable HPS	C : responsable qualité	D : responsable RH
1 : fait l'objet d'un suivi ou d'audit dans le système de management	Le suivi des stages repose sur des réunions régulières permettant d'évaluer la progression du stagiaire sa compréhension des tâches et l'atteinte des objectifs fixés Les livrables et les travaux réalisés sont examinés en continu garantir leur qualité et leur conformité aux procédures internes	Le stage fait l'objet d'un suivi régulier points d'avancement évaluations continues contrôle des objectifs et livrables définis au début du stage	L'encadrement des stagiaires contrôle des tâches réalisées l'évaluation des résultats obtenus	Le suivi des stages est assuré à travers une supervision continue évaluations régulières
2 : pris en compte dans la démarche qualité ou développement durable	Le dispositif de stage participe au développement des compétences la transmission des bonnes pratiques professionnelles la préparation des futurs talents dans une logique d'amélioration continue	Les stages contribuent au développement des compétences la transmission des bonnes pratiques la préparation des futurs talents dans une logique d'amélioration continue et de développement durable des compétences	Les stages contribuent au partage des connaissances développement des compétences préparation des futurs talents dans une logique d'amélioration continue	L'organisation des stages contribue au développement des compétences s'inscrit dans une logique d'amélioration continue préparation des futurs diplômés au marché du travail

3 : processus de stage intégré dans la cartographie	Le processus de stage est intégré dans les pratiques du département à travers les activités liées à la formation à l'accompagnement et au développement des compétences professionnelles des stagiaires	Le processus de stage est intégré dans les activités du département à travers les pratiques de développement des compétences d'amélioration continue d'accompagnement opérationnel	Le processus de stage est intégré dans les activités des différents départements à travers les pratiques liées à la sécurité la qualité et à l'accompagnement des stagiaires	Le processus de stage est pris en charge dans l'organisation interne de l'entreprise à travers les activités liées aux ressources humaines et à l'accompagnement des stagiaires contrôle du déroulement des stages garantir l'atteinte des objectifs fixés
---	---	--	--	--

	A : responsable controlling	B : responsable HPS	C : responsable qualité	D : responsable RH
1 : clarté des missions dans le développement des compétences	La clarté des missions permet au stagiaire de mieux comprendre ses responsabilités et les attentes liées à son rôle facilite l'application des connaissances académiques dans des situations réelles contribue au développement progressif des compétences	Mieux comprendre son rôle d'appliquer ses connaissances dans des situations réelles développer progressivement ses compétences techniques et professionnelles	La définition claire des tâches et des attentes aide les stagiaires à mieux comprendre leur rôle développer leurs compétences et à gagner progressivement en autonomie	La clarté des missions des objectifs et des méthodes de travail aide le stagiaire à mieux comprendre les attentes liées au stage corriger ses erreurs et à développer progressivement ses compétences techniques et professionnelles

	techniques et professionnelles				
--	-----------------------------------	--	--	--	--

2 : contribution de l'encadrement à l'atteinte des objectifs du stage	Une supervision efficace repose sur une approche structurée et continue permettant aux stagiaires de développer leurs compétences tout en réalisant un travail conforme aux standards de l'entreprise	La définition d'objectifs clairs	Les stagiaires bénéficient d'un suivi rapproché et ne sont jamais laissés seuls	La planification des activités
	Le suivi régulier	désignation de mentors	tâches confiées sont accompagnées d'échéances claires	une supervision directe
	les échanges avec le superviseur	suivis réguliers	contrôle régulier	un suivi continu
	les retours d'information favorisent l'atteinte des objectifs du stage	retour d'information continu	vérifier l'avancement du travail et l'atteinte des objectifs	évaluation régulière d'assurer l'atteinte des objectifs du stage et le développement des compétences

3 : dispositifs d'accueil favorisent intégration réussie	L'intégration des stagiaires suit un processus structuré comprenant une coordination préalable avec les ressources humaines préparer les formalités administratives et les accès nécessaires un accueil formel est organisé avec une présentation de l'équipe du rôle du département et de l'organisation générale de l'usine Les stagiaires reçoivent également une présentation des valeurs du code de conduite des règles de sécurité et des exigences de confidentialité Une explication détaillée des missions des responsabilités des attentes et des livrables ensuite assurée	Introduction structurée au département aux règles de sécurité présentation claire du rôle et des attentes L'affectation à un superviseur l'intégration rapide dans les projets accompagnement rapproché facilitent également l'adaptation du stagiaire	Une intégration réussie repose principalement sur les formations SHE présentation des consignes de sécurité remise des équipements de protection individuelle les visites de l'usine ou du laboratoire permettant aux stagiaires de découvrir leur environnement de travail	Une intégration réussie repose sur la présentation de l'entreprise de son activité de son organisation du règlement intérieur des horaires de travail et des règles de sécurité L'accompagnement durant les premiers jours facilite également l'adaptation du stagiaire à son environnement professionnel

	accompagnée de la mise à disposition des outils et systèmes nécessaires			
--	---	--	--	--

4 : influence de la définition des missions sur l'engagement du stagiaire	Favorise l'engagement du stagiaire	Définies de manière formelle dès le début du stage	Les missions sont définies selon le sujet du stage	La définition claire des missions et des objectifs dès le début
	améliore sa compréhension du rôle attendu	portée claire du travail	les besoins de l'entreprise	permet au stagiaire de mieux comprendre son rôle
	renforce sa responsabilisation dans les activités confiées	des objectifs précis et des livrables attendus	permettre au stagiaire de mieux comprendre ses responsabilités	s'impliquer davantage dans les activités confiées
		clarification favorise l'engagement du stagiaire	s'impliquer davantage dans les tâches confiées	mieux s'intégrer dans l'environnement professionnel
		renforce sa responsabilisation		
		garantit l'alignement avec les priorités et les normes		

5 : influence de l'organisation du stage sur la qualité d'apprentissage en stage	Un environnement de travail professionnel et bien organisé expose les stagiaires à de véritables processus métier normes et attentes professionnelles	Permettant au stagiaire de participer à des activités concrètes	Vivre des expériences concrètes de travail	Meilleure mise en relation entre la théorie et la pratique
	Les interactions avec des collaborateurs expérimentés favorisent l'apprentissage par l'observation la collaboration et la pratique	d'être accompagné de manière continue	mieux comprendre les réalités professionnelles	favorise également une immersion réelle dans le milieu professionnel
	environnement favorisant la communication et le travail d'équipe aide également les stagiaires à gagner en confiance et à développer leurs compétences relationnelles	bénéficier de retours réguliers sur son travail	l'apprentissage pratique et à l'accompagnement quotidien	améliore la qualité de l'apprentissage

6 : les éléments de structuration du stage les plus déterminants pour son impact formatif	La qualité de l'encadrement et du mentorat	Définition d'objectifs clairs	Le partage des connaissances	Un environnement motivant
	des objectifs clairs	l'attribution de tâches pratiques	suivi rapproché	un bon encadrement
	tâches bien définies	coaching régulier	l'encadrement	discipline l'engagement personnel du stagiaire
	responsabilisation progressive	retours d'expérience	expériences pratiques	diversité des tâches pratiques
	environnement de travail structuré et favorable à l'apprentissage	suivi continu	l'intégration progressive du stagiaire dans les activités professionnelles	l'articulation entre les connaissances théoriques et la pratique professionnelle

	A : responsable controlling	B : responsable HPS	C : responsable qualité	D : responsable RH
1 : autres facteurs d'amélioration de l'employabilité	Les stages contribuent davantage à l'employabilité lorsqu'ils sont bien structurés encadrés orientés vers le développement des compétences basés sur des responsabilités réelles soutenus par un retour d'information continu adéquation avec les besoins du marché du travail	L'employabilité peut également être renforcée par le développement des compétences pratiques l'accompagnement continu l'exposition à des projets réels l'acquisition d'une expérience professionnelle concrète	L'apprentissage continu développement des compétences l'accompagnement des stagiaires facteurs essentiels pour améliorer leur employabilité	L'amélioration de l'employabilité des jeunes peut également être renforcée par la qualité de la formation développement des compétences pratiques l'accompagnement professionnel multiplication des opportunités de stages et d'apprentissage

2 : concept d'employabilité	L'employabilité désigne la capacité d'un individu à obtenir maintenir et faire évoluer son emploi développement continu de compétences de connaissances de comportements professionnels et de capacités d'adaptation répondant aux besoins du marché du travail et de l'organisation	L'employabilité correspond à la capacité d'appliquer des compétences répondre aux exigences du marché du travail	L'employabilité correspond à la capacité d'une personne à être recrutée répondre aux attentes professionnelles grâce aux compétences acquises	L'employabilité correspond à la capacité d'une personne à obtenir un emploi le conserver et à évoluer dans sa carrière professionnelle
3 : contribution d'un stage structuré au développement des compétences valorisable en emploi	D'appliquer leurs connaissances théoriques dans des situations professionnelles concrètes développer des compétences techniques et relationnelles comprendre les exigences du monde professionnel d'acquérir une expérience pratique fortement valorisée par les employeurs	Développer des compétences techniques pratiques résolution de problèmes travail en équipe communication comportements professionnels adaptés au milieu de travail	Développer des compétences professionnelles et relationnelles situations concrètes de travail meilleure compréhension des attentes du monde professionnel	Un stage structuré permet de développer des compétences techniques et professionnelles des compétences liées à la communication l'organisation à la gestion du temps et à la résolution des problèmes

4 : dispositif de stage et l'acquisition des soft skills recherchées sur le marché du travail	Le stage favorise le développement de plusieurs compétences comportementales	Le travail en équipe	Développer plusieurs compétences comportementales	Le dispositif de stage favorise le développement des compétences comportementales
	communication travail d'équipe l'adaptabilité l'autonomie gestion du temps la résolution de problèmes dans un environnement professionnel réel	communication discipline professionnelle l'autonomie capacité d'adaptation	travail en équipe l'accomplissement des tâches l'innovation l'écoute active proactivité volonté d'aider les autres	échanges avec les collègues travail en équipe ainsi qu'à l'apprentissage de la discipline l'organisation et du respect des règles professionnelles

5 : influence de l'expérience de stage sur la décision lors du recrutement	Lorsqu'ils démontrent de solides performances	Démontrent une forte performance	L'expérience de stage constitue un élément important lorsqu'un poste correspondant au profil du stagiaire est disponible	L'expérience de stage permet d'évaluer les compétences du candidat
	compétences techniques et relationnelles pertinentes	bonne implication professionnelle		la qualité de son travail
	comportement professionnel	phase d'embauche correspondant aux besoins opérationnels	suivre le processus de recrutement appliqué par l'entreprise	son sérieux son engagement professionnel
	capacité d'apprentissage et d'autonomie			capacité d'adaptation aux besoins de l'entreprise
	bonne évaluation de la part de leur superviseur			
	besoins de recrutement et des postes disponibles			

6 : renforcement de l'employabilité des apprenants par le stage	Le stage améliore l'employabilité en permettant aux stagiaires d'acquérir une expérience pratique développer leurs compétences professionnelles et comportementales renforcer leur autonomie et leur confiance mieux comprendre les attentes du marché du travail	Améliore l'employabilité en développant l'expérience pratique compétences professionnelles comportements attendus sur le lieu de travail	Le stage améliore l'employabilité en permettant aux apprenants d'acquérir de l'expérience professionnelle valoriser les compétences développées lors de leurs stages durant les entretiens d'embauche sur des réseaux professionnels	Le stage permet l'application des connaissances acquises durant la formation développement des compétences pratiques l'acquisition d'une expérience de terrain l'amélioration des chances d'obtenir un emploi
--	---	---	--	---

7 : structuration du stage et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés	Un stage structuré facilite l'employabilité lorsqu'il permet au stagiaire d'acquérir des compétences pratiques	Objectifs d'apprentissage clairs	Henkel a contribué au recrutement de nombreux stagiaires au fil des années	La structuration du stage facilite l'employabilité
	démontrer des performances solides	missions de projets significatives	anciens stagiaires ont même évolué vers des postes importants	l'adaptation des programmes aux besoins du marché du travail
	répondre à un besoin réel de l'entreprise	accompagnement structuré	montre l'impact positif des stages sur l'employabilité	renforcement de l'aspect pratique
	transformer le stage en opportunité de pré-recrutement	retour d'expérience régulier		encadrement efficace
				évaluation régulière

	A : responsable controlling	B : responsable HPS	C : responsable qualité	D : responsable RH
1 : amélioration de la visibilité et la structuration du processus de stage par la norme	Norme pourrait renforcer davantage la formalisation la cohérence la visibilité du dispositif de stage au sein de l'entreprise	Renforcer davantage la structuration du dispositif de stage formalisation des pratiques visibilité du processus au sein de l'organisation	Cette norme pourrait renforcer davantage la structuration des stages la formalisation des pratiques d'accompagnement et d'évaluation	Contribuer à mieux structurer le processus de stage renforcer sa visibilité au sein de l'organisation
2 : amélioration globale du dispositif de stage	Une meilleure structuration des stages permettrait d'améliorer l'expérience d'apprentissage des stagiaires renforcer le développement des compétences favoriser leur employabilité	Développement des futurs talents renforcement de l'employabilité encadrement structuré expériences professionnelles concrètes	Meilleure structuration des stages permettrait d'améliorer l'expérience d'apprentissage des stagiaires renforcer leur employabilité	Les programmes de stage sont modernisés pratiques et liés aux exigences du marché du travail contribuent efficacement au développement des compétences des stagiaires l'amélioration de leur employabilité

3 : la norme ISO 29997 :2025 et processus de stage actuel	Plusieurs pratiques mises en place dans l'organisation des stages correspondent déjà à une logique structurée d'accompagnement d'apprentissage et d'évaluation des compétences	Structuration des objectifs l'encadrement l'évaluation continue processus d'apprentissage structuré renforcer davantage la structuration du dispositif de stage	Plusieurs pratiques déjà mises en place dans l'organisation des stages correspondent à une démarche structurée d'apprentissage d'encadrement et de développement des compétences	Plusieurs pratiques déjà appliquées dans l'organisation du stage correspondent aux principes liés à la structuration l'accompagnement et à l'évaluation des apprentissages
---	--	---	---	---