



HAL
open science

Les stages internationaux : une insertion dans le milieu professionnel par la pratique. L'exemple de Covet Group

Rafael Oliveira-Dias

► To cite this version:

Rafael Oliveira-Dias. Les stages internationaux : une insertion dans le milieu professionnel par la pratique. L'exemple de Covet Group. Gestion et management. 2019. dumas-02351914

HAL Id: dumas-02351914

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02351914>

Submitted on 6 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Les stages internationaux : une insertion dans le milieu professionnel par la pratique

L'exemple de Covet Group

Présenté par : OLIVEIRA DIAS Rafael

Entreprise d'accueil

Covet Group

Travessa Marques de Sá, n°68

4435-324 Rio Tinto – Porto, Portugal

Date de stage : du 15/04/19 au 15/07/19

Tuteur entreprise : BENTO Cândida

Tuteur universitaire : VALETTE Annick

Master 1 Formation Initiale

Master Gestion des Ressources Humaines

2018 - 2019





LES STAGES INTERNATIONAUX : UNE INSERTION DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL PAR LA PRATIQUE

2018-2019

L'exemple de Covet Group

Stage du 15/04/19 au 15/07/19

TUTEUR ENTREPRISE : CÂNDIDA BENTO
TUTEUR UNIVERSITAIRE : ANNICK VALETTE

Entreprise d'accueil

Covet Group

Travessa Marques de Sá, n°68
4435-324 Rio Tinto – Porto, Portugal.



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Ce mémoire est consacré à la réflexion de la position des stages internationaux dans le processus d'entrée dans le marché du travail. Le modèle de recrutement ayant changé et se basant non plus sur la formation académique mais sur l'expérience, certaines compétences appelées employables apparaissent et sont considérées comme un ticket d'entrée dans le monde du travail. Ces compétences ont tendance à évoluer avec le temps et les besoins qui étaient avant affichés ne sont plus d'actualité avec l'internationalisation du marché du travail : mobilité, adaptabilité et compétences interculturelles sont les nouveaux piliers d'attraction des candidats. Dans ce mémoire, l'exemple du Covet Group est donné lors de leur programme de stages internationaux : modeler le candidat selon leur souhait et débiter le processus de GIRH avec un recrutement de candidat ayant déjà fait ses preuves.

SUMMARY

This thesis is devoted to reflecting on the position of international internships in the process of entering the labour market. As the recruitment model has changed from academic training to experience, certain skills called « employable » appear and are considered as an entry ticket into the world of work. These skills tend to evolve over time and the needs that were previously identified are no longer relevant with the internationalisation of the labour market : mobility, adaptability and intercultural skills are the new pillars of attraction for candidates. In this thesis, the example of the Covet Group is given during their international internship program : they shape the candidate according to their wishes and start the HRIM process with a recruitment of candidates who have already proven themselves.

MOTS CLÉS : stage international, employabilité, interculturel, processus, GIRH, structure, développement, motivation, perspectives

International internship, employability, intercultural, process, HRIM, structure, development, motivation, perspectives

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier l'entreprise Covet Group pour m'avoir permis d'effectuer mon stage de fin de première année de Master durant 13 semaines.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à ma tutrice universitaire, Mme. Annick Valette, pour sa disponibilité à répondre à quelque question qui serait apparue lors de la réalisation de ce stage ainsi que du mémoire.

Je désire aussi remercier Mme. Cândida Bento, qui pendant toute la durée de ce stage, m'a accompagné et répondu à tout doute ou interrogation que je pouvais avoir. Elle m'a transmis tous les outils nécessaires à la réussite d'un stage en Ressources Humaines. Son accueil et bonne humeur ont facilité grandement mon intégration et ainsi permis la réalisation de ce mémoire dans les meilleures conditions.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers Mme. Catarina Ferrão, qui après avoir reçu mon CV, a décidé de le partager et ainsi m'a offert cette opportunité. Sa disponibilité et ses conseils m'ont grandement aidé tant lors du stage mais aussi lors de la réalisation de ce mémoire.

J'aimerais aussi remercier Mr. Miguel Santos, directeur des Ressources Humaines qui a su tout le long de cette expérience, m'apporter confiance et trouvé le temps de partager son expérience avec moi.

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Allant des managers des autres marques, aux personnes que j'ai recruté en passant par tous les services avec qui j'ai eu contact (comptabilité, département administratif, département de gestion et le département informatique).

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION.....	8
PARTIE 1 : - CHANGEMENT DE MODÈLE : PLACE À L'EMPLOYABILITÉ	10
CHAPITRE 1 – L'EMPLOYABILITÉ COMME GARANT D'UN FUTUR JOB.....	11
I. L'enseignement supérieur : la fin d'un paradigme	11
II. L'employabilité comme critère définissant un candidat	12
III. Le candidat responsable de son employabilité.....	13
CHAPITRE 2 – UN MODÈLE VICTIME DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS.....	14
I. Vers une uniformisation d'un profil international ?	14
II. La complexité du processus décisionnel du candidat	15
III. L'employabilité comme drapeau des recruteurs.....	16
CHAPITRE 3 – LES APPORTS DES EXPÉRIENCES À L'ÉTRANGER	18
I. Un stage de courte durée à l'étranger favorise l'aptitude à l'emploi.....	18
II. Un stage de courte durée à l'étranger favorise l'employabilité	19
III. Un stage de courte durée à l'étranger change les attentes	20
PARTIE 2 - COVET GROUP : LE SUIVI VALORISANT L'EMPLOYABILITÉ.....	22
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DU GROUPE	23
I. Covet Group : une idée apparue après l'université.....	23
II. Covet Group : une entreprise à production nationale	24
III. Les marques du groupe	25
CHAPITRE 5 – LE RECRUTEMENT DE STAGIAIRES : UN CŒIL TOURNÉ VERS LE FUTUR.....	26
I. Le sourcing : un travail en amont pour un futur contrôlé.....	26
II. Le bon candidat n'est pas toujours le premier	27
III. La dernière étape du processus mais la plus importante.....	29
CHAPITRE 6 – LE SUIVI DES STAGIAIRES : UN SIGNE D'INCLUSION.....	31
I. Les choix des étudiants montrent leur objectif.....	31
II. L'accompagnement : un moyen de contrôle efficace	33
III. Compatibilité Marque employeur et expérience employé	34
PARTIE 3 - LA GIRH COMME MOTEUR DE L'ENTREPRISE	36
CHAPITRE 7 – LA GIRH EN TERMES ORGANISATIONNELS	37
I. La GIRH au centre de la stratégie de développement	37
II. Les mécanismes de la GIRH.....	38
III. De la théorie à la pratique de la GIRH	39
CHAPITRE 8 – L'APPROCHE INTERCULTURELLE DES STAGES	42
I. Les relations interculturelles au sein de l'entreprise	42
II. La structure organisationnelle doit être prête à recevoir	43
III. Le management interculturel implique des changements.....	45
CHAPITRE 9 – LA PLACE DE L'ÉTUDIANT DANS LE PROCESSUS.....	47
I. La transition entre les études et le monde du travail	47
II. L'idée de stage peut se transformer en opportunité de job	48
III. Les perspectives affectent les futurs choix.....	49
CONCLUSION.....	51

AVANT-PROPOS

Le premier contact avec le marché du travail est souvent brutal et les rejets tant de CV comme après des entretiens sont courants car il manque une certaine compétence ou elle n'est pas assez développée pour le poste choisi. Ce mémoire traitant du rapport des stages, plus particulièrement des stages internationaux, vise à montrer que ces expériences renforcent certaines caractéristiques des candidats et ainsi renforcent leur employabilité.

Le sujet étant peu abordé car les avis diffèrent, les recherches et études se montrent peu nombreuses et seules des hypothèses peuvent être formées avec comme résultat des déductions.

Avec la globalisation du marché du travail et l'apparition de la Gestion Internationales des Ressources Humaines, la seule expérience professionnelle nationale ne suffit plus pour avoir un profil apétissant pour les recruteurs. La mobilité devenant de plus en plus un facteur important à prendre en compte lors du recrutement, les recruteurs ressortent certaines compétences ou même qualités clés que doivent posséder des candidats pour pouvoir postuler à une position spécifique.

Ainsi, les stages internationaux peuvent être l'union de trois mondes : ajouter une expérience internationale à notre profil, acquérir des compétences employables à niveau international et avoir un premier contact avec le monde du travail.

INTRODUCTION

Dans un contexte où les individus préfèrent la mobilité, les recruteurs ne se basent plus sur le parcours universitaire pour recruter puisque celui-ci n'est plus démonstratif de la réalité des diplômés. Le recruteur est désormais centré sur l'expérience que peut posséder le candidat même si celui-ci postule à un poste d'entrée. Une boucle se forme ainsi entre le recruteur qui veut de l'expérience et le candidat qui veut acquérir de l'expérience dans un travail mais n'est pas embauché par manque de cette dernière.

Le rôle de transition entre les études et le monde du travail doit être assuré par les établissements. Et cette manière de cumul d'expérience aboutit à l'apparition des stages. Ces pratiques sont comme un premier contact avec le monde du travail, ainsi permettant à l'étudiant d'acquérir un semblant d'expérience qui le rend plus attrayant aux yeux des recruteurs.

Cette pratique est d'autant plus renforcée lors des entreprises à contexte international comme est le cas de l'exemple de ce mémoire. Ces entreprises recherchent des stagiaires ayant déjà des compétences « employables » qui puissent apporter une valeur ajoutée tout en gardant l'option. La pratique de ces stages internationaux est un début de gestion des ressources humaines internationales pour les entreprises.

Ainsi, la considération de l'expérience ne se fait pas par rapport au type d'expérience, mais selon le contact qu'à eu l'étudiant/candidat avec le monde du travail.

Une question peut se poser dans le sens de savoir si les stages internationaux sont une option correcte dans la transition entre le parcours scolaire mettant en valeur la théorie et la pratique en entreprise développant certaines compétences jugées « employables » par les recruteurs ?

Cette question sera abordée en trois parties. Le modèle est en constant changement et l'actuel se base sur l'employabilité ; l'exemple de ce nouveau modèle par le stage dans le Covet Group et la transition entre le parcours académique et le monde du travail qui est considéré comme une première étape de la GIRH.

PARTIE 1 :

-

CHANGEMENT DE MODÈLE : PLACE À L'EMPLOYABILITÉ

CHAPITRE 1 – L'EMPLOYABILITÉ COMME GARANT D'UN FUTUR JOB

I. L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : LA FIN D'UN PARADIGME

A. L'enseignement supérieur comme vecteur de connaissances

Selon l'OCDE (2015), une différence moyenne de 16% est visible entre les jeunes adultes (25-24 ans) ayant fait des études supérieures et les adultes plus âgés (55-64 ans). Le plus représentés, avec 31% des diplômés dans l'enseignement supérieur, sont les diplômés en administration des affaires, ainsi qu'en sciences sociales et en droit. Ce chiffre devrait augmenter dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2015).

L'espoir de meilleures perspectives de carrière est la source de cette augmentation d'inscriptions dans l'enseignement supérieur (Altbach et al., 2009). Cette augmentation ne veut pas pour autant dire qu'il y a plus de personnes employables. Au fur et à mesure que le nombre de diplômés augmente, la même chose ne peut être dite de leur valeur. L'augmentation d'étudiants dans l'enseignement supérieur crée une diminution de la valeur des titres universitaires (Mayhew et al., 2004), ce qui amène les employeurs à gonfler artificiellement les qualifications d'entrée (Felstead et al., 2007). Ainsi, le rendement passé attendu de l'enseignement supérieur ne peut être comparé à celui de maintenant.

B. Le substitut à la théorie : l'expérience professionnelle

Cette différence entre les compétences requises par les employeurs et les compétences acquises ou possédées par les étudiants oblige les étudiants à devenir acteurs de leur propre carrière. La responsabilité de leur employabilité est entre leurs mains.

L'apprentissage en cours/classe n'est plus la manière la plus efficace de démontrer leur employabilité. Les demandes des recruteurs se basant de plus en plus sur l'expérience, l'étudiant est contraint de l'acquérir grâce à des expériences professionnelles substituant « un vrai travail » comme les stages, qu'ils soient nationaux ou internationaux. Ces pratiques sont une forme pour l'étudiant de prendre de l'avance face aux autres (étudiants) et posséder ainsi une forme d'avantage concurrentiel en termes de recrutement et sélections lors de sa recherche d'un poste.

II. L'EMPLOYABILITÉ COMME CRITÈRE DÉFINISSANT UN CANDIDAT

A. Qu'est-ce que « l'employabilité » ?

Le terme « d'employabilité », tant en terme scientifique que professionnel, est mis en évidence dans les années 1990 (De Grip and Sanders, 1999 ; Lefresne, 1999). Cette définition peut changer selon les époques mais la plus récente définit l'employabilité comme « l'opportunité d'un individu d'avoir accès à un travail dans un marché interne ou externe » (Forrier and Sels, 2003, p. 106).

Trois perspectives s'affrontent dans ce cas : la mobilité de l'individu, nationale ou internationale, la supposition que les forces/points positifs d'un individu amélioreront ses chances dans le marché du travail du fait qu'il peut s'adapter aux changements constants et le concept de perception de l'employabilité : c'est-à-dire que les opportunités d'avoir un job sont définies par l'interaction de facteurs individuels (compétences) et de facteurs contextuels (le marché du travail) (De Cuyper et al ., 2011).

L'employabilité peut être augmentée à travers le cursus universitaire et l'éducation supérieure mais les étudiants intègrent principalement les compétences liées à l'employabilité dans le CV (Cranmer, 2006) puisque le CV est l'instrument le plus utilisé dans l'étape de présélection du recrutement.

B. L'employabilité est un avantage concurrentiel

Ces compétences employables sont souvent décrites comme transmissibles et spécifiques. Les compétences transmissibles sont liées aux traits personnels de l'individu et peuvent être potentiellement être utilisés dans n'importe quel job, tandis que les compétences spécifiques se réfèrent à un contexte particulier.

En particulier, les compétences employables sont des requis que les candidats doivent respecter dans le but d'être considéré employable et non pas seulement des attributs individuels.

La reconnaissance de cette réalité requiert des étudiants un investissement dans ces compétences. Celles-ci permettront de développer certains traits comme la capacité d'adaptation qui sont considérées importantes aux yeux des employeurs. Cependant, l'importance accordée à ces compétences d'employabilité diffère selon l'acteur. L'étudiant et le recruteur ayant une différente perspective, auront du mal à conclure une liste de compétences employables commune.

III. LE CANDIDAT RESPONSABLE DE SON EMPLOYABILITÉ

A. Le CV est une accumulation de choix

L'étude de O'Connor et Bodicoat (2015) montre deux catégories d'étudiants selon leurs approches : « les impliqués » et les « désimpliqués ». Le premier fait face au marché compétitif en effectuant des stages sachant que son diplôme n'est pas suffisant, tandis que les « désimpliqués » se concentrent sur une trajectoire plus traditionnelle en se concentrant dans leur parcours scolaire.

Il est reconnu que les expériences à l'étranger sont bénéfiques dans la construction d'un profil prêt à l'emploi. Ces expériences de vie ainsi qu'opportunités qui peuvent apparaître sont différentes de celles offertes par le modèle académique traditionnel, notamment grâce à l'expérience pratique établissant un lien entre les intérêts scolaires et professionnels. Comme le mentionne Deakin (2014), compléter un stage international fournit une combinaison d'expériences, tant par l'expérience internationale que par les compétences d'employabilité, qui donne au diplômé la possibilité de se distinguer de ses pairs. En général, l'expérience professionnelle donnée dans le CV du candidat démontre une relation positive avec l'évaluation de la part du recruteur des compétences d'employabilité du candidat et influence la possible décision de recrutement.

B. L'expérience professionnelle : les conditions doivent être bien définies

Les stages sont définis comme « toute expérience de travail ou de service soigneusement surveillée au cours de laquelle l'élève a des objectifs d'apprentissage intentionnels et réfléchit activement à ce qu'il apprend tout au long de son expérience » (Abeysekera, 2006, p.14). Ces stages ont pour habitude de couvrir une variété de contextes organisationnels et les différentes façons dont ils sont mis en œuvre.

La durée de stage fut un débat régulier avec des positions différentes mais un accord est ressorti disant que le stage est un élément essentiel de l'enseignement supérieur (Gault, 2000). Ces expériences permettent à l'étudiant d'avoir accès à un contexte d'emploi réel, d'appliquer les connaissances théoriques possédées grâce à son parcours et acquérir de nouvelles compétences plus appropriées à l'emploi. Ainsi l'étudiant aurait un premier goût du marché du travail et pourra limer ou même acquérir ces compétences employables permettant d'adoucir son entrée et transition dans le marché du travail (Paulson et Baker, 1999).

CHAPITRE 2 – UN MODÈLE VICTIME DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

I. VERS UNE UNIFORMISATION D'UN PROFIL INTERNATIONAL ?

A. Une pratique qui se standardise de plus en plus

Les études faites à l'étranger sont de plus en plus fréquentes dans le monde. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2013), environ 4.3 millions d'étudiants se trouvaient dans l'éducation supérieure dans un pays étranger et ce nombre continue d'augmenter.

Ces échanges de courte durée deviennent plus fréquents, si bien que les universités sont (presque) obligées de s'adapter à ces conditions. Un trimestre, un semestre ou même une année entière sont des possibilités pour faire des stages internationaux. On peut cependant les diviser en trois catégories : le simple départ pour études à l'étranger, les stages de courte durée (moins d'un semestre) et les stages de longue durée (plus d'un semestre) et grâce à cette division la définition de Nolting et al. est pertinente et dit « qu'un stage à l'étranger est généralement un stage de courte durée (d'un mois à un an) au sein d'une organisation à l'étranger qui permet aux participants d'appliquer leurs connaissances théoriques en classe dans un contexte réel et de mieux comprendre un domaine donné dans un contexte mondial. »

B. Une opportunité ressentie par les plus grandes instances

Les instances prévoient que les programmes de stages à l'étranger permettront non pas de combler mais de compléter le cursus universitaire et offriront aux stagiaires des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement des compétences substantielles, tout en atténuant le choc du passage de l'école au travail (Feldman et al., 1998).

Étant donné l'exposition des étudiants à des expériences « réelles », ces futurs diplômés sont les premiers à être considérés comme travailleurs à temps plein après l'obtention du diplôme. Comme le soulignent Nolting et al. (2013), « le succès sur le marché mondial d'aujourd'hui exige une plus grande adaptabilité, une sensibilité interculturelle, une conscience politique et une souplesse intellectuelle accrues » (p. 64), qui sont des compétences que les stagiaires internationaux sont susceptibles d'offrir.

Le nombre d'étudiants et d'employeurs adhérant à ces pratiques internationales est grandissant et plusieurs organisations font la promotion de stages internationaux. Au niveau mondial, on peut souligner le programme AIESEC Global Talent et Global Entrepreneurs Program, qui a fourni environ 24 000 expériences entre 2010 et 2015, tant dans des entreprises que dans des start-ups (AIESEC, 2015). En Europe, les stages Erasmus ont mobilisé environ 56 000 participants entre 2012 et 2013 (Brandenburg et al., 2014) et ont gagné en pertinence.

II. LA COMPLEXITÉ DU PROCESSUS DÉCISIONNEL DU CANDIDAT

A. Le candidat a conscience du besoin du marché

Le processus décisionnel d'un étudiant est souvent complexe et on sait que différents facteurs peuvent avoir un impact dessus à divers moments dans le temps. Envie de voyager, envie d'acquérir de nouvelles compétences, stabilisation de sa situation professionnelle sont des autant de moments liés mais qui peuvent chacun avoir un objectif propre. Les étudiants soulignent souvent que le développement des compétences pour améliorer l'employabilité est le résultat le plus pertinent de leur séjour dans l'enseignement supérieur, qui est aussi le principal moteur de la mobilité professionnelle (Deakin, 2014). De plus, King (2002) soutient que la mobilité pendant les études, en Europe, n'est pas seulement limitée par des objectifs économiques, mais aussi par des objectifs éducatifs et de recherche d'expérience.

Selon Vance (2005), les stages internationaux sont des expériences utiles pour développer l'expertise et les compétences en affaires internationales dans la perspective des expatriés eux-mêmes. De même, et du point de vue des entreprises qui évaluent ces des diplômés : " La participation à un programme tel que l'Overseas Internship Experience est une réflexion positive pour l'étudiant. Elle suggère un élève agressif, motivé et engagé qui a travaillé fort pour se démarquer de ses pairs " (Toncar et Cudmore, 2000, p. 7).

B. Une mobilité que recherchent les candidats

Concernant les résultats d'un stage international, Malerich (2009) soutient que les étudiants inscrits à de telles expériences obtiennent des résultats d'apprentissage qui transcendent la classe nationale. Selon Gates (2014, p. 35), cette participation est « une exploration de carrière, un développement linguistique, une expérience

professionnelle dans une culture différente, un nouveau réseau de contacts et une redéfinition des intérêts académique ».

Ces expériences internationales permettent aux étudiants d'avoir des attentes plus réalistes concernant leur futur travail, et démontrant aussi une plus grande stabilité dans les débuts de leur carrière. Par exemple, l'enquête menée par Gault et al. (2010) auprès de 185 employeurs sur 392 stagiaires inscrits à des stages dans des écoles de commerce a montré qu'une part importante des employeurs interrogés réembaucheraient leurs stagiaires actuels et engageraient de futurs stagiaires de la même université, par opposition à des étudiants de différentes universités ou sans expérience en stage. Enfin, Knouse et Fontenot (2008) soutiennent que les recruteurs accordent une importance plus élevée aux étudiants dont les CV font état d'une expérience de stage qu'à ceux qui n'en ont pas eu.

III. L'EMPLOYABILITÉ COMME DRAPEAU DES RECRUTEURS

A. Les capacités interpersonnelles mises en avant

Pour parler de stratégies d'employabilité adoptées par les diplômés, on se basera sur la définition de l'employabilité de Brown et al. (2003, p.115), spécifiant que « l'employabilité ne dépend pas seulement de la satisfaction des exigences d'un emploi spécifique, mais aussi de la manière dont on se situe par rapport aux autres dans une hiérarchie de demandeurs d'emploi ». Cette approche distingue les compétences génériques des diplômés des compétences spécifiques. Ce modèle fut utilisé lors de l'évaluation de la transition de diplômés Canadiens de l'université vers le travail et se base sur 4 bases de compétences : mobiliser l'innovation et le changement ; gérer les personnes et les tâches ; communiquer et l'auto-gestion. Les auteurs ont comparé les niveaux de compétences de cinq groupes d'étudiants et de diplômés universitaires (début universitaire, pré doctoral, entrée dans la vie active, changement d'emploi et stabilisation) dans des emplois en entreprise, en tenant compte des compétences des travaux antérieurs (Evers et Rush, 1996).

Malgré l'inadéquation enregistrée entre les étudiants, les résultats de l'enquête ont montré que les compétences interpersonnelles étaient les mieux cotées et que les compétences d'apprentissage étaient parmi les plus valorisées pendant les études supérieures (Evers et Rush, 1996).

B. Une sélection basée sur l'expérience

Les CV ou profils des étudiants doivent montrer clairement quelques compétences employables qui soient valorisées par les employeurs. Pour ceci, les étudiants doivent s'engager dans des activités telles que les stages pour développer ses compétences tant souhaitées qui bénéficieront les parties prenantes.

De plus, Knouse (1994) a démontré, lors d'expériences avec de faux CV, que les recruteurs se montraient plus sensibles à recruter des candidats avec un parcours moins pertinent mais possédant des expériences professionnelles. De manière similaire, Cole et al. (2007) ont conclu que les recruteurs Américains se concentraient premièrement sur les expériences professionnelles, suivi par le parcours scolaire et enfin les activités extra-scolaires. Même pour un premier emploi, l'expérience est une des qualifications clés recherchés dans les diplômés et les stages sont une des meilleures façons pour les étudiants ambitieux d'acquérir cette expérience.

La valeur perçue des stages est évidente dans l'évolution précipitée des étudiants et l'intérêt des employeurs. Quant aux motivations des étudiants ; ils s'attendent que ces opportunités de stage soient un moyen de les stimuler intellectuellement et permette d'acquérir ces fameuses compétences d'employabilité qui ne sont pas transmissibles lors des cours/théorie. De plus, sachant que l'expérience est un facteur discriminant pour tout premier travail après diplôme (Fleetwood and Shelly, 2000), les étudiants optent pour les stages pour surpasser la concurrence et gagner, dans ce même temps, des avantages personnels.

CHAPITRE 3 – LES APPORTS DES EXPÉRIENCES À L'ÉTRANGER

I. UN STAGE DE COURTE DURÉE À L'ÉTRANGER FAVORISE L'APTITUDE À L'EMPLOI

A. L'aptitude à l'emploi peut résulter d'une expérience à l'étranger

Une étude antérieure de Stronkhorst (2005) visant à évaluer la satisfaction et l'apprentissage des étudiants néerlandais participant à des stages internationaux a montré que les stages internationaux ont des effets d'apprentissage supérieurs à ceux des échanges d'études et des stages nationaux. De plus, les étudiants ont la chance de devenir plus adaptables, plus disposés à relever les défis et à gérer le changement (Gordon et Patterson, 2006), ce qui confirme que les participants à de tels programmes apprennent la capacité de s'adapter et de prospérer (Toncar et Cudmore, 2000). En évaluant l'impact du développement des compétences par leur participation aux stages outremer, on observe que les étudiants améliorent considérablement leurs compétences interpersonnelles, ainsi que la capacité à s'adapter à la communication avec leurs collègues. Il semble que la participation à un stage international pendant les études ait une influence positive sur les compétences l'aptitude à l'emploi des diplômés.

B. L'aptitude à l'emploi est prouvée mais sans créer un avantage

L'hypothèse initiale supposait que les CV faisant état d'un stage de courte durée à l'étranger seraient perçus positivement, et auraient les taux les plus élevés, en termes d'aptitude à l'emploi. Les CV de diplômés ayant l'expérience susmentionnée ont obtenu de meilleurs résultats que les autres. De plus, les résultats suggèrent un effet de stage.

En ce qui concerne l'aptitude à l'emploi, les résultats indiquent que les candidats ayant une expérience de stage à court terme sont jugés plus aptes à occuper un poste au niveau d'entrée. En particulier, ceux qui signalent un stage de courte durée à l'étranger obtiennent des notes plus élevées. Néanmoins, cette étude, réalisée à l'aide de procédures statistiques, a prouvé que CV ayant une telle expérience n'obtiennent pas des notes significativement plus élevées que ceux qui ne font pas état d'un stage à l'étranger. Ces résultats ne concordent pas avec ceux d'AlbersMiller et al. (2000), qui ont montré que les stagiaires internationaux devraient bénéficier d'un traitement préférentiel dans un processus de recrutement.

II. UN STAGE DE COURTE DURÉE À L'ÉTRANGER FAVORISE L'EMPLOYABILITÉ

A. La relation entre stage à l'étranger et employabilité

Les CV faisant état d'une expérience de stage de courte durée à l'étranger sont positivement associés à l'employabilité perçue par recruteurs et ont les taux les plus élevés en termes de compétences de base en employabilité, telles que : les compétences d'apprentissage ; la créativité, l'innovation et le changement ; et les compétences interpersonnelles.

Chapel (1998) soutient qu'un stage à l'étranger est une condition essentielle pour un étudiant diplômé aspirant à une carrière en affaires internationales, tandis que Gordon et Patterson (2006) soutiennent qu'une telle expérience offre la possibilité d'obtenir un poste permanent. Selon l'étude de Feldman et al (1999), en examinant la relation mentor-protégé pendant les stages internationaux qui ont compté avec la participation de 138 stagiaires à des stages internationaux de six mois, un mentorat approprié est positivement associé à la probabilité que les stagiaires reçoivent des offres d'emploi de l'employeur du stage et aient ainsi une meilleure chance de travailler à l'étranger.

B. L'expérience à l'étranger favorise l'employabilité

Les CV des diplômés ayant effectué un stage à l'étranger ont obtenu des résultats plus élevés en ce qui concerne l'employabilité que ceux des diplômés ayant effectué un stage à l'échelle nationale ou n'ayant pas effectué de stage.

De plus, en ce qui concerne les compétences liées à l'employabilité, les résultats suggèrent, encore une fois, des cotes plus élevées pour les compétences d'apprentissage, la créativité/innovation/le changement et les compétences interpersonnelles dans les CV avec expérience de stage international. Néanmoins, les seules différences significatives ont été constatées pour les CV n'ayant pas de stage qui ont obtenu des résultats significatifs par rapport à tous les autres en matière de créativité/innovation/changement. Cela concorde en partie avec Toncar et Cudmore (2000), qui défendent l'idée que les étudiants ayant un stage à l'étranger apprennent la capacité de s'adapter et de s'épanouir.

III. UN STAGE DE COURTE DURÉE À L'ÉTRANGER CHANGE LES ATTENTES

A. Une nouvelle vision changeant les attentes professionnelles

Les CV faisant état d'une expérience de stage de courte durée à l'étranger auront les taux les plus élevés en termes d'attentes professionnelles, par exemple : le salaire d'admission ; le contrat de travail ; et la mobilité géographique de l'emploi.

Du point de vue des entreprises qui emploient les stagiaires, les principaux moteurs de l'adoption de ces programmes de stages sont les efforts de valorisation de la marque de l'employeur et de gestion des talents (Miettinen, 2009), puisque bon nombre des compétences « douces » ou « transférables » que les employeurs favorisent sont en fait développées par la mobilité internationale (Jones, 2012). Compte tenu des différents types d'exposition internationale pendant les études, il ressort de la littérature que « les stages sont privilégiés par rapport aux études à l'étranger ; l'expérience est la question » (Albers-Miller et al., 2000, p. 74), comme le confirment Trooboff et al (2008). Néanmoins, Malerich (2009) a montré que la valeur accordée à l'expérience professionnelle (internationale ou autre) par rapport à une préparation académique spécifique sur le terrain, varie en fonction des caractéristiques de l'organisation, telles que l'implication internationale de ses activités commerciales.

B. *Les stages internationaux : un vivier d'opportunités pour les entreprises*

Les CV des diplômés ayant l'expérience susmentionnée montrent des valeurs moyennes plus élevées que ceux qui ont un stage à l'échelle nationale ou qui n'ont pas d'expérience de stage.

Parallèlement, du point de vue de l'employeur, les entreprises peuvent largement bénéficier de l'embauche de stagiaires qui ont eu dans le passé ces expériences, ou recevoir en parallèle des stagiaires internationaux et nationaux pour développer ces programmes, puisqu'ils sont recherchés comme étant plus qualifiés que leurs homologues non stagiaires, ce qui leur offre un excellent « rapport coût-bénéfice » en termes de recrutement. Cette constatation est corroborée par Gonçalves (2014), car l'auteur a montré que les expériences vécues à l'étranger en tant qu'étudiant ne se traduisent pas par des avantages professionnels importants en termes de rémunération. Par conséquent, les entreprises devraient coopérer avec les universités et les institutions qui développent ces programmes, afin d'avoir accès à un bassin

international de diplômés qui cherchent à améliorer leur expérience professionnelle et à se distinguer de leurs pairs. Dans le cas des universités, elle leur permet de jouer un rôle actif dans la promotion d'une transition plus harmonieuse vers le marché du travail pour leurs étudiants et, parallèlement, de montrer que la mobilité internationale des étudiants est précieuse non seulement pour les études, mais aussi pour le travail.

PARTIE 2

-

COVET GROUP : LE SUIVI VALORISANT L'EMPLOYABILITÉ

CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DU GROUPE

I. COVET GROUP : UNE IDÉE APPARUE APRÈS L'UNIVERSITÉ

A. Les premiers pas dans le monde du design

Bienvenue au Covet Group, une histoire fondée sur la passion pour le design, l'innovation et l'inconnu.

En 2003 a été fondée Menina Design Group par deux jeunes qui viennent de terminer leur parcours universitaire. Amândio Pereira et Ricardo Magalhães, tous deux designers, le premier - designer de produits et le second - designer d'intérieurs. La passion pour le design n'a jamais permis aux obstacles de mettre fin au rêve de développer tous les objectifs établis. Ainsi, tout a commencé dans les intérieurs et bientôt ils ont réalisé que ce serait - la création de mobilier d'intérieur de design moderne et contemporain, comme ceux de Boca do Lobo et avec les produits d'éclairage de DelightFull, qui allait conquérir le monde. Avec la conception de services tels que Portugal Brands et Club Delux ont contribué à renforcer et à ajouter une notoriété internationale aux marques portugaises.

Dans l'industrie, avec PREGGO, toujours mené par la sécurité et le professionnalisme distincts avec une équipe sans limites, prête à réaliser les projets de rêve à travers la menuiserie. Ceci a permis de bâtir un portefeuille d'affaires qui permet d'être concurrentiels à l'échelle mondiale. Le processus d'innovation s'appuie sur une réflexion stratégique en matière de conception et s'appuie sur le marketing. Le goût de l'inconnu a permis au groupe de toujours présenter de nouvelles propositions sur le marché à travers les différentes marques.

B. Mission, Vision et Valeurs

Le Covet Group a pour mission de conquérir le monde à travers le design portugais, les yeux tournés vers l'avenir à chaque pas qu'il fait.

Sa vision consiste à stimuler le design par une dynamique entrepreneuriale qui permet de développer et de promouvoir des processus d'innovation qui créent un réseau de communication entre les designers, les spécialistes du marketing et l'industrie.

Afin d'atteindre son but, Covet Group se repose sur 4 valeurs : la créativité, l'innovation, le corporatisme et la compétitivité.

II. COVET GROUP : UNE ENTREPRISE À PRODUCTION NATIONALE

A. Une entreprise à base nationale

Le Covet Group est une entreprise créative, avec 15 ans d'expérience, qui regroupe quelques-unes des meilleures marques de design entièrement réalisées à la main au Portugal et reconnues internationalement. Il s'agit actuellement d'une société holding basée sur 5 piliers : l'industrie, les marques de luxe, la gestion des marques et du design, la distribution et les médias. Elle s'appuie également sur une fondation qui entend répondre à la mission du groupe : élever le design et l'artisanat. L'une des marques les plus sédimentées du marché, Boca do Lobo, était la marque pionnière.

Le groupe a une présence physique dans le monde entier, ayant en 4 points des espaces où ils peuvent expérimenter les pièces. L'espace peut être visité sur rendez-vous et n'est ouvert qu'aux clients et partenaires du groupe afin de profiter d'une expérience complète dans le monde de l'aménagement intérieur. Porto, Londres, Paris et plus récemment New York.

B. Un groupe en besoin de locaux dû à son développement

Sur le point de s'installer dans une petite ville aux multiples facettes, le groupe, qui emploie actuellement environ cinq cents personnes, souhaite regrouper une grande partie de ses activités dans un même espace. Dans la dernière phase, Covet Town pourra accueillir environ deux mille cinq cents personnes, ouvrant ainsi la voie à des centaines de nouveaux emplois au cours des deux prochaines années.

Dans une logique d'entreprise suivie par le groupe qui promet de combiner les Penseurs et les Créateurs, l'intention est de promouvoir la synergie entre les différents espaces de création et de communication avec les artisans qui façonnent le produit.

Covet Town se veut un projet dynamique pour la croissance des arts dans le pays et le processus créatif, où tous les clients seront invités à visiter et apprécier une expérience engageante, en visualisant les pièces tout au long de leur processus de développement. De cette façon, le groupe a l'intention d'élever le design au-delà des frontières et en même temps de développer sa stratégie multimarque.

Comme le groupe est en constante évolution, en 2017 est venu le besoin de faire un rebranding de la marque, lui donnant le nom de Covet Group. Fiers de la façon de faire, le groupe a au compteur plus de 10 marques, 1500 produits design uniques et 450 employés de plus dans l'équipe.

III. LES MARQUES DU GROUPE



PREGGO n'est pas seulement spécialisé dans le bois, mais aussi dans le rembourrage, les métaux et l'éclairage. Ensemble avec l'innovation technologique, elle apportera les meilleures solutions pour vos idées.



OFICINA DA MARCA est composé par l'agence de communication de la société, où il est fait le dévoilement de toutes les marques dans les différentes plates-formes en ligne, contenant également le Département de la communication visuelle.



BOCA DO LOBO transmet la passion et le respect pour le design, en suivant les méthodes traditionnelles acquises par les meilleurs artisans portugais. Boca do Lobo s'efforce d'éveiller les sentiments à travers les pièces, inspiré par la passion pour l'artisanat portugais et développé par une équipe qui aime ce qu'il fait.



L'éclairage **DelightFULL** reflète une personnalité, un état d'esprit et des émotions fortes sont présents dans chaque détail. En travaillant de nos mains, nous transférons notre passion et notre dévouement à tout ce que nous faisons, et c'est ainsi que naissent nos œuvres d'art.



BRABBU représente une combinaison extraordinaire de toutes les forces de la nature. Les designers sont obsédés par la culture, les techniques, les forêts naturelles, les couleurs, les finitions, les odeurs et les textures.



ESSENTIAL HOME est l'incarnation même du design rétro bohème. Ce sont les lignes modernes du milieu du siècle qui fusionnent d'importantes références historiques des années 1930 et 1960 avec des influences contemporaines.



LUXXU réinvente les lustres au design classique en proposant des lustres à suspension design de luxe aux styles contemporains, modernes et traditionnels.



MAISON VALENTINA est un nouveau concept de salle de bains de luxe avec des solutions haut de gamme. L'objectif principal est d'offrir le même confort et le même luxe que l'on peut ressentir dans une autre pièce de la maison, tout en conservant le meilleur du design exclusif et des pièces audacieuses.



CIRCU a été construit sous un rêve pour permettre aux enfants de réaliser leurs propres rêves et de leur donner de l'espace pour vivre leurs fantaisies.



RUG'SOCIETY entend être au cœur de votre projet. Avec nos designers spécialisés, nous voulons apporter l'histoire et la culture de la tapisserie à un projet actuel afin qu'il ne s'agisse pas seulement de tapis, mais d'œuvres d'art.



PULLCAST est né de la passion pour la nature d'un joaillier et d'un designer, qui aimait collectionner des objets issus d'expériences en plein air. Les pièces ont de fortes influences architecturales et artistiques, répandant un sentiment de rareté et d'héritage, basé sur d'anciennes formes d'artisanat.

CHAPITRE 5 – LE RECRUTEMENT DE STAGIAIRES : UN ŒIL TOURNÉ VERS LE FUTUR

I. LE SOURCING : UN TRAVAIL EN AMONT POUR UN FUTUR CONTRÔLÉ

A. La multiplicité des canaux de recrutement

Le sourcing est une activité qui consiste à trouver, trier et contacter divers profils pour un poste spécifique. Les méthodes peuvent être nombreuses mais avec l'outil qu'est internet, trouver le talent qui rejoindra l'entreprise se fait instantanément. Le sourcing peut être actif avec la « chasse » des talents sur les plateformes les plus connues comme LinkedIn mais passe aussi par un processus plus passif : la diffusion d'offres dans des job boards comme LinkedIn, Neuvoo, etc. Le but de ce processus est de pouvoir créer un vivier de candidats correspondant aux caractéristiques recherchées. Ces candidats se doivent d'être qualifiés, intéressés et disponibles pour rejoindre notre organisation.

Les stratégies varient d'une entreprise à l'autre mais la meilleure stratégie passe par des candidats « proactifs » (ceux qui envoient des candidatures spontanées et répondent aux annonces postées) et des candidats plus passifs que restent en réserve pour ainsi prévoir toute possibilité de départ. Cette situation ne s'applique pas seulement au recrutement général mais aussi pour les stages. Le bassin de candidats pour des stages internationaux sont nombreux et la différenciation des profils se fait de plus en plus noter. Des profils se dégagent plus clairement d'autres et sont les priorités puisqu'il présentent des compétences employables nécessaires immédiates à l'entreprise.

B. Un vaste réseau international provoque les opportunités

Comme mentionné précédemment, le sourcing se base sur la recherche de talents pour des positions vacantes et est une partie intégrante du processus de recrutement. C'est la partie active du sourcing. Cependant, il ne faut pas oublier que la plupart des candidats sont plutôt dans une posture de réaction : une offre est postée et seulement là une candidature apparaît. Ainsi, dans notre cas, une approche passive est plus intéressante. Comme preuve de cela, 77% des candidatures actuelles proviennent de plateformes.

De plus, la taille de ce réseau est très importante et dérive directement de la stratégie de l'entreprise. Covet Group compte parmi ses partenaires environ trente

universités à niveau mondial qui redirigent leurs étudiants vers nos offres. Ce vivier passé et en augmentation constante cette année (le groupe a espoir d'arriver à environ 100 université d'ici la fin de l'année) est un des piliers de la stratégie internationale appliquée par le groupe : avoir accès aux talents lors de leur cursus universitaire et lors de leur expérience dans le groupe, les convaincre à la fin du stage ou fin de leurs études, si leur potentiel est confirmé, de pouvoir intégrer l'équipe et pourquoi pas gravir les échelons pour se trouver dans une position de manager. Lors du début de la construction de ce réseau, le but était d'avoir dans un premier temps un réseau à caractère quantitatif. Celui-ci représentant diverses formations et étudiants aux profils variés, ces derniers peuvent posséder des compétences employables immédiates ou encore à développer. Ce sont ces étudiants ou candidats-là qui sont visés lors de la création de partenariat. Cette quantité d'universités se réduit avec le temps et un tri se fait presque naturellement : les universités partageant peu ou pas les offres, ou desquels proviennent des candidats qui une fois choisis sont limités à niveau technique ou personnel, sont peu à peu mise à l'écart pour faire que ce réseau devienne à caractère qualitatif.

II. LE BON CANDIDAT N'EST PAS TOUJOURS LE PREMIER

A. Garder 25% des meilleurs profils : la pré-sélection

Tout débute par la pré-sélection. Nécessitant agilité, le processus demande aussi du bon sens et un bon sens d'analyse de la part du recruteur. Parcours adéquat et informations cohérentes sont les premiers critères qui laissent un bon nombre de candidats sur la touche.

Le choix avec rapidité et perspicacité n'est pas toujours facile. Des biais peuvent vite faire leur apparition et ainsi fausser une sélection. Après de mauvaises expériences avec certaines universités ou même nationalités, des réticences s'installent quand on analyse certains profils et cette réticence devient avec le temps une contrainte.

Comme mentionné précédemment, le premier critère observé est la formation. Il est important que le candidat ait la formation requise pour le poste, ou du moins une formation qui s'en approche le plus possible. Ce critère est un des plus éliminatoires puisque plusieurs candidats ne répondent pas à cette exigence.

Un autre critère souvent éliminatoire est la cohérence entre son parcours scolaire et les emplois ou expériences professionnelles occupées. Le recrutement d'un stagiaire ne peut être le même que pour un collaborateur à temps plein, mais laissent entrevoir des points de personnalité de candidat en question : un candidat changeant de travail dans un court laps de temps montre qu'il ne montre pas une certaine stabilité demandée ou qu'il n'a pas l'intention de poursuivre une carrière dans un certain domaine. Ce même critère s'applique à la formation : un candidat changeant souvent de domaine de formation donne l'impression de ne pas avoir une idée définie de la direction de sa carrière future. Les personnes qui ont étudié dans un certain domaine et qui continuent à travailler dans le même créneau au fil du temps ont tendance à être de meilleurs employés, qui exercent leurs activités de la meilleure façon possible, ce qui est important pour éviter le roulement de personnel dans l'entreprise et assurer la continuité des bons employés.

B. L'entretien permet d'évaluer la potentialité du candidat

Covet Group prône une division horizontale du travail quant au processus de recrutement. Le service RH est responsable de trouver, planifier et amener les potentiels talents qui rejoindront l'entreprise pour un stage et possiblement futur collègue. L'étape de l'entretien est alors confiée aux marques elles-mêmes qui ont les connaissances spécifiques pour évaluer les qualités et potentiels des candidats.

Les entrevues peuvent porter sur des connaissances techniques, la participation à des tests ou challenges ou même l'insistance sur des qualités personnelles.

L'importance de l'entretien de sélection est de viser des réponses au comportement du candidat et de connaître avec plus de certitude sa capacité à correspondre au poste dans lequel il/elle a postulé.

Lors de cet entretien, diverses compétences sont analysées comme la capacité du candidat à communiquer, ses compétences en leadership et en relations interpersonnelles, en particulier le travail d'équipe, le niveau d'anxiété, l'argumentation, la cohérence, les attentes et les objectifs, entre autres compétences.

De plus, le recruteur doit être attentif aux détails qui peuvent ne pas figurer dans le CV. C'est au sélectionneur de vérifier les informations du candidat et de confirmer ces plans futurs.

III. LA DERNIÈRE ÉTAPE DU PROCESSUS MAIS LA PLUS IMPORTANTE

A. L'intégration : dernière étape du recrutement

Après toutes les étapes du processus de sélection terminées, le candidat est admis dans l'entreprise mais ce n'est pas pour autant que le processus de recrutement est terminé. Avant de débiter leurs activités, l'entreprise doit chercher à les intégrer dans le contexte, les pratiques et la culture que prône l'entreprise. Il doit leur être expliqué ce que l'on attend d'eux ainsi qu'être guidés sur la façon dont ils doivent agir. L'intégration est un processus d'adaptation mutuelle : tant pour le nouveau stagiaire que pour les personnes interagissant avec lui. Des informations simples telles que l'endroit où manger, les outils auxquels il aura accès, les horaires, même de simples processus comme où trouver l'imprimante et comment s'en servir sont extrêmement importante pour le nouvel arrivé.

L'intégration est donc la façon dont l'entreprise doit accueillir le nouvel arrivé, lui expliquer toutes les informations cruciales pour un bon début d'expérience pour qu'il puisse débiter dès que possible et produire des résultats rapidement et de bonne qualité. Un aspect à ne pas oublier est l'aspect psychologique. Le sentiment d'appartenance à un groupe facilite grandement l'intégration et donne un sentiment d'appartenance qui plus tard peut être utile si l'embauche de se stagiaire est une possibilité. Une possibilité serait la mise en place de programmes de socialisation. On peut voir comme exemple : réduire l'anxiété du nouveau stagiaire, permettre le développement d'attentes réalistes concernant l'expérience et l'organisation, éviter les erreurs et les reprises et améliorer la relation et le climat organisationnel. Plusieurs moyens sont à la disposition des entreprises pour assurer l'intégration mais, peu importe les ressources disponibles, il est très important de définir le rôle du nouveau stagiaire, même si ce le fait le plus simplement possible.

B. Le stagiaire joue aussi en rôle lors de l'intégration

Covet Group bien qu'accompagnant le stagiaire dès le premier moment, essaie d'introduire un auto-apprentissage. C'est-à-dire que le service Ressources Humaines met à disposition un manuel d'intégration contenant des informations sur l'entreprise, les droits et les devoirs du nouvel employé, outre cette méthode d'auto-apprentissage, de nombreuses entreprises dont Covet Group choisissent également de réaliser l'intégration en personne, généralement collective. Lors de l'arrivée de plusieurs stagiaires en même temps, une rencontre est proposée avec tous les autres stagiaires

du groupe. Cette rencontre plutôt informelle a pour but de partager les vécus des uns et des autres (surtout les plus anciens) et ainsi rassurer les nouveaux arrivés.

Sur la base de tout ce qui a été vu, nous pouvons constater que les processus de recrutement, de sélection et d'intégration sont interconnectés et, s'ils sont bien planifiés et bien exécutés, peuvent garantir aux candidats de l'entreprise une quantité et une qualité suffisantes pour qu'elle puisse réussir dans sa performance. Un bon processus de recrutement d'un stagiaire peut être la moitié d'un chemin accompli vers une embauche finale.

CHAPITRE 6 – LE SUIVI DES STAGIAIRES : UN SIGNE D’INCLUSION

I. LES CHOIX DES ÉTUDIANTS MONTRENT LEUR OBJECTIF

A. Les motivations pour entreprendre un stage international

D’après une enquête sur les choix des étudiants de partir en stage (Pereira, 2016), la plupart des répondants ont donné des raisons multiples de leur décision de travailler à l’étranger, comme le montre la figure 3. La plupart des participants à l’enquête ont mentionné la possibilité de parfaire son CV par une expérience professionnelle internationale et d’améliorer ses compétences linguistiques. De plus, la possibilité d’en apprendre davantage sur un pays étranger et son industrie touristique motive les étudiants à chercher un stage à l’étranger. Quelles sont les motivations des étudiants lorsqu’ils choisissent un pays pour leur stage ? Les principales raisons de cette décision étaient moins professionnelles : l’attractivité du pays était la principale motivation (71%), les possibilités de voyager pendant le séjour venant en deuxième position (38%). Un tiers des personnes interrogées considèrent de bonnes chances de trouver un emploi comme un motif pour choisir un pays. Environ 19% des personnes interrogées ont également cité d’autres raisons, telles que l’intention de vivre à la campagne à l’avenir, la recommandation d’un ami, et un climat chaud pendant l’hiver allemand.

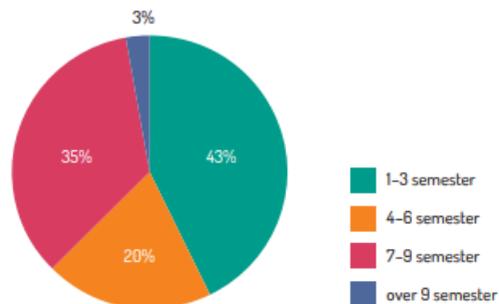


Figure 2. Respondents' study semester (n=120).

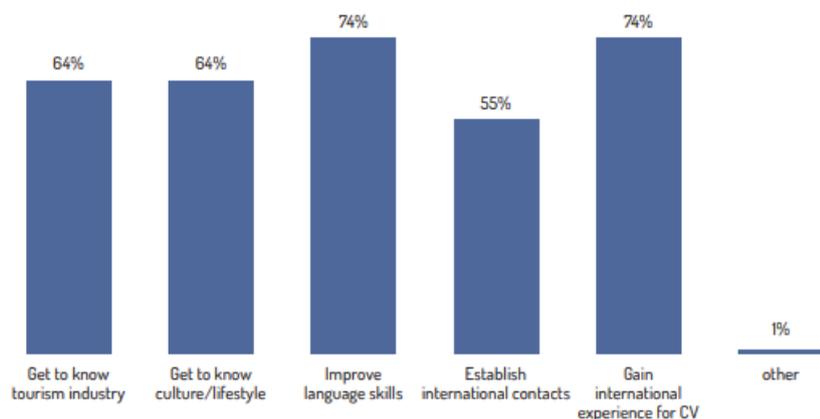


Figure 3. Motives for international internship (n = 120, multiple responses).

B. L’aide lors de la recherche de l’expérience à l’étranger

L’Internet est la première option utilisée pour rechercher des informations lorsque l’on envisage de travailler à l’étranger. De plus, l’université a une tâche importante en

fournissant de l'information par divers canaux, tant au début qu'à la fin du voyage étudiant. On a également cherché de l'information auprès de pairs et d'autres personnes qui ont une expérience de travail à l'étranger. Un répondant sur six a visité des salons d'échanges d'étudiants.

L'acquisition d'une expérience de travail à l'étranger pendant les études profite aux étudiants de bien des façons. La décision de partir à l'étranger n'est pas toujours facile à prendre. De nombreux obstacles et incertitudes qui compliquent la décision peuvent se présenter en cours de route. Le concept du voyage étudiant a été développé pour mieux comprendre le processus et les décisions auxquelles sont confrontés les étudiants qui partent en stage à l'étranger. Pour améliorer le processus, il aide à comprendre les besoins et les désirs des élèves aux différentes étapes du voyage. Un sondage mené auprès des étudiants a révélé des problèmes et des possibilités d'amélioration. Premièrement, les universités devraient encourager activement les étudiants à prendre cette mesure. Des conseils personnels peuvent être nécessaires pour dissiper les doutes et les insécurités. Un large éventail d'informations devrait être offert et facile à trouver, de préférence en utilisant les canaux d'information de l'université. Des listes de contrôle, un guide d'orientation pour la plupart des pays de destination courants et des activités d'information sont quelques-unes des activités proposées. L'échange d'expériences internationales entre étudiants devrait être facilité, car cette forme d'information est considérée comme très utile. La mise en place de communautés en ligne pourrait permettre d'accomplir cette tâche. L'Université devrait nommer une personne-ressource en cas de problème. La prise de conscience de la disponibilité de l'aide personnelle pendant le voyage de l'élève pourrait réduire le sentiment d'incertitude. Enfin, le financement d'un stage international ne devrait pas dépendre du soutien parental, de l'épargne et des prêts, mais devrait être à la portée de chaque étudiant. Bien que cette étude donne un aperçu de certains aspects centraux que les stagiaires potentiels rencontrent au cours de leur parcours étudiant, une question essentielle demeure : Pourquoi certains étudiants décident-ils de ne pas partir à l'étranger ? Sans une motivation intrinsèque, un voyage étudiant vers un stage international ne peut jamais commencer.

II. L'ACCOMPAGNEMENT : UN MOYEN DE CONTRÔLE EFFICACE

A. Réunions de début et fin

L'accompagnement lors d'un stage est une action fondamentale comme action de fidélisation du stagiaire. Cet accompagnement doit être fait dès lors l'arrivée du stagiaire, pendant la phase d'intégration. Le stagiaire que l'on a chouchouté pendant peut-être des mois doit sentir qu'il est bien accueilli est ceci passe en premier lieu par le service RH. Dans Covet Group, le service RH à le rôle d'accueil mais le plus souvent la phase finale de l'intégration est confiée à la marque dans laquelle le stagiaire va travailler.

La même explication existe pour les réunions de fin de stage. Celles-ci permettent d'avoir un avis final sur l'expérience vécue et sur tout ce que le stage a pu apporter. C'est l'opportunité de voir si toutes les réunions mensuelles, tout le feedback donné ainsi que les conseils donnés ont porté leur fruit et voir si les compétences limées sont devenues des outils par lesquels les stagiaires pourront se servir comme avantage et ainsi booster leur employabilité, que ce soit pour un autre stage ou l'entrée dans le marché du travail.

B. Réunions mensuelles d'évaluation

Une évaluation efficace repose sur des informations précises et une analyse complète de quatre facteurs clés de performance : les résultats de la réunion, le processus de réunion, la participation/tonalité et les prochaines étapes. Au fur et à mesure que l'examen est effectué, des questions d'évaluation spécifiques doivent être abordées, utilisées pour mesurer et évaluer le rendement global de la réunion. L'objectif est de déterminer si tous les besoins et attentes clés ont été satisfaits ou non.

Ces évaluations mensuelles ont pour but non seulement de voir si le stagiaire est à l'aise mais avant tout de pouvoir contrôler sa progression tant à niveau technique que personnel. Des grilles d'évaluation sont remplies à chaque réunion par le tuteur du stagiaire. Cette réunion sert non seulement de point de situation sur le stage mais aussi pour pointer les points faibles, points forts et les résultats que présente le stagiaire. De ce fait, le stagiaire prend conscience de son implication dans les tâches réalisées et commence à voir ce stage comme une vraie opportunité d'expérimenter le marché du travail, acquérir de nouvelles compétences qu'il n'aurait pas considéré importantes pour son employabilité. Cette réunion est aussi l'opportunité pour

l'entreprise de modeler le stagiaire à ses besoins : au fur et à mesure que le stage avance, la réceptivité du stagiaire à intégrer l'entreprise après le stage grandit et l'entreprise profite de cette situation pour modeler certains traits de ces personnes pour ensuite remplir les fonctions qui sont à pourvoir.

III. COMPATIBILITÉ MARQUE EMPLOYEUR ET EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

A. La marque employeur est ce qui attire les candidats

La réputation de la marque d'une entreprise est directement liée aux décisions de l'entreprise, qui ont un grand pouvoir d'irradiation par les différents effets qu'elles provoquent, car il y a des parties concernées qui sont vulnérables. Les parties prenantes internes sont les travailleurs, les dirigeants, les dirigeants et les propriétaires, tandis que les parties prenantes externes comprennent les clients, les fournisseurs, les prestataires de services, les banques, les créanciers, les concurrents, les autorités gouvernementales, les représentants des médias entre autres.

Par conséquent, les organisations doivent être attentives à ce nouveau monde de transformation numérique et veiller à ce que la réputation de la marque de l'entreprise soit préservée. La réputation est basée sur la perception de tous les publics, étant constitué par son identité d'entreprise qui se compose du nom, de la marque, du symbole et de l'autoprésentation. Il devient très important pour les organisations de savoir comment se comporter face à toutes les formes qui transmettent une information infinie. Il est important de positionner et d'élaborer les messages avec soin, en utilisant les canaux de communication d'une manière efficace, créative et attrayante pour les futurs candidats, avec l'idée qu'ils cherchent à travailler dans une certaine organisation.

Le concept de l'image de marque de l'employeur stimule la volonté des gens de travailler dans une organisation, étant un outil stratégique pour attirer, attirer et retenir les talents. Il s'agit d'une fonction marketing institutionnelle qui comprend des actions internes et externes pour améliorer l'image de l'entreprise sur le marché, en maximisant la perception de la valeur de la marque. Toute information, publication, rapport ou nouvelle peut contribuer à la valeur de la marque employeur d'une organisation.

Et la gestion de la marque ne peut pas être liée uniquement à la marque, mais aussi aux pratiques développées et appliquées sur l'organisation, qui doit être durable.

B. L'expérience employé est ce qui fidélise le candidat

Dès le moment où nous créons nos premiers souvenirs, nous pouvons nous souvenir de beaucoup de choses et de situations que nous avons vécues. Les différentes expériences - bonnes, mauvaises, inoubliables - s'accumulent dans nos bagages personnels et, bien sûr, à la fin, nous nous forgeons une opinion sur les sujets les plus variés, qu'ils soient dirigés vers des lieux, des personnes, des objets, des aliments ou même des organisations.

Dans tous les cas, cette accumulation d'expériences diverses fait partie de notre routine, et l'expérience employé est la somme de toutes les expériences d'un employé à travers son lien avec l'organisation - toutes les interactions de l'employé, du premier contact comme candidat potentiel à la fin de la relation de travail avec la compagnie.

Selon Gartner Consulting, plus de 90 % des entreprises se basent sur l'expérience client, ce qui signifie qu'elles veulent offrir les meilleures expériences à leurs clients. En 2017, par exemple, 50 % des investissements dans les produits ont été consacrés aux innovations en matière d'expérience client. En observant ce mouvement, plusieurs entreprises se sont rendu compte qu'il ne servait à rien de regarder seulement ce que le consommateur voulait, mais leurs propres employés. En fait, comme les consommateurs choisissent parmi une multitude de marques, à partir d'évaluations accessibles par voie numérique, de nombreuses personnes utilisent les ressources en ligne pour acheter quelque chose à des employeurs potentiels - et décident quoi faire avec les entreprises qui offrent le genre d'expérience qu'ils recherchent.

Selon Deloitte, pour que les entreprises puissent bien appliquer l'expérience employé, les employeurs doivent offrir un perfectionnement plus rapide, déplacer les gens plus régulièrement, promouvoir des cycles de promotion continue et fournir aux employés davantage d'outils pour gérer leur carrière. Après tout, les gens veulent vivre des expériences positives et se sentir bien dans leur travail.

Par exemple, nous avons le cas de Starbucks, qui comprend qu'il devrait agir selon le principe « agissez comme si vous étiez propriétaire de l'entreprise ». Ainsi, l'entreprise n'a pas à dépenser d'argent en publicité parce que ses employés deviennent des partenaires et sont la meilleure publicité que l'entreprise puisse avoir.

PARTIE 3

-

LA GIRH COMME MOTEUR DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE 7 – LA GIRH EN TERMES ORGANISATIONNELS

I. LA GIRH AU CENTRE DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

A. L'internationalisation du groupe : un processus de longue durée

La stratégie adoptée par Covet Group se base sur l'internationalisation de la marque et cette internationalisation démontre la nécessité de la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines internationale (GIRH). En effet, les entreprises s'interrogent de plus en plus sur leur compétitivité et leurs objectifs stratégiques. Le développement d'une politique de GRHI peut dès lors apparaître comme un levier efficace dans un contexte d'internationalisation.

Mais selon une étude de P.K. Jagersma et D.M. van Gorp, on constate que peu d'entreprises considérées internationales développent solidement un politique de GIRH : 65% des entreprises hollandaises déclarent en avoir mise une en place, contre 16% des entreprises françaises. Seulement 17 entreprises du CAC 40 ont au moins deux dirigeants étrangers lors des années 2000. Ces données mettent en évidence que la marche vers l'internationalisation est un processus long dans lequel l'implémentation de la GRH internationale peut jouer un rôle essentiel en modifiant les perspectives de chacun.

B. La GIRH en tant que levier d'innovation

L'internationalisation mène à un changement de l'ensemble des objectifs. Le maintien des standards de qualité, la capacité d'innovation, la gestion des risques financiers et politiques, le respect des nouvelles contraintes de développement durable nécessitent des niveaux de contrôle et de coordination efficaces afin de satisfaire l'ensemble des parties prenantes.

Le terme de contrôle, coordination et intégration sont souvent mentionnés en même temps et de manière interchangeable (Martinez et Jarillo, 1991). Les travaux de Martinez et Jarillo (1989) axés sur l'idée de coordination présentent donc les processus de coordination comme « des instruments administratifs pour parvenir à l'insertion de différents exemplaires dans l'organisation. Ainsi, les termes de systèmes de coordination ou de systèmes d'intégration peuvent être exploités tel des synonymes » (Martinez et Jarillo, 1989, p.490). Le contrôle sera vu comme une solution pour la coordination et l'intégration des activités ciblant la conception d'objectifs globaux.

L'intégration a comme objectif d'assimiler une organisation à un groupe alors que la coordination a comme objectif de combiner les différents acteurs de manière efficiente.

II. LES MÉCANISMES DE LA GIRH

A. Les types d'interactions menant à une meilleure communication

Un des moyens d'analyser les mécanismes de contrôle par la GIRH est de s'intéresser aux travaux de Harzing (2001) qui traitent du contrôle d'une manière plus générale au cadre spécifique de la GIRH. Le contrôle selon Harzing se base sur deux axes : la nature du contrôle direct (explicite) ou indirect (implicite) et l'aspect personnel ou impersonnel du contrôle basé sur les interactions sociales et culturelles.

Quatre dimensions du contrôle émergent ainsi de cette matrice et structureront notre démarche, qui a pour objectif de dresser un panorama des mécanismes de contrôle en matière de GIRH susceptibles d'être déployés par les multinationales pour coordonner leurs activités.

	<u>Personnel</u> Basé sur interactions sociales	<u>Impersonnel / Bureaucratique</u> Fondé sur instruments
<u>Direct / Explicite</u>	Contrôle personnel centralisé	Contrôle bureaucratique formalisé
<u>Indirect / Implicite</u>	Contrôle par la socialisation	Contrôle par les résultats

Harzing a estimé que le terme de « contrôle personnel centralisé », employé par Child (1984), reflétait le mieux le choix des processus inclus dans cette catégorie. Cette catégorie fait indexe aux systèmes de contrôle comme la hiérarchie (Hennart, 1991).

La seconde catégorie de contrôle regroupe pour leur part les systèmes de contrôle, directs et formalisés (Child, 1973), prenant la forme de normes et de procédures écrites.

La troisième catégorie touche le contrôle par les résultats (Child, 1984 ; Hennart, 1991), qui a des fois été oublié par les scientifiques au détriment des autres domaines (Harzing, 1999). Ce système dévoile l'avantage de laisser une certaine autonomie aux acteurs dans les ressources qu'ils mettront en œuvre pour parvenir aux résultats.

La dernière catégorie, plus informelle, rassemble les processus de socialisation, de contrôle clanique (Ouchi, 1980) ou culturel (Child, 1984) et le déploiement d'une communication informelle. L'ajustement mutuel correspond à des situations où les personnes coordonnent leurs activités en communiquant de manière informelle avec les autres acteurs.

B. L'introduction de la GIRH par les stages

Une étude récente par Webb et ses collaborateurs (1999) durant laquelle ils ont interrogé 99 gestionnaires au niveau mondial sur les principales caractéristiques des programmes de management. Ces propres gestionnaires ont défini les stages d'étudiants à l'étranger comme premier moyen d'introduire un nouveau type de gestion dans une entreprise.

Une étude fondamentale menée par le RAND Institute (Bikson & Law, 1994) a exploré les façons dont les programmes collégiaux préparent les étudiants à la réussite lorsqu'ils entrent sur la scène internationale des entreprises. Le rapport RAND note que les multinationales recherchent des candidats qui ont démontré avec succès leurs connaissances et leurs compétences en cours d'emploi dans leur domaine de carrière spécifique. Les écoles de commerce européennes reconnaissent depuis longtemps la nécessité de faire des stages et d'étudier à l'étranger.

M. Adler enseigne aux étudiants que les approches traditionnelles de l'apprentissage universitaire - l'accent mis sur la prochaine année d'un examen ou d'un devoir d'étudiant - ne tiennent pas compte du fait que la vie de l'étudiant comprendra plus de 40 ans de carrière dans une carrière. Le temps de commencer le remue-méninge et de recueillir de l'information sur les options de carrière est avant l'obtention du diplôme, même si peu de classes avant cela ont encouragé les étudiants à se concentrer sur les options de carrière.

Avec la croissance du commerce international, tant sur le plan de la demande mondiale de produits que sur le plan de la demande d'étudiants pour une spécialisation particulière, le besoin de stages est devenu encore plus critique. Cette opportunité permet donc d'introduire peu à peu une nouvelle vision au sein de l'entreprise bien que temporaire parfois (la période du stage). C'est pourquoi la première étape de l'intronisation de la GIRH commence par faire une bonne gestion des stagiaires, qui peuvent devenir pourquoi pas les futurs managers.

III. DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE DE LA GIRH

A. Le stage international : un effet de réseau

L'interconnexion de la théorie et de la pratique est un objectif clé et un avantage du stage en tant qu'apprentissage expérientiel. Le stage n'est pas seulement l'apprentissage de la pratique par l'application des compétences, mais devrait aussi

faire appel à la pratique, c'est-à-dire à la compréhension et à la théorie dans le développement des compétences. L'interconnectivité concerne les effets de réseau de ceux qui participent à l'expérience de stage. Traditionnellement, les stages impliquaient l'étudiant et le professionnel (en tant que superviseur) en tant qu'acteurs principaux, avec un rôle plus informel de notation par le superviseur de la faculté et de logistique (placement et coordination) par un coordinateur de stage. Les effets de réseau de l'interconnectivité sont plus évidents lorsqu'il y a une participation intentionnelle et active de tous les acteurs, ce qui renforce les relations, la communication et le développement des connaissances. Grâce à la communication intentionnelle, des relations plus solides sont établies entre ceux qui, du côté de la pratique, en apprennent davantage sur l'intention éducative, reçoivent du soutien et des connaissances théoriques de l'enseignant, ceux qui, du côté de l'enseignement, en apprennent davantage sur les réalités organisationnelles de la pratique et les étudiants qui servent de pont dans le processus d'apprentissage mais qui apportent aussi de nouvelles perspectives. Les stagiaires ne sont pas seulement les messagers ou les gardiens entre la pratique et le milieu universitaire ou, dans certains cas, la salle de classe, car les stagiaires qui participent également à un stage peuvent apprendre les uns des autres et trouver ensemble des solutions aux problèmes rencontrés dans leur lieu de stage respectif. Un autre effet de réseau est le capital social acquis par tous, par exemple par l'étudiant qui se familiarisera avec les pratiques d'embauche du site de stage et d'organismes similaires, et qui aura accès aux liens professionnels du superviseur du stage et d'autres personnes sur place.

B. *La place de l'étudiant dans le processus*

Les stages doivent se faire en collaboration, en tirant parti des connaissances interdisciplinaires des divers participants et contextes qui devraient être intentionnellement engagés dans le processus d'apprentissage appliqué. La théorie de l'apprentissage doit être appliquée dans le cadre de l'expérience de stage afin de s'assurer qu'il ne s'agit pas seulement de modeler et de perfectionner la pratique et les compétences, mais que les objectifs et l'apprentissage sont articulés, que la réflexion a lieu et que la contribution interdisciplinaire de chaque participant est explicite et volontaire. Bien qu'aucune théorie d'apprentissage spécifique ne soit proposée ici, il en existe beaucoup dans la documentation qui traitent des divers éléments de l'établissement d'objectifs, de l'articulation de l'expérience, de la réflexion, des

évaluations formatives et sommatives, de la communication, du partage des connaissances et de la résolution de problèmes. L'implication de cette approche collaborative et interdisciplinaire est que l'apprentissage est un processus de communication multidirectionnelle intentionnelle et d'apprentissage interconnecté entre l'instructeur, le superviseur professionnel et communautaire et l'étudiant.

L'étudiant en intégrant toutes les caractéristiques demandées et proposées est alors considéré comme un ambassadeur de la marque. Il représente la marque lors de ses actions. Il n'est plus le simple stagiaire qui vient pour apprendre. Il assume des responsabilités qu'aurait un collaborateur.

Ce processus d'apprentissage ne fonctionne pas dans un seul sens : il n'y a pas que l'étudiant qui apprend des pratiques mais aussi l'organisation qui développe peu à peu une capacité d'apprentissage.

CHAPITRE 8 – L'APPROCHE INTERCULTURELLE DES STAGES

I. LES RELATIONS INTERCULTURELLES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

A. Les relations entre les différents agents

La relation interculturelle se définit à deux niveaux : le niveau interpersonnel et le niveau interculturel. La diversité recherchée est obtenue et chaque individu, ayant sa propre culture, apporte sa pierre à l'édifice. Il n'est pas question d'uniformiser les comportements ou mode de pensée. Bien au contraire, la différence est un point positif lors de l'apport de nouvelles idées.

En effet, des compétences clés sont nécessaires à la gestion d'équipes multiculturelles sans pour autant le besoin d'être à proximité. Savoir jouer sur le management des cultures peut devenir une vraie force et se présenter comme un atout concurrentiel

Les modes de gestion des ressources humaines se trouvent impactés par l'internationalisation et mondialisation des économie car désormais la multiculturalité est un point recherché par les entreprises. La multinationale peut être appelée la multiculturelle où les individualités, tant techniques que personnelles sont les parties prenantes majeures qui la composent. Un axe essentiel se dégage dans la gestion des entreprises : la diversité culturelle. Cet axe touche tous les aspects de l'entreprise, du point opérationnel au management des équipes lors des actions pendant le travail. Le travail d'équipe est considéré comme quelque forme de travail en groupe entre des parties internes à l'entreprise et des parties externes. Ce travail d'équipe doit être selon la définition un moyen d'atteindre un objectif commun. La création et mise en place de ses équipe peut exister pour différents buts : prise de décision, coordination, développement des activités et avoir un caractère ponctuel comme avec une équipe-projet, un groupe de travail) ou alors ayant un but permanent comme la mise en place d'un conseil d'administration, comité d'entreprise, commission, comité de pilotage.

B. Une base commune doit être définie lors des tâches

La mise en place de se système d'équipes fut une idée partagée par les entreprises au long de ces dernières années.

L'apprentissage de ces équipes a été vivement encouragée par les sociétés ces dernières années. L'étonnement peut alors se trouver dans l'augmentation d'équipes

multiculturelles. Ces équipes demandent des compétences de tolérance et adaptation pour l'achèvement de contact avec des personnes de valeurs, comportements et croyances différentes (Chevrier, 2000). Ces profils divers sont le fondement du management interculturel, c'est dans ces interactions que l'on peut trouver les soucis du travail collectif car il y aura évidemment des divergences quant aux méthodes et conceptions de l'organisation du travail.

Ces soucis pouvant être de relation ou d'incompréhension ; peuvent compliquer les dynamiques du groupe de travail. La mauvaise transmission de messages ou comportements peuvent être à l'origine de discordes entre les recrues et les membres de l'équipe. Ces conflits générés par les rencontres multiculturelles peuvent être des blocages en termes d'efficacité de travail ainsi qu'en termes de coûts.

Un exemple peut être donné dans le Covet Group ou une stagiaire n'avait pas la même conception des attentes à cause de sa culture. Un certain travail lui était demandé et des corrections lui étaient proposées mais elle rendait un travail similaire à la fin de son deadline : comme dit précédemment, ces différentes perspectives bloquent l'avancée de projets et font perdre beaucoup de temps.

La problématique multiculturelle dans les équipes de travail doit par conséquent être traitée comme une problématique à part dans la gestion des entreprises. Naturellement, comme toute gestion de la variété, de telles dissemblances peut encourager l'inventivité et l'innovation (Meier, 2004, p. 71).

II. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DOIT ÊTRE PRÊTE À RECEVOIR

A. Le management interculturel implique une préparation

L'intégration de profils internationaux au sein d'une équipe doit être précédée d'une connaissance ou du moins une simple recherche à propos des comportements à éviter. En effet, si comme l'écrit d'Iribarne (1997), « on s'accorde la peine d'assimiler profondément les logiques qui s'opposent dans les interactions entre cultures, les visions stéréotypées qui sont utiles aux acteurs à déchiffrer les événements et actes de leur interlocuteur, ceux-ci se montrent fréquemment bien caricaturaux ». Cette compréhension n'empêche cependant pas l'apparition d'incidents critiques. Ces incidents survenus lors de situations d'affrontement dans des équipes multiculturelles ont une solution qui d'après Chevrier, (2003) et Radenkovic (1998) se base sur des méthodologies de compréhension des acteurs présents. Cette compréhension peut être

traduite comme une introduction au multiculturel. Le but étant d'assimiler les comportements et pouvoir prévoir les réactions des parties prenantes.

D'après Chevrier (2003, p. 113), « le point clé du management interculturel n'est pas d'effacer les dissemblances, ni de niveler les cultures, mais de déterminer des façons de faire légitimes pour tous, bien que cette légitimité s'appuie sur des lectures très différentes des parties prenantes. »

B. La culture donne lieu à différentes actions

L'exemple peut être donné par une équipe de projet franco-suisse qui arrive à un accord sur l'organisation de leur travail. Les conflits qui n'ont pas été résolus de manière interne méritent l'intervention de la hiérarchie. La mentalité Française est connue pour être basée sur la rationalité venant du responsable. Le responsable est reconnu de par sa position hiérarchique comme un garant de rationalité. Tandis que le Français cherche la rationalité par l'accord de son supérieur, le Suisse considèrera que cette perte de temps n'est pas efficace et fera appel au responsable. Le recours aux responsables dans les deux cas, permet d'avoir un accès à un contenu fiable ainsi que l'assurance d'avoir un processus juste.

Un autre exemple est celui d'un groupe franco-danois pour lequel Schramm-Nielsen (2000) a pu voir que les deux cultures pouvaient splendidement se suppléer dans le système de prise de décision. Cette mixité permet une portée plus grande sur plus de registres : la rationalité et l'innovation venus du peuple Français en ajout du pragmatisme du peuple Danois. Cela ne veut pas dire que les comportements doivent être figés mais doivent évoluer en fonction des caractéristiques du groupe. Le « chacun pour soi » connu des Français devrait laisser place à plus d'ouverture et de partage.

Certaines cultures de par leurs caractéristiques comme les Danois et leur monochronisme ne laissent pas assez de place aux actions de prévention et de recherche de solutions. Au contraire de Français avec une culture polychronique qui se concentrent sur le respect des délais tout en œuvrant vers un but commun. L'individu Français cherchera à créer, faire accepter, persuader ses compagnons d'autres nationalités des procédures jugées acceptables en tentant tout de même de mettre la rationalité de son côté. En effet, la connaissance de ses propres repères et de ceux de l'autre n'induit pas automatiquement des conduites adaptées de part et d'autre.

III. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL IMPLIQUE DES CHANGEMENTS

A. Les équipes : une solution fédératrice

D'après Meier (2004, p. 184), l'élaboration d'équipes spécifiques se ferait autour d'un socle de connaissances et d'expériences. Même si le rapprochement d'individus sous forme d'équipe grâce à la dimension technique de la position occupée est une des raisons principales de la formation d'équipes, la dimension statutaire du travail peut être un motif de scission.

De même une nouvelle fois d'après Chevrier (2003, p. 119), « la conception de modes de fonctionnements communs qui se focalise sur la communication explicite entre les acteurs s'inscrit bien sûr à l'intérieur d'un contexte de sens Américain qui encourage la communication explicite. Mais il n'est pas évident que cette politique soit utile pour des collaborateurs qui privilégient une communication implicite ». Ce contexte d'applique aussi à d'autres pays tels que la Chine, ou il n'est pas concevable de parler de ce qui ne va pas. « Enfin, si l'invitation à la culture métier peut suffire dans des conditions spécifiques à avoir une performance correcte, la fine compréhension des contextes culturels recèle un bien plus grand pour pas uniquement vaincre les dissemblances culturelles mais aussi exploiter des ressources spécifiques de chaque culture » (Chevrier, 2003, p. 120).

D'après Meier (2004, p. 184), « la compétence interculturelle peut être définie telle que la capacité d'une personne à savoir analyser et saisir les situations de contact entre personnes (et entre groupes) de cultures différentes, ensuite à les gérer et valoriser dans les sens des objectifs de l'entreprise ». Cela induit une sensibilité à la variété humaine, l'approbation d'une vision non ethnocentrique et une attitude qui y correspond, établi sur l'indulgence à la différence et l'empathie. Il n'est pas question uniquement de l'acquisition de technologies et de connaissances. On parle là d'un « savoir être », d'une compétence de la personne, basée sur des expériences vécues et évaluées dans des contextes interculturels. Cette compétence s'acquiert par l'apprentissage permanent au travers duquel se trouve toute rencontre interculturelle ».

B. Une prédisposition au rencontres interculturelles ?

La culture offre des pré-orientations qui limitent ou transforment la rationalité des acteurs. Elle s'exprime et se régénère via des attitudes et des agissements. À ce jeu,

les cultures nationales (Hofstede, 1991) continuent à être des acteurs démonstratifs dans les affaires internationales.

Dans les entrevues interculturelles, la disparité entre référentiels culturels provoque des interprétations et des désirs différents à propos de ce qui est perçu comme un comportement compétent. Une certaine « mondialisation culturelle » professée par certains (Osterloh, 1994) et les cultures régionales ou même organisationnelles qui se superposent aux cultures nationales, n'effacent pas des habitudes grandement implicites, des considérations extrêmement ancrées sur la réalité. Si les cultures nationales influent sur les perceptions des individus, sur ce qui les choque, sur ce qui les motive (d'Iribarne, 1989), il est essentiel d'en tenir compte dans la gestion et d'adopter des tendances de gestion adéquates.

La capacité de saisir les spécificités d'un état d'interaction interculturelle et de s'acclimater à cette spécificité de manière à fabriquer un manière qui permet de parvenir aux objectifs poursuivis est désignée dans le prototype de compétence interculturelle. Cette compétence est favorisée par certains traits de personnalité comme l'empathie, l'ouverture d'esprit ou la stabilité émotionnelle Mais elle peut également être acquise au cours de processus d'apprentissage qui passe par une prise de conscience du contrecoup des divergences culturelles sur l'interaction interculturelle, par l'étude critique et l'expérience pratique. Ce processus sera défini d'apprentissage interculturel.

CHAPITRE 9 – LA PLACE DE L'ÉTUDIANT DANS LE PROCESSUS

I. LA TRANSITION ENTRE LES ÉTUDES ET LE MONDE DU TRAVAIL

A. L'embauche et l'objectif académique

L'objectif académique du programme de stage est de former les étudiants dans le domaine de la définition de carrière, de la planification, du développement de CV et du réseautage. Le renforcement de la confiance et le développement des compétences, particulièrement en ce qui concerne l'amélioration des compétences dans l'utilisation d'une langue seconde et l'expertise en informatique, sont les tremplins que les étudiants suivent dans ce cours. En fin de compte, de nombreux étudiants déterminent un domaine qu'ils veulent poursuivre après l'obtention de leur diplôme, peut-être même se voyant offrir un poste à temps plein. Ou encore, un résultat tout aussi valable se produit s'ils éliminent un domaine de carrière qu'ils voulaient explorer mais décident de ne pas continuer après l'expérience de stage.

Il y a aussi un besoin en raison de l'évolution rapide du monde de la technologie qui transcende les frontières - les étudiants doivent être en mesure d'utiliser et de tirer profit des possibilités technologiques, et cette installation ne peut être utilisée qu'à la suite d'une expérience pratique dans le monde réel. Bikson et Law (1994) et Collins et Davidson (2002) soulignent le décalage entre ce besoin d'expérience de stage en affaires internationales et la réponse du milieu universitaire. Comme ils le soulignent, l'une des raisons est l'engagement de ressources nécessaire au moment où l'université se serre la ceinture financière. Une autre est la résistance des universitaires à l'idée de permettre au monde du travail d'entrer dans la salle de classe.

B. L'intentionnalité est la première caractéristique recherchée

Les stages répondent aux besoins en matière d'expérience internationale de la communauté internationale des affaires et aux besoins des étudiants qui veulent réussir dans ce domaine. Cette union entre objectifs scolaires et prétentions de l'individu répondent à 4 concepts souvent souhaités par les deux parties : l'internationalité, l'interdisciplinarité qui permet de s'étendre au-delà du local et de la discipline, l'intentionnalité et l'interconnexion, qui attire l'attention sur le but, le processus d'apprentissage et le rôle des participants.

Les stages constituent un processus critique grâce auquel les étudiants peuvent acquérir une précieuse expérience réelle, mieux comprendre la profession, relier la

théorie à la pratique et appliquer leurs compétences aux problèmes réels pour produire de bonnes solutions (Coleman, 1989). L'intentionnalité des stages doit être déterminée par toutes les personnes concernées afin de s'assurer que les objectifs du stage sont atteints.

II. L'IDÉE DE STAGE PEUT SE TRANSFORMER EN OPPORTUNITÉ DE JOB

A. Une mobilité espérée par les institutions

Pour déterminer l'intentionnalité, la question à poser doit être axée sur l'objectif, c'est-à-dire sur le fait de savoir si les stages devraient être principalement axés sur le développement des compétences professionnelles ou s'ils devraient envisager des possibilités supplémentaires ou alternatives comme l'engagement communautaire et la recherche. L'avantage d'élargir la formation professionnelle pour y inclure l'engagement communautaire et la recherche, le cas échéant, est qu'elle permet aux stages de se concentrer non seulement sur la pratique en vase clos, mais aussi de se demander à qui elle profite et de recueillir des preuves ou des données qui permettront d'améliorer la pratique elle-même.

À l'ère de l'internationalisation, les diplômés des établissements d'enseignement supérieur pourraient grandement améliorer leur employabilité en étudiant ou en se formant à l'étranger pendant leurs études. La Commission européenne a fixé un objectif de mobilité stipulant que d'ici 2020, au moins 20 % des diplômés de l'enseignement supérieur devraient avoir acquis une expérience internationale d'études ou de formation (Commission européenne/ EACEA/Eurydice, 2015 ; Commission européenne, 2017). Toutefois, cet objectif, fondé sur le développement de la mobilité des étudiants signalé par la Commission européenne en 2015, ne semble pas être à portée de main (Commission européenne/EACEA/Eurydice, 2015).

B. Une ouverture d'esprit menant à une migration

Néanmoins, la formation internationale présente de nombreux avantages pour les étudiants. En plus d'apprendre à travailler et à vivre dans un environnement professionnel et social différent et d'améliorer les compétences linguistiques, le développement personnel est réalisé. Apprendre à s'adapter à un nouvel environnement aide les élèves, par exemple, à apprendre à penser globalement, à devenir plus flexibles et à gagner en indépendance (Jacoby & Vollmers, 2014). Ce

sont des qualités que les futurs employeurs attendent de plus en plus de leurs employés (Seifert, 2016). De plus, les entreprises qui embauchent des diplômés ayant une expérience internationale peuvent bénéficier du savoir-faire des jeunes employés, de compétences améliorées, de nouvelles idées et de différentes façons de penser et de résoudre les problèmes (Assaf & Lurie, 2008). Cette recherche visait à trouver des moyens de faciliter les stages internationaux d'étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur en posant des questions : Qu'est-ce qui motive les étudiants à suivre une formation professionnelle à l'étranger ? Quels types d'obstacles les élèves perçoivent-ils ou, en fait, rencontrent-ils au cours du processus de planification ? Comment les établissements d'enseignement pourraient-ils faciliter ce processus ? De quel type de soutien les étudiants ont-ils besoin pendant leur stage ?

III. LES PERSPECTIVES AFFECTENT LES FUTURS CHOIX

A. Le parcours de l'étudiant dans le procès

Le parcours de l'étudiant comporte trois phases distinctes : le temps consacré à la planification et à la préparation du stage, le temps passé à l'étranger et le temps passé après le retour au pays. La motivation active le parcours de l'élève et mène à une recherche d'information. Les besoins d'information sont divers, allant de l'information sur les possibilités de travail et les réglementations dans différents pays aux options de financement du séjour. En plus de traiter les demandes d'emploi et d'être interviewé par des employeurs potentiels, diverses questions pratiques doivent être réglées avant de quitter la maison. Pendant le stage, des expériences sont accumulées et même des événements inattendus (maladie, problèmes au travail) doivent être affrontés et gérés. Après le retour, on donne de la rétroaction ou on fait rapport, et la réflexion sur les expériences se poursuit. À la fin du voyage, le développement personnel a été atteint.

B. Le point de vue des entreprises

Les stages internationaux sont une composante clé du Global Workforce Development (GWD), un impératif qui oblige les établissements d'enseignement supérieur à préparer des diplômés prêts pour le monde entier. Il est de plus en plus évident que les employeurs d'un large éventail d'organisations reconnaissent la valeur que les compétences, l'expérience et la compréhension internationales des nouveaux

diplômés apportent à leurs organisations. Cependant, bien qu'il soit de plus en plus utilisé par les étudiants dans le but d'accroître les possibilités de commercialisation dans l'économie mondiale, la valeur réelle des stages internationaux est limitée à la fois par le manque de compréhension de la part des employeurs à l'égard des stages en tant que plateformes de développement des compétences et de la qualité, ainsi que par le manque de compréhension et de compétence du récent diplômé pour communiquer efficacement ses compétences acquises. Afin de réaliser pleinement la valeur des stages internationaux, les établissements d'enseignement supérieur, les employeurs et les étudiants doivent créer de nouveaux niveaux de partenariats pour développer des expériences de stages internationaux qui permettront à toutes les parties prenantes d'en profiter.

Comme la valeur du stage international n'est pas claire pour les employeurs, elle sera déterminée par la mesure dans laquelle l'étudiant peut articuler les aptitudes et compétences transférables acquises et établir des liens avec des exemples concrets de la valeur que ces aptitudes représentent pour l'employeur. Les étudiants doivent apprendre à contextualiser et à articuler leurs expériences pour les employeurs au lieu de faire des déclarations générales sur leur séjour à l'étranger, ce qui peut amener les employeurs à rejeter leurs expériences comme des plateformes de développement des compétences et du capital humain. Par conséquent, un rôle supplémentaire de l'organisme d'enseignement supérieur qui offre le stage est de compléter l'expérience de travail par une composante académique dans laquelle l'étudiant est guidé à travers l'expérience concrète et les étapes d'observation réfléchie de l'apprentissage afin d'établir ces liens et formuler des applications réfléchies pour leurs expériences dans le « monde réel ».

CONCLUSION

Le stage international est une pratique de plus en plus utilisée par les universités pour préparer l'étudiant aux conditions du marché actuel. Cette vision va dans les deux sens, puisque les entreprises aussi sont plus réceptives à la réception de stagiaires internationaux.

Les entreprises vont à l'encontre de ce que prétendent les étudiants : une expérience à l'étranger dans laquelle ils pourront apprendre ou améliorer les compétences employables pour ainsi faciliter leur entrée dans le monde du travail.

Cette insertion dans le monde du travail est facilitée dans des pays ayant plus de conditions propices au développement des carrières. Le stage international une fois terminé, Covet Group propose l'embauche (si stage bien succédé) mais les conditions que peut offrir une entreprise portugaise ne sont pas comparables à des conditions dans d'autres pays.

En outre, non seulement l'envie des entreprises de recevoir des stagiaires internationaux, les instances sont aussi des acteurs importants puisqu'elles sont les premières à encourager ce type d'initiative.

L'insertion de stagiaires dans des entreprises pour plus tard devenir des employés est une méthode pour les entreprises de ne pas courir de risque lors de l'embauche. Cette expérience fonctionne pour les entreprises comme un période d'essai dans laquelle elle peut modeler l'individu selon ces souhaits pour répondre à des attentes prévues.

Ce modelage peut être intéressant si l'étudiant a choisi la branche dans laquelle il veut grandir mais peut restreindre son champ de connaissances dans certains domaines. C'est ici que l'aide du tuteur, aussi bien académique que professionnel, aide dans une meilleure transition entre les deux mondes (académiques et professionnels). Les compétences théoriques que possède l'individu sont alors mises en œuvre dans un but pratique qui est de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Abeysekera, I. (2006). Issues relating to designing a Work-Integrated Learning (WIL) program in an undergraduate accounting degree program and its implications for the curriculum. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 7(1).
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.
- Albers-Miller, N. D., Sigerstad, T. D., & Straughan, R. D. (1999). Internationalization of the undergraduate curriculum: Insight from recruiters. *Journal of Teaching in International Business*, 11(4), 55-80.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution.
- Brandenburg, U., Berghoff, S., Taboadela, O., Bischof, L., Gajowniczek, J., Gehlke, A., ... & Vancea, M. L. (2014). The ERASMUS Impact Study. Effects of mobility on the skills and employability of students and the internationalisation of higher education institutions. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*.
- Chevrier, S. (2000). *Filemanagement des équipes interculturelles*. Paris: PUF.
- CHEVRIER, S. (2003). *Le Management Interculturel*, Paris: PUF, col. *Que saisje*.
- Cole, M. S., Rubin, R. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2007). Recruiters' perceptions and use of applicant résumé information: Screening the recent graduate. *Applied Psychology*, 56(2), 319-343.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1486-1503.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (1999). Employability in action: An industry employability index.
- D'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J. P., Chevrier, S., & Globokar, T. (1998). *Cultures et mondialisation-Gérer par-delà les frontières*(No. hal-00262678).
- Evers, F. T., & Rush, J. C. (1996). The bases of competence: Skill development during the transition from university to work. *Management Learning*, 27(3), 275-299.
- Feldman, D. C., Folks, W. R., & Turnley, W. H. (1998). The socialization of expatriate interns. *Journal of Managerial Issues*, 403-418.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: A structural equation modelling approach. *International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 54-71.
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Zhou, Y. (2007). *Skills at Work in Britain, 1986 to 2006*. ESRC Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance.
- Fleetwood, C., & Shelley, K. (2000). The Outlook for College Graduates, 1998-2008: A Balancing Act. *Occupational Outlook Quarterly*, 44(3), 2-9.
- Gohard-Radenkovic, A. (1998). L'apprentissage de l'interculturel. *Les cahiers de l'ENSPTT*, 69-76.
- Gonçalves, T. I. C. (2014). Determinantes de carreira: Inquérito sobre a situação profissional dos licenciados da FEP de 2009/2010 e 2010/2011 (Master Dissertation). University of Porto.

- Gordon, P. J., & Patterson, T. E. (2006). Increasing the international job marketability of graduates. In *Proceedings of the Marketing Management Association, Fall Educators Conference* (pp. 64-67).
- Knouse, S. B. (1994). Impressions of the resume: The effects of applicant education, experience, and impression management. *Journal of Business and Psychology*, 9(1), 33-45.
- Knouse, S. B., & Fontenot, G. (2008). Benefits of the business college internship: A research review. *Journal of Employment Counseling*, 45(2), 61-66.
- Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 124-133.
- Malerich, J. (2009). The Value of International Internships in Global Workforce Development. AZ : *Arizona State University*.
- Meier, O. (2016). *Management interculturel-6e éd : Stratégie. Organisation. Performance*. Dunod.
- Miettinen, E. (2009). Discourse of international internship from a holistic perspective—Case : CEMS MIM network.
- Nolting, W., Donohue, D., Matherly, C., & Tillman, M. J. (Eds.). (2013). *Internships, service learning, and volunteering abroad: Successful models and best practices*. NAFSA, Association of of International Educators.
- O'Connor, H., & Bodicoat, M. (2017). Exploitation or opportunity? Student perceptions of internships in enhancing employability skills. *British Journal of Sociology of Education*, 38(4), 435-449.
- Pereira, P. N. D. C. (2016). The employability effects of short-term national and international internships on the evaluation of business students applications to an entry-level marketing position. (Master Dissertation). University of Porto.
- Schramm-Nielsen, J. (2000). Dimensions culturelles des prises de décision : Une comparaison France-Danemark. *Revue française de gestion*, (128), 76-87.
- Trooboff, S., & Berg, V. (2008). Employer attitudes toward study abroad. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 15, 17-33.

SITOGRAPHIE

AIESEC (2015). Retrieved March, 2015

<http://aiesec.org/>

Brown, P. (2003). The opportunity trap: Education and employment in a global economy. *European Educational Research Journal*, 2(1), 141-179.

<http://doi.org/10.2304/eeerj.2003.2.1.4>

Chapel, W. B. (1998). Advising graduate students for successful international internships. *Business Communication Quarterly*, 61(4), 92-102.

<http://doi.org/10.1177/108056999806100411>

Cranmer, S. (2006). Enhancing graduate employability: best intentions and mixed outcomes. *Studies in Higher Education*, 31(2), 169-184.

<http://doi.org/10.1080/03075070600572041>

Deakin, H. (2014). The drivers to Erasmus work placement mobility for UK students. *Children's Geographies*, 12(1), 25-39.

<http://doi.org/10.1080/14733285.2013.851063>

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3, 102-124.

<http://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>

Gates, L. (2014). The Impact of International Internships and Short-Term Immersion Programs. *New Directions for Student Services*, 2014(146), 33-40.

<http://doi.org/10.1002/ss.20088>

Gault, J., Redington, J., & Schlager, T. (2000). Undergraduate business internships and career success: are they related?. *Journal of marketing education*, 22(1), 45-53.

<http://doi.org/10.1177/0273475300221006>

Gault, J., Leach, E., & Duey, M. (2010). Effects of business internships on job marketability: the employers' perspective. *Education+ Training*, 52(1), 76-88.

<http://doi.org/10.1108/00400911011017690>

King, R. (2002). Towards a new map of European migration. *International journal of population geography*, 8(2), 89-106.

<http://doi.org/10.1002/ijpg.246>

Lefresne, F. (1999). Employability at the heart of the European employment strategy. *Transfer: European review of labour and research*, 5(4), 460-480.

<http://doi.org/10.1177/102425899900500404>

Mayhew*, K., Deer, C., & Dua, M. (2004). The move to mass higher education in the UK: many questions and some answers. *Oxford Review of Education*, 30(1), 65-82.

<http://www.jstor.org/stable/4127152>

OECD (2013), Education indicators focus. Retrieved September, 2016,

[https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF%202013--N%C2%B014%20\(eng\)-Final.pdf](https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF%202013--N%C2%B014%20(eng)-Final.pdf)

OECD (2015), Education at a Glance 2015 : OECD Indicators, OECD Publishing, Paris.DOI

<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-en>

Paulson, S. K., & Eugene Baker III, H. (1999). An experiential approach to facilitate anticipatory socialization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(4), 365-378.
<http://doi.org/10.1108/eb028907>

Stronkhorst, R. (2005). Learning outcomes of international mobility at two Dutch institutions of higher education. *Journal of Studies in International Education*, 9(4), 292-315.
<http://doi.org/10.1177/1028315305280938>

Toncar, M. F., & Cudmore, B. V. (2000). The overseas internship experience. *Journal of Marketing Education*, 22(1), 54-63.
<http://doi.org/10.1177/0273475300221007>

Vance, C. M. (2005). The personal quest for building global competence: A taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad. *Journal of World Business*, 40(4), 374-385.
<http://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.005>

TABLES DES MATIÈRES

DÉCLARATION ANTI-PLAGIAT	5
REMERCIEMENTS.....	7
SOMMAIRE.....	6
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION.....	8
PARTIE 1 : - CHANGEMENT DE MODÈLE : PLACE À L'EMPLOYABILITÉ	10
CHAPITRE 1 – L'EMPLOYABILITÉ COMME GARANT D'UN FUTUR JOB.....	11
I. L'enseignement supérieur : la fin d'un paradigme	11
A. L'enseignement supérieur comme vecteur de connaissances	11
B. Le substitut à la théorie : l'expérience professionnelle.....	11
II. L'employabilité comme critère définissant un candidat	12
A. Qu'est-ce que « l'employabilité » ?	12
B. L'employabilité est un avantage concurrentiel.....	12
III. Le candidat responsable de son employabilité.....	13
A. Le CV est une accumulation de choix	13
B. L'expérience professionnelle : les conditions doivent être bien définies	13
CHAPITRE 2 – UN MODÈLE VICTIME DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS.....	14
I. Vers une uniformisation d'un profil international ?	14
A. Une pratique qui se standardise de plus en plus	14
B. Une opportunité ressentie par les plus grandes instances	14
II. La complexité du processus décisionnel du candidat	15
A. Le candidat a conscience du besoin du marché	15
B. Une mobilité que recherchent les candidats	15
III. L'employabilité comme drapeau des recruteurs.....	16
A. Les capacités interpersonnelles mises en avant.....	16
B. Une sélection basée sur l'expérience	17
CHAPITRE 3 – LES APPORTS DES EXPÉRIENCES À L'ÉTRANGER	18
I. Un stage de courte durée à l'étranger favorise l'aptitude à l'emploi.....	18
A. L'aptitude à l'emploi peut résulter d'une expérience à l'étranger.....	18
B. L'aptitude à l'emploi est prouvée mais sans créer un avantage	18
II. Un stage de courte durée à l'étranger favorise l'employabilité	19
A. La relation entre stage à l'étranger et employabilité	19
B. L'expérience à l'étranger favorise l'employabilité.....	19
III. Un stage de courte durée à l'étranger change les attentes	20
A. Une nouvelle vision changeant les attentes professionnelles	20
B. Les stages internationaux : un vivier d'opportunités pour les entreprises	20
PARTIE 2 - COVET GROUP : LE SUIVI VALORISANT L'EMPLOYABILITÉ.....	22
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DU GROUPE	23
I. Covet Group : une idée apparue après l'université.....	23
A. Les premiers pas dans le monde du design	23
B. Mission, Vision et Valeurs	23
II. Covet Group : une entreprise à production nationale	24
A. Une entreprise a base nationale.....	24
B. Un groupe en besoin de locaux dû à son développement.....	24
III. Les marques du groupe	25
CHAPITRE 5 – LE RECRUTEMENT DE STAGIAIRES : UN CŒIL TOURNÉ VERS LE FUTUR.....	26

I.	Le sourcing : un travail en amont pour un futur contrôlé.....	26
A.	La multiplicité des canaux de recrutement.....	26
B.	Un vaste réseau international provoque les opportunités.....	26
II.	Le bon candidat n'est pas toujours le premier.....	27
A.	Garder 25% des meilleurs profils : la pré-sélection.....	27
B.	L'entretien permet d'évaluer la potentialité du candidat.....	28
III.	La dernière étape du processus mais la plus importante.....	29
A.	L'intégration : dernière étape du recrutement.....	29
B.	Le stagiaire joue aussi en rôle lors de l'intégration.....	29
CHAPITRE 6 – LE SUIVI DES STAGIAIRES : UN SIGNE D'INCLUSION.....		31
I.	Les choix des étudiants montrent leur objectif.....	31
A.	Les motivations pour entreprendre un stage international.....	31
B.	L'aide lors de la recherche de l'expérience à l'étranger.....	31
II.	L'accompagnement : un moyen de contrôle efficace.....	33
A.	Réunions de début et fin.....	33
B.	Réunions mensuelles d'évaluation.....	33
III.	Compatibilité Marque employeur et expérience employé.....	34
A.	La marque employeur est ce qui attire les candidats.....	34
B.	L'expérience employé est ce qui fidélise le candidat.....	35
PARTIE 3 - LA GIRH COMME MOTEUR DE L'ENTREPRISE.....		36
CHAPITRE 7 – LA GIRH EN TERMES ORGANISATIONNELS.....		37
I.	La GIRH au centre de la stratégie de développement.....	37
A.	L'internationalisation du groupe : un processus de longue durée.....	37
B.	La GIRH en tant que levier d'innovation.....	37
II.	Les mécanismes de la GIRH.....	38
A.	Les types d'interactions menant à une meilleure communication.....	38
B.	L'introduction de la GIRH par les stages.....	39
III.	De la théorie à la pratique de la GIRH.....	39
A.	Le stage international : un effet de réseau.....	39
B.	La place de l'étudiant dans le processus.....	40
CHAPITRE 8 – L'APPROCHE INTERCULTURELLE DES STAGES.....		42
I.	Les relations interculturelles au sein de l'entreprise.....	42
A.	Les relations entre les différents agents.....	42
B.	Une base commune doit être définie lors des tâches.....	42
II.	La structure organisationnelle doit être prête à recevoir.....	43
A.	Le management interculturel implique une préparation.....	43
B.	La culture donne lieu à différentes actions.....	44
III.	Le management interculturel implique des changements.....	45
A.	Les équipes : une solution fédératrice.....	45
B.	Une prédisposition au rencontres interculturelles ?.....	45
CHAPITRE 9 – LA PLACE DE L'ÉTUDIANT DANS LE PROCESSUS.....		47
I.	La transition entre les études et le monde du travail.....	47
A.	L'embauche et l'objectif académique.....	47
B.	L'intentionnalité est la première caractéristique recherchée.....	47
II.	L'idée de stage peut se transformer en opportunité de job.....	48
A.	Une mobilité espérée par les institutions.....	48
B.	Une ouverture d'esprit menant à une migration.....	48
III.	Les perspectives affectent les futurs choix.....	49
A.	Le parcours de l'étudiant dans le procès.....	49
B.	Le point de vue des entreprises.....	49
CONCLUSION.....		51

BIBLIOGRAPHIE	52
SITOGRAFIE	54
TABLES DES MATIÈRES.....	56