



NOVEMBRE 2025

POLITIQUE DE STAGES PFE DANS LES GRANDES ENTREPRISES MAROCAINES

Maturité, pratiques et axes d'amélioration des politiques de stages PFE

EN PARTENARIAT AVEC

STAG^{ma}**AIRES**
Stages & Premier Emploi

La montée en puissance du stage de fin d'études (PFE) dans les grandes entreprises marocaines reflète une évolution profonde des pratiques RH, au croisement des attentes académiques, des besoins économiques et des ambitions d'attractivité des talents. Longtemps perçu comme un simple sas d'entrée dans la vie professionnelle, le stage PFE s'impose désormais comme un véritable outil de gestion prévisionnelle des compétences, de fidélisation et d'innovation sociale. À mesure que la concurrence pour attirer et retenir les meilleurs profils s'intensifie, les directions des ressources humaines se voient contraintes de repenser la gouvernance, l'ingénierie et le pilotage opérationnel de leurs dispositifs d'accueil.

L'étude présentée ici s'inscrit dans ce mouvement de professionnalisation et d'alignement sur les standards internationaux. Elle a été réalisée en ligne, du **12 au 20 novembre 2025**, auprès de **148 directeurs des ressources humaines** issus de grandes **entreprises marocaines**, toutes caractérisées par des effectifs supérieurs à 250 collaborateurs. Ce choix méthodologique permet de cibler les organisations disposant d'un vivier significatif de stagiaires et d'appréhender la diversité des politiques menées dans des contextes sectoriels variés. Le questionnaire, composé exclusivement de questions fermées, garantit une collecte homogène des données et une analyse fiable des tendances.

Les thématiques abordées couvrent l'ensemble du cycle de vie du stage : gouvernance et cadre légal, conception et validation des missions, modalités de déploiement opérationnel, dispositifs de suivi, évaluation et capitalisation des expériences. Les résultats offrent un panorama objectif des pratiques en vigueur, mettent en évidence les avancées notables, les zones de fragilité persistantes et les signaux d'évolution à surveiller. L'objectif de cette démarche est de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes – décideurs RH, opérationnels, établissements d'enseignement et institutionnels – à la réalité des pratiques, afin de nourrir la réflexion sur l'optimisation des politiques de stage dans les grandes entreprises marocaines.



148 DRH
PARTICIPANTS



NOV 2025
PÉRIODE



+250 PERSONNES
EFFECTIF DES ENTREPRISES



ONLINE
QUESTIONNAIRE

GOUVERNANCE & CADRE LÉGAL

POLITIQUE DE STAGE : UN CADRE SOUVENT INCOMPLET OU INEXISTANT

VOTRE ENTREPRISE DISPOSE-T-ELLE D'UNE POLITIQUE DE STAGE FORMALISÉE ?

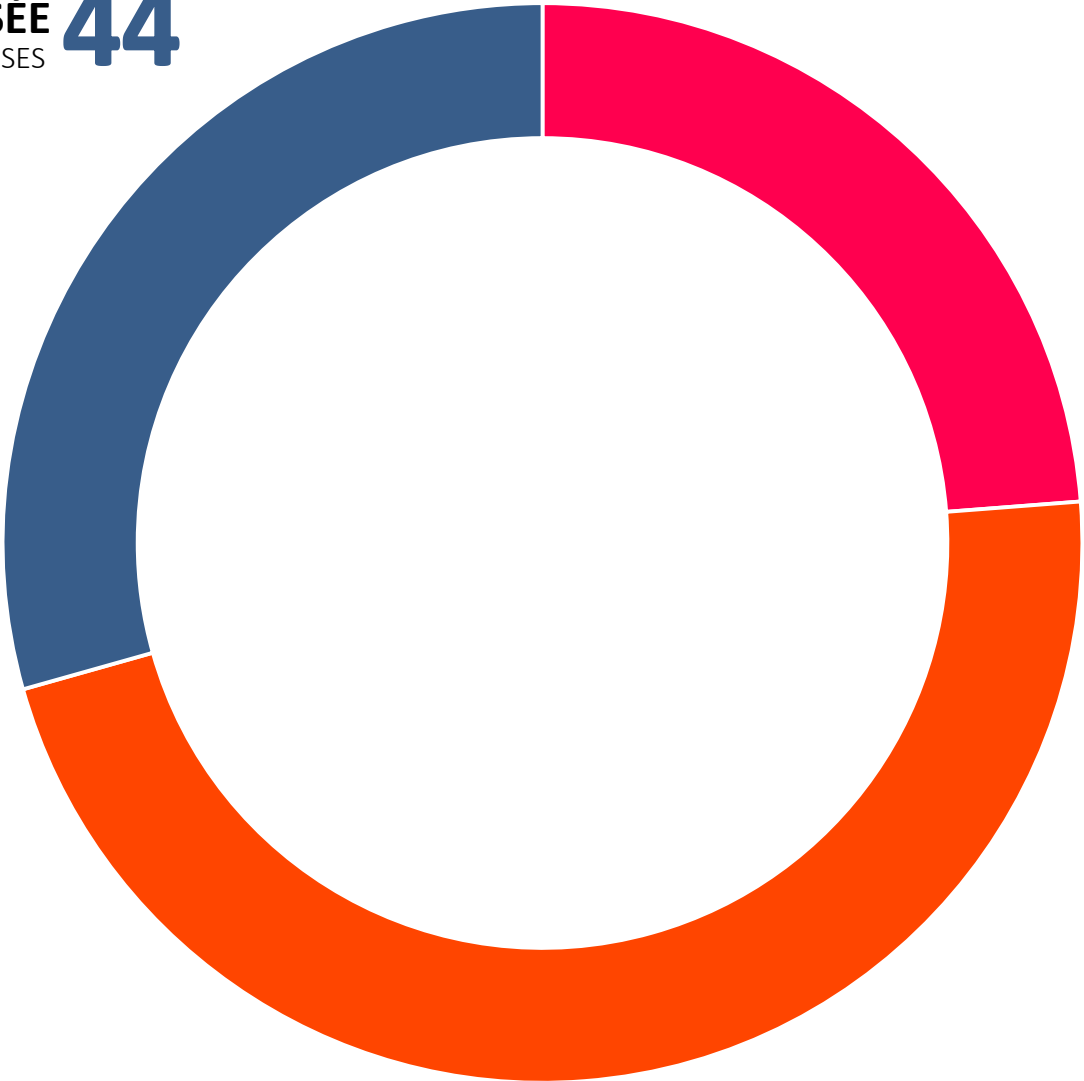
71%

des entreprises n'ont pas de politique de stage pleinement formalisée et à jour

Soit 109 DRH des 148 ayant répondu à notre enquête en ligne

NON, NON FORMALISÉE
SOIT 29% DES RÉPONSES 44

35 OUI, FORMALISÉE ET À JOUR
SOIT 24% DES RÉPONSES



69 OUI, FORMALISÉE MAIS PARTIELLEMENT ACTUALISÉE
SOIT 47% DES RÉPONSES

FORMALISATION MARGINALE DES PARTENARIATS ÉCOLES-UNIVERSITÉS

DES CONVENTIONS-CADRES SONT-ELLES ÉTABLIES AVEC DES ÉCOLES OU UNIVERSITÉS ?

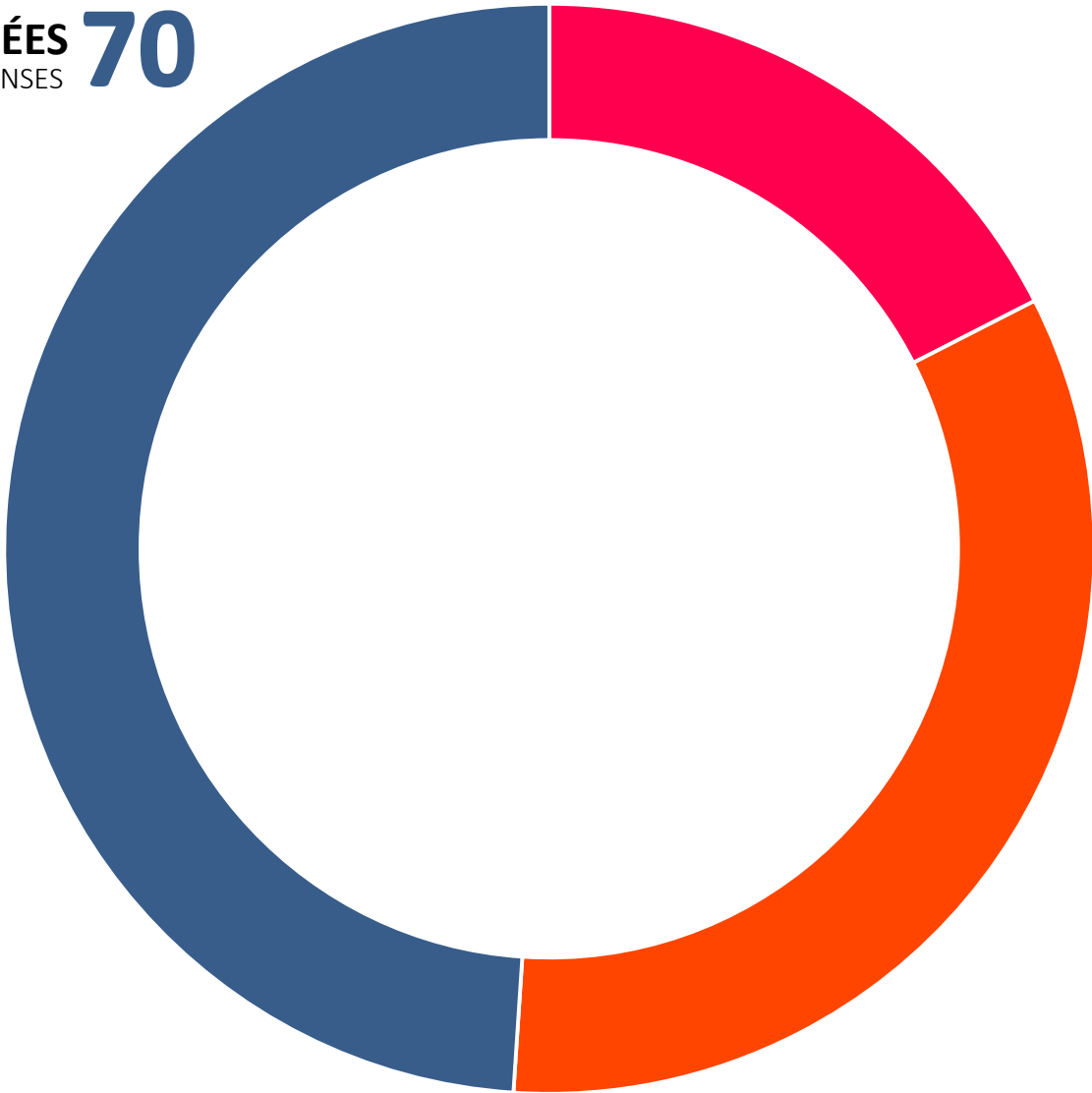
83%

des DRH n'ont pas de convention-cadre formalisée et active avec des écoles

Soit 119 DRH des 148 ayant répondu à notre enquête en ligne.

NON, NON FORMALISÉES
SOIT 49% DES RÉPONSES 70

25 OUI, FORMALISÉES ET ACTIVES
SOIT 17% DES RÉPONSES



48 OUI, PONCTUELLES OU NON SYSTÉMATIQUES
SOIT 34% DES RÉPONSES

INGÉNIERIE & CONCEPTION DES MISSIONS

PRÉPARATION AU RECRUTEMENT, PRIORITÉ N°1 DU DISPOSITIF PFE DES DRH

P.07

QUELS SONT LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ASSIGNÉS À VOTRE DISPOSITIF PFE ?

46%

des DRH utilisent le PFE pour préparer le recrutement de futurs talents.

Soit 46 DRH sur 101 ayant répondu à cette question dans notre enquête en ligne.

46 PRÉPARER LE RECRUTEMENT DE FUTURS TALENTS
SOIT 46% DES RÉPONSES

37 RÉDUIRE LES COÛTS D'ACQUISITION DE TALENTS
SOIT 37% DES RÉPONSES

35 RENFORCER LA MARQUE EMPLOYEUR
SOIT 35% DES RÉPONSES

28 RÉPONDRE À DES BESOINS OPÉRATIONNELS IMMÉDIATS
SOIT 28% DES RÉPONSES

19 STIMULER L'INNOVATION ET LA TRANSFORMATION DIGITALE
SOIT 19% DES RÉPONSES

11 FAVORISER LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION
SOIT 11% DES RÉPONSES

VALIDATION DES STAGES : PEU DE PROCESSUS RH RÉELLEMENT FORMALISÉS

COMMENT LES MISSIONS DE STAGE SONT-ELLES VALIDÉES AVANT DIFFUSION ?

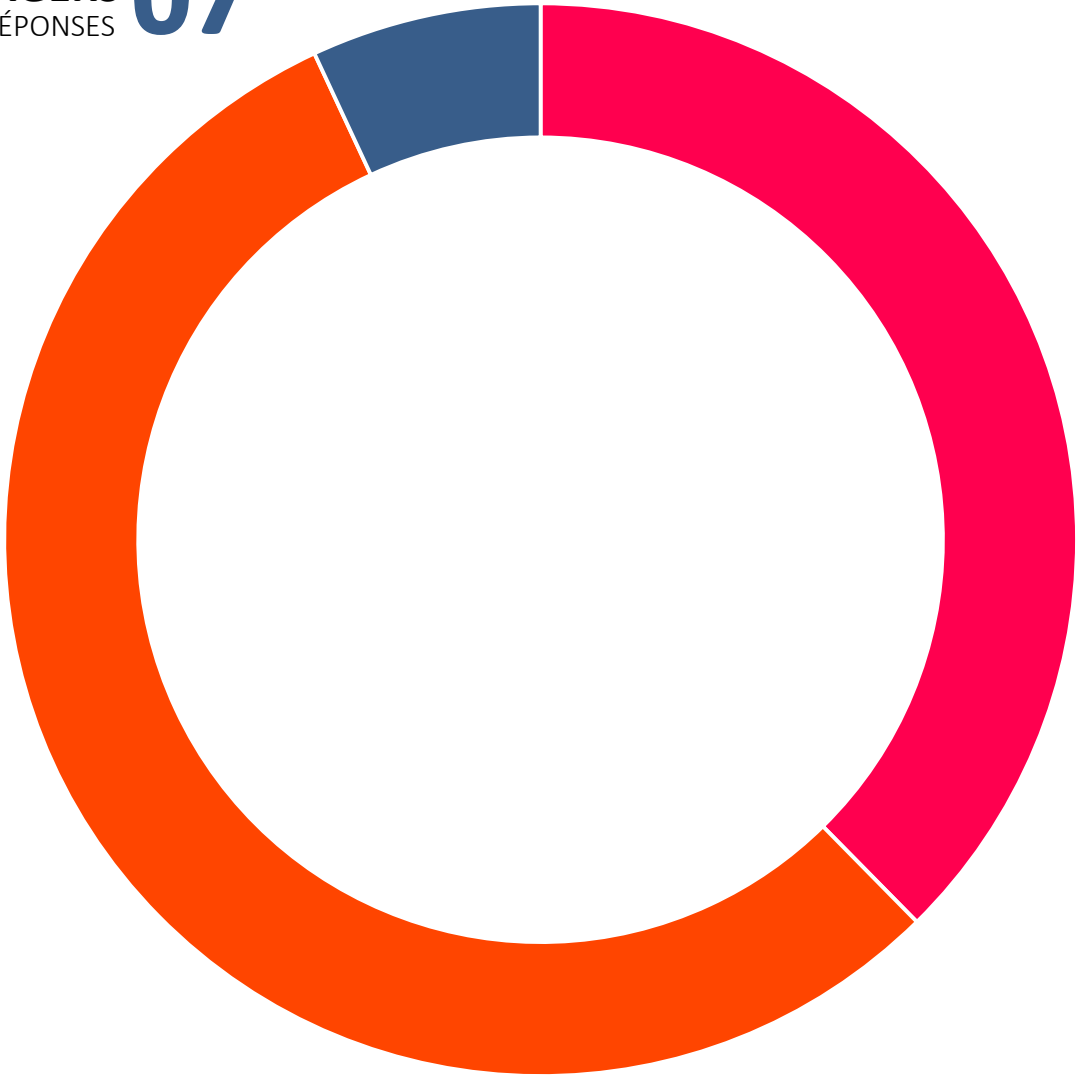
62%

des DRH n'appliquent pas de processus RH formalisé pour valider les stages.

Soit 63 DRH sur 101 ayant répondu à cette question dans notre enquête en ligne.

AUTONOMIE TOTALE DES MANAGERS 07
SOIT 7% DES RÉPONSES

38 PROCESSUS RH FORMALISÉ ET SYSTÉMATIQUE
SOIT 38% DES RÉPONSES



56 VALIDATION INFORMELLE SELON LES CAS
SOIT 56% DES RÉPONSES

ACCOMPAGNEMENT DES TUTEURS : PEU DE FORMATIONS STRUCTURÉES

LES TUTEURS BÉNÉFICIENT-ILS D'UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT OU DE FORMATION ?

71%

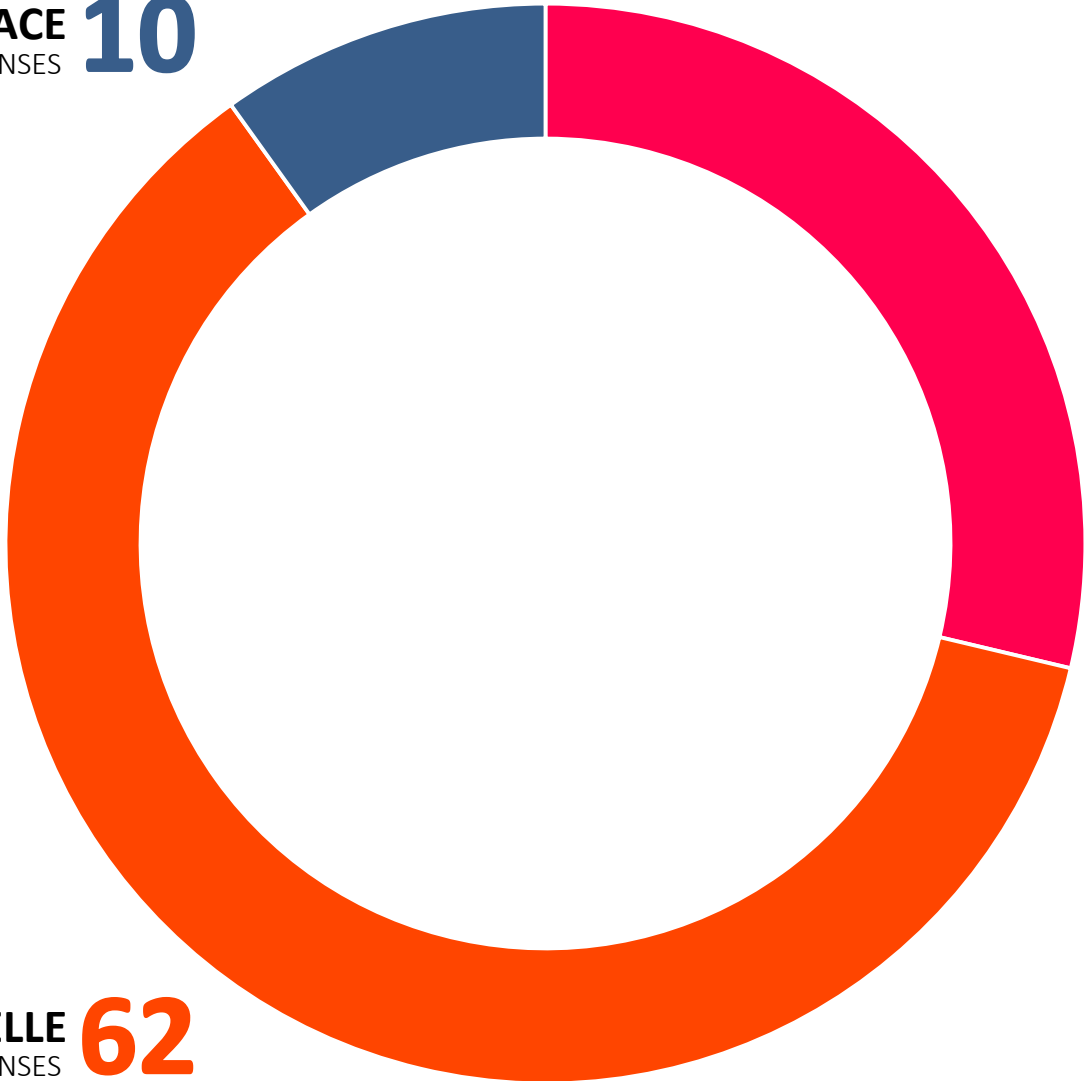
des DRH n'ont pas mis en place de programme structuré pour les tuteurs.

Soit 72 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.

NON, AUCUN PROGRAMME MIS EN PLACE
SOIT 10% DES RÉPONSES 10

29 OUI, PROGRAMME STRUCTURÉ
SOIT 29% DES RÉPONSES

OUI, SENSIBILISATION PONCTUELLE
SOIT 61% DES RÉPONSES 62



INGÉNIERIE DE STAGE : DES PRATIQUES OUTILLÉES MAIS ENCORE DISPERSÉES

QUELS OUTILS OU SUPPORTS D'INGÉNIERIE SONT ACTUELLEMENT UTILISÉS ?

61%

des DRH utilisent au moins un support d'ingénierie pour encadrer les stages.

Soit 62 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.



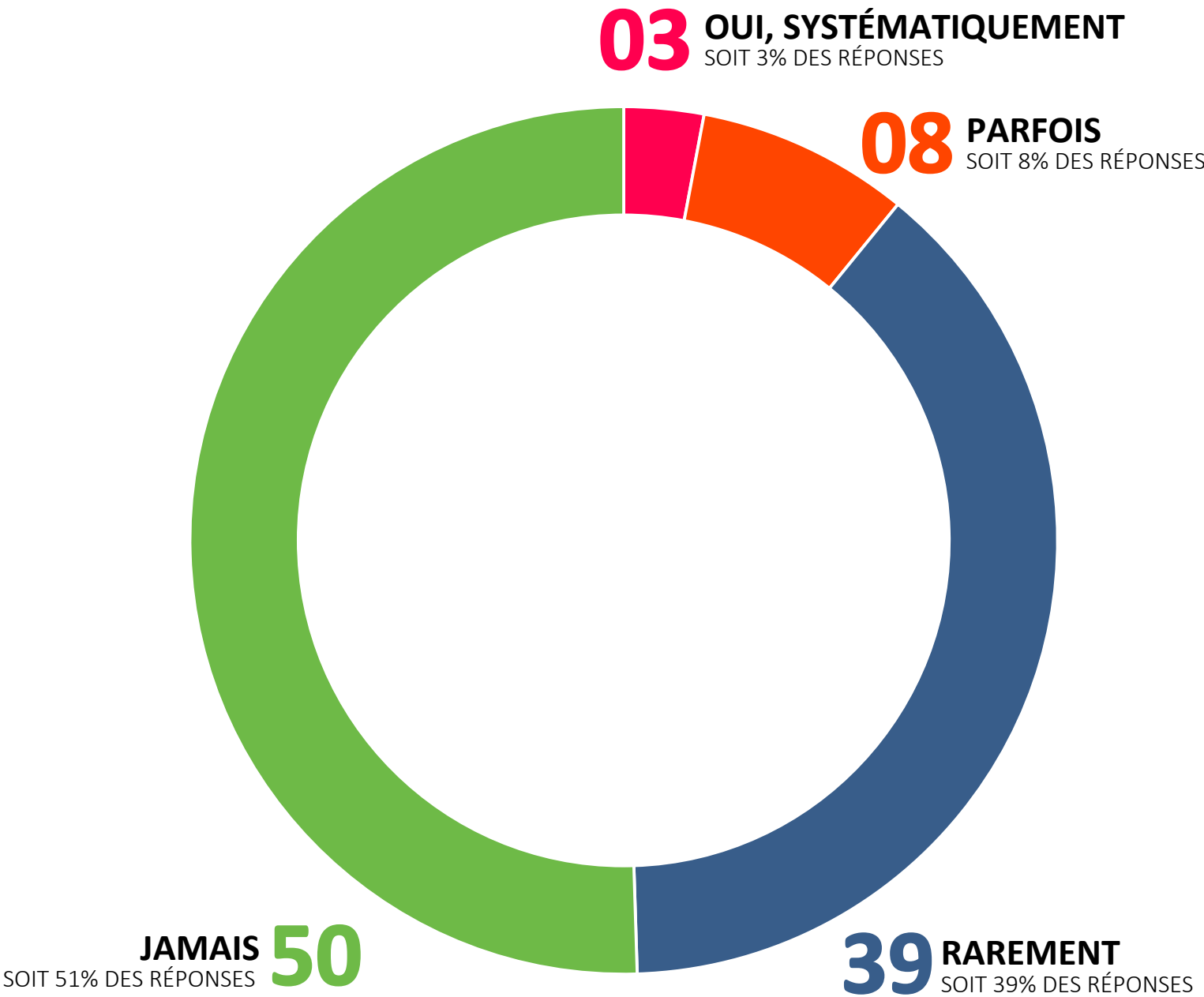
VALIDATION PÉDAGOGIQUE : TRÈS FAIBLE COORDINATION

LES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES DES MISSIONS SONT-ILS VALIDÉS CONJOINTEMENT AVEC LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT ?

89%

des DRH ne valident jamais ou rarement les objectifs pédagogiques avec les écoles.

Soit 90 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.



DÉPLOIEMENT & GESTION OPÉRATIONNELLE

ONBOARDING STAGIAIRES : UNE FORMALISATION ENCORE PARTIELLE

DISPOSEZ-VOUS D'UN PROCESSUS D'ONBOARDING POUR LES STAGIAIRES (ACCUEIL, SÉCURITÉ, CULTURE, RH) ?

89%

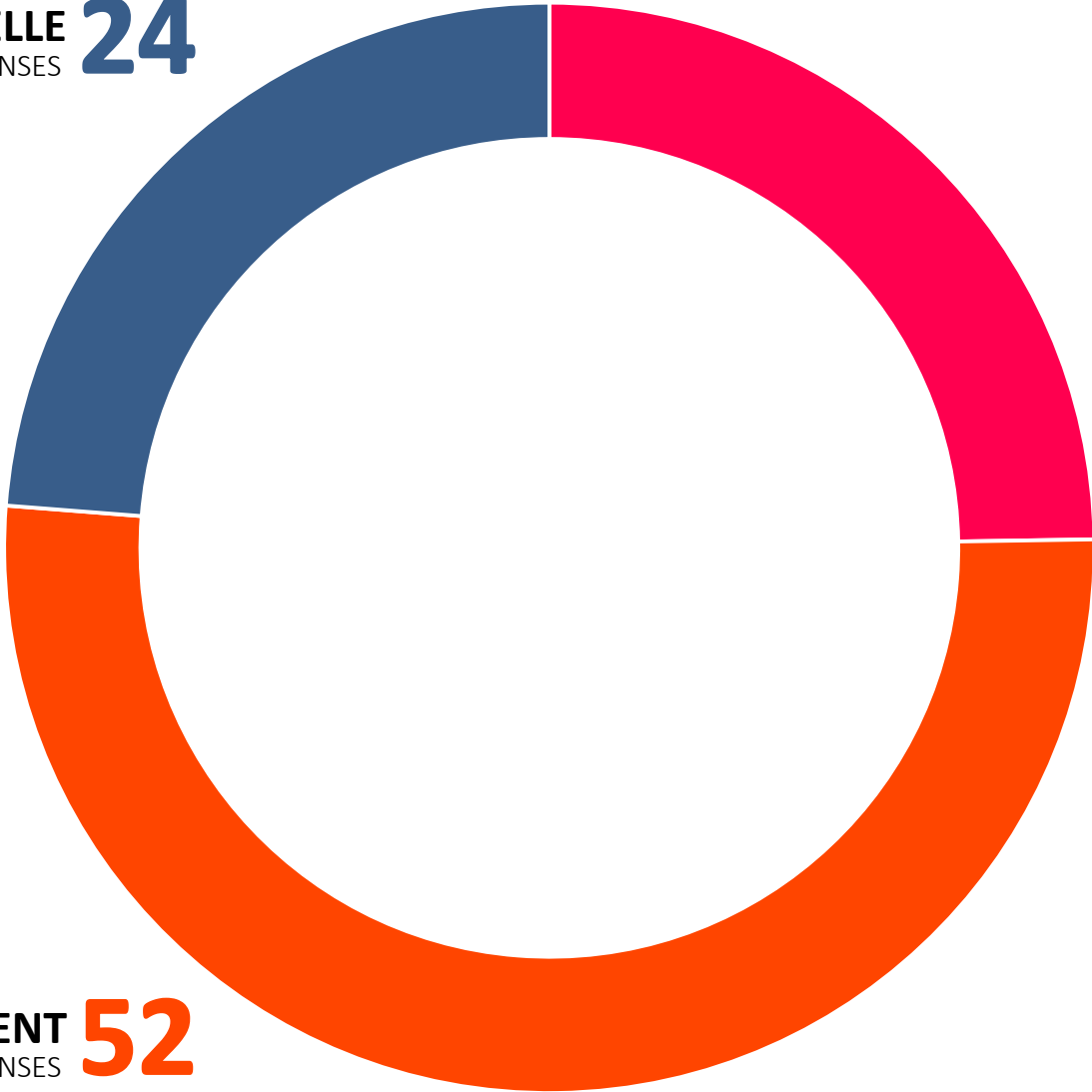
des DRH n'appliquent pas un processus d'onboarding formalisé sur tous les sites.

Soit 76 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.

NON, INTÉGRATION INFORMELLE
SOIT 24% DES RÉPONSES 24

25 OUI, FORMALISÉ
SOIT 25% DES RÉPONSES

OUI, PARTIELLEMENT
SOIT 51% DES RÉPONSES 52



SUIVI DES STAGIAIRES : OUTILS INTÉGRÉS ENCORE MINORITAIRES

COMMENT LE SUIVI DE LA PERFORMANCE DES STAGIAIRES EST-IL ASSURÉ ?

69%

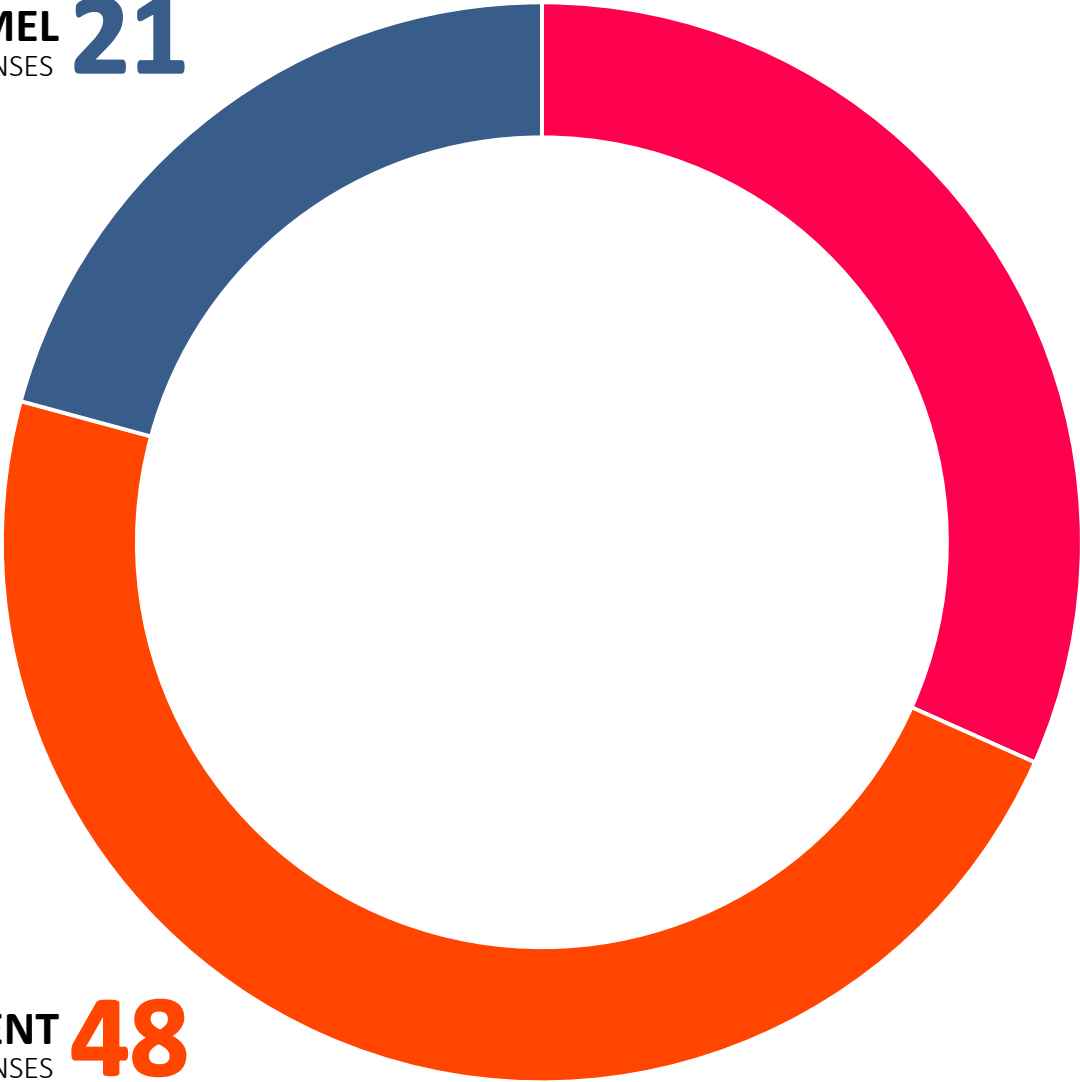
des DRH n'utilisent pas d'outil intégré pour suivre la performance des stagiaires.

Soit 69 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.

SUIVI INFORMEL
SOIT 21% DES RÉPONSES 21

32 OUTIL INTÉGRÉ (SIRH / ATS / BI)
SOIT 32% DES RÉPONSES

SUIVI MANUEL VIA EXCEL OU ÉQUIVALENT 48
SOIT 48% DES RÉPONSES



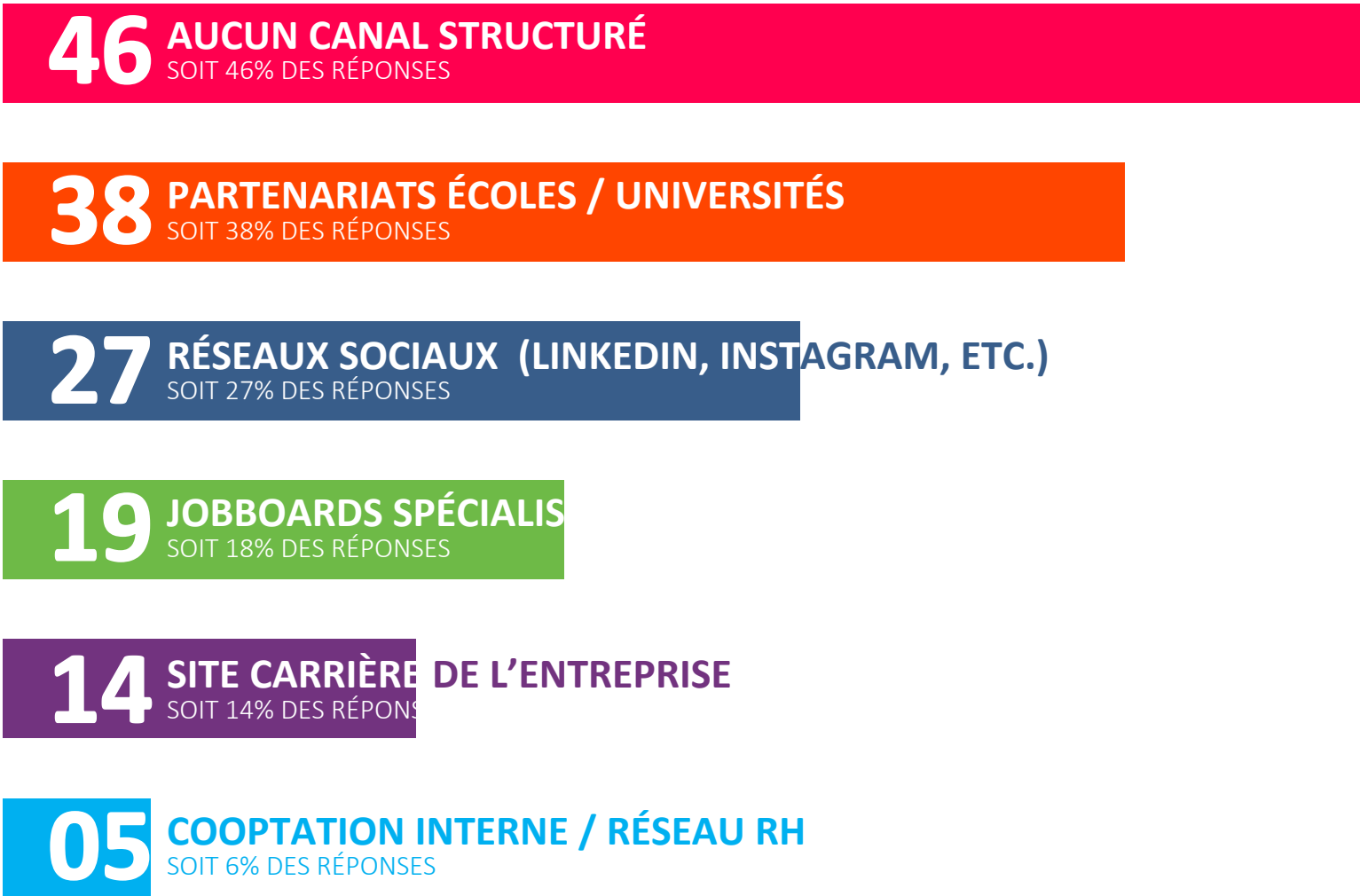
CANAUX PFE : DIFFUSION STRUCTURÉE POUR UNE MAJORITÉ DE DRH

QUELS CANAUX PRIVILÉGIEZ-VOUS POUR LA DIFFUSION DES OFFRES PFE ?

54%

des DRH utilisent au moins un canal structuré pour diffuser leurs offres PFE.

Soit 53 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.



BILAN, CAPITALISATION & IMPACT

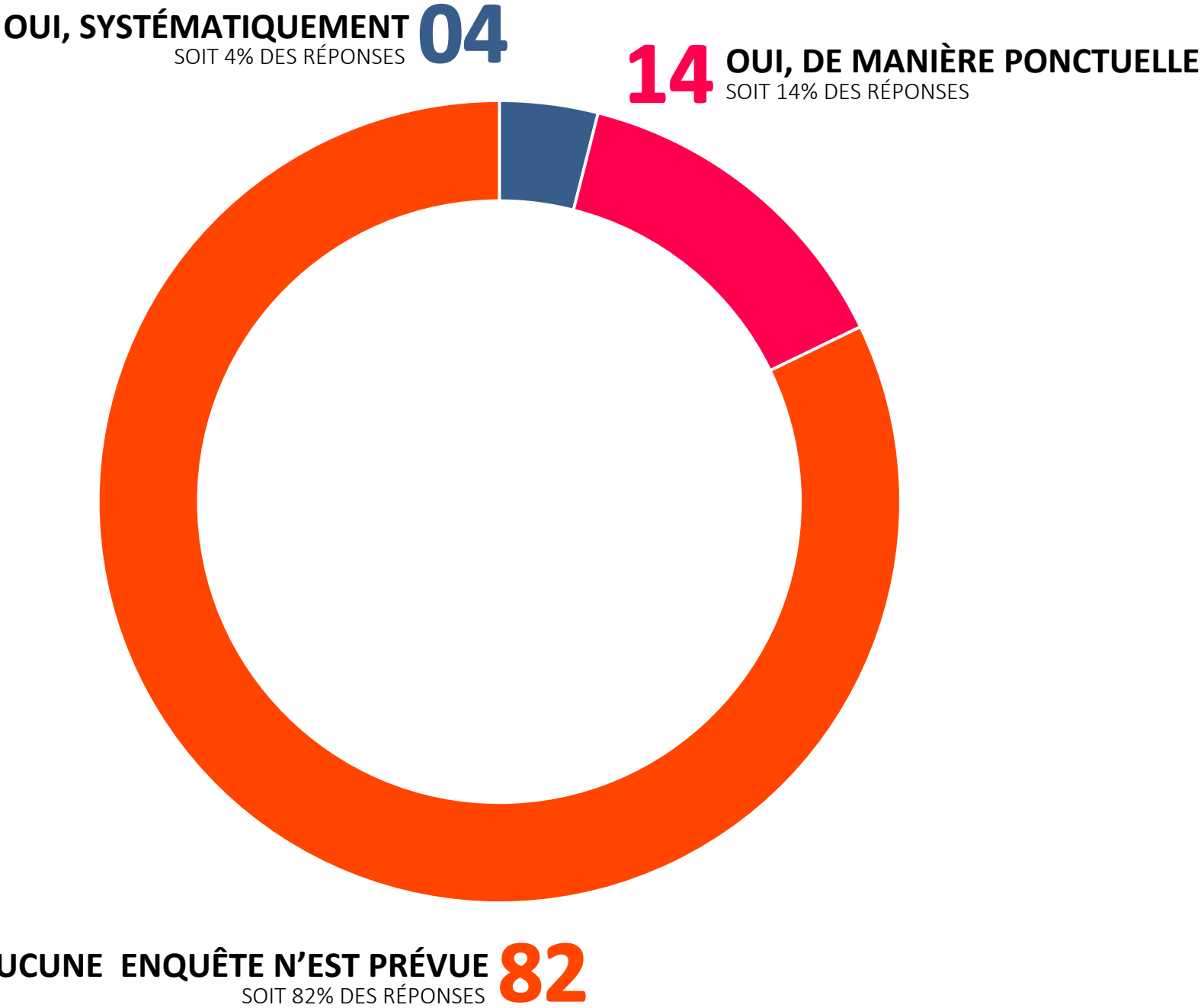
ÉVALUATION DES STAGES ENCORE ABSENTE DES PRATIQUES RH

UNE ENQUÊTE DE SATISFACTION EST-ELLE MENÉE À LA FIN DES STAGES ?

82%

des DRH ne mènent aucune enquête de satisfaction à l'issue des stages.

Soit 83 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.



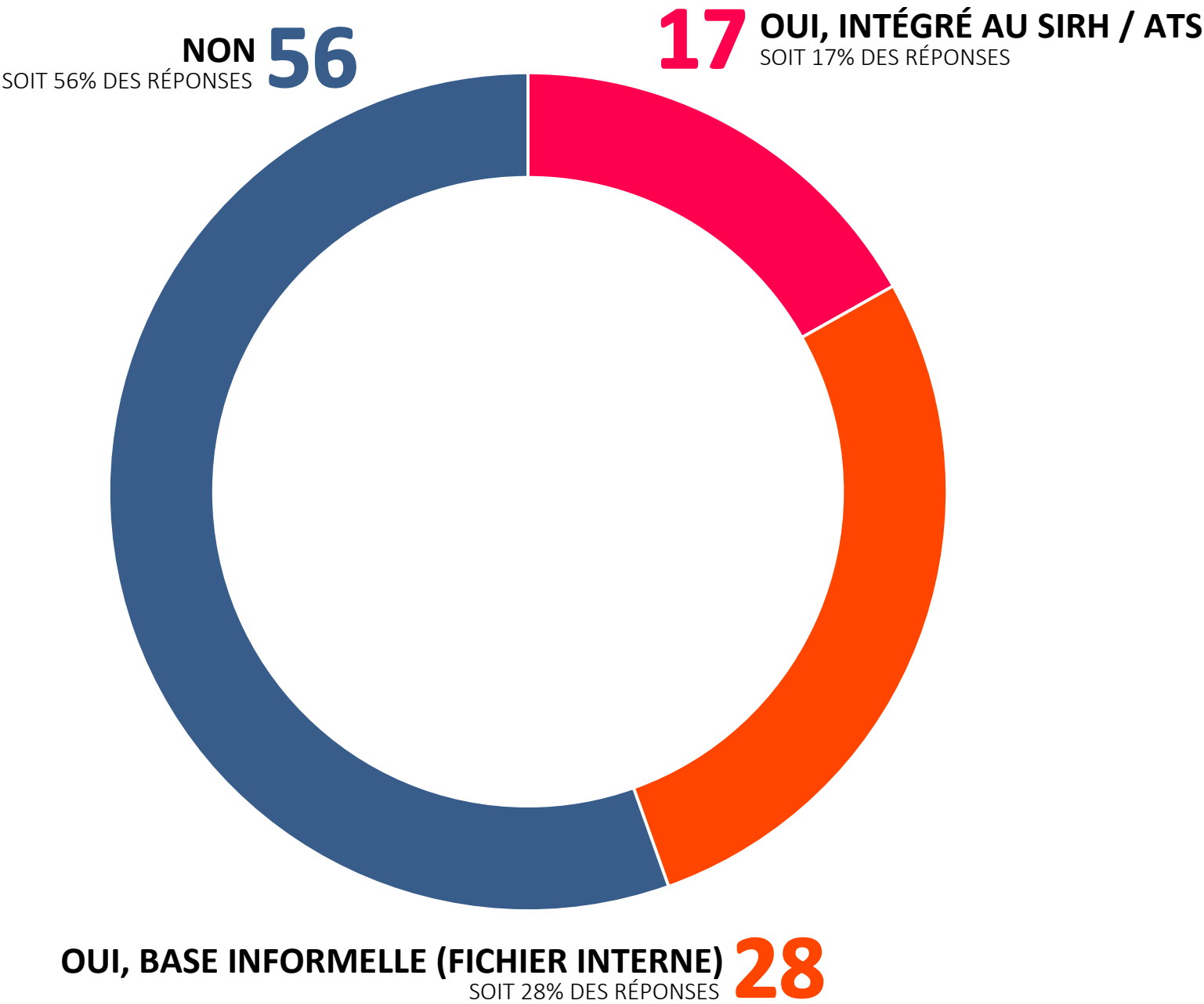
CAPITALISATION SUR LES ANCIENS STAGIAIRES RAREMENT INSTITUTIONNALISÉE

DISPOSEZ-VOUS D'UN VIVIER (TALENT POOL) DES ANCIENS STAGIAIRES ?

56%

des DRH ne conservent aucun vivier structuré ou informel des anciens stagiaires.

Soit 56 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.



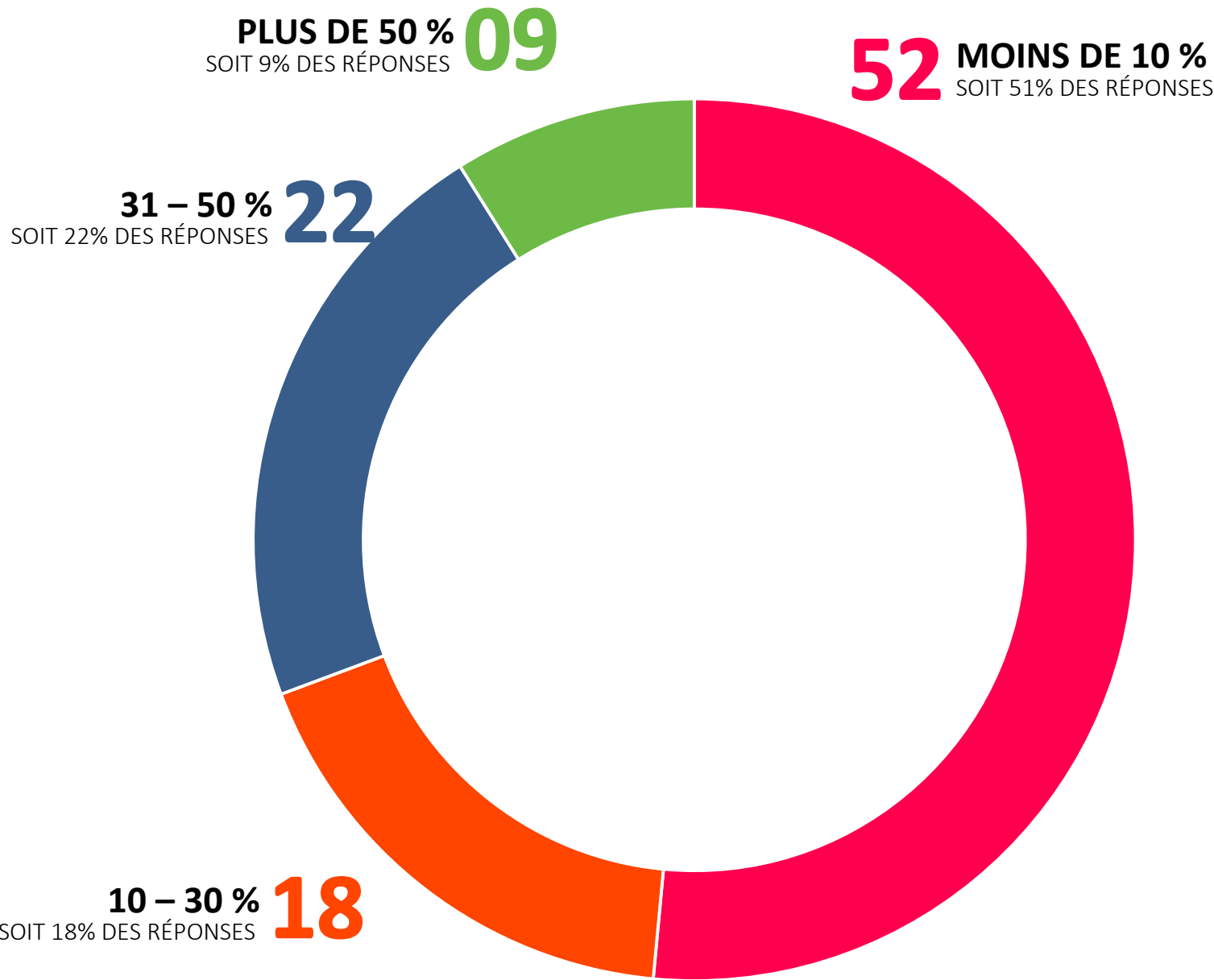
RECRUTEMENT POST-PFE : UNE PRATIQUE BIEN ANCRÉE CHEZ CERTAINS DRH

QUEL EST LE TAUX ESTIMÉ DE CONVERSION PFE → CDI / CDD DANS VOTRE ENTREPRISE ?

31%

des DRH déclarent convertir plus d'un stagiaire sur trois
(31–50 % ou plus de 50 %)

Soit 31 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.



POLITIQUE DE STAGES : DES FREINS LIÉS AU SOURCING ET À L'ÉCOSYSTÈME

QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS RENCONTRÉS DANS LE DÉROULEMENT DE VOTRE POLITIQUE DE STAGES ?

58%

des DRH pointent la faible implication des écoles comme frein principal aux stages.

Soit 72 DRH des 101 ayant répondu à notre enquête en ligne.



GOUVERNANCE & CADRE LÉGAL

L'analyse des dispositifs de gouvernance révèle une grande disparité dans la formalisation des politiques de stage. Seules 24 % des grandes entreprises interrogées disposent d'une politique de stage formalisée et à jour, garantissant un cadre clair pour l'ensemble des parties prenantes. Près de la moitié (47 %) fonctionnent sur la base de dispositifs formalisés mais partiellement actualisés, traduisant une volonté de structuration sans pour autant répondre pleinement aux exigences de conformité et d'actualisation régulière. Ce déficit d'alignement expose les organisations à des interprétations divergentes, des situations de flou juridique ou des écarts d'application entre filiales, sites ou départements. Plus préoccupant encore, 29 % des entreprises opèrent sans politique écrite, s'en remettant à des pratiques informelles ou à la discrétion des managers, ce qui fragilise la sécurité juridique des stagiaires et la cohérence des parcours proposés.

Les conventions-cadres avec les établissements d'enseignement supérieur constituent un autre point de fragilité : moins de 18 % des DRH déclarent avoir des accords formalisés et actifs, tandis que près de la moitié (49 %) reconnaissent fonctionner sans convention régulière. Cette absence de partenariat structuré limite l'harmonisation des attentes, la clarté des droits et devoirs de chaque partie, et complique la gestion des situations exceptionnelles (litiges, absences, ruptures de stage). L'enjeu principal qui ressort de cette section : la nécessité d'actualiser et d'harmoniser les politiques, d'investir dans la contractualisation et de renforcer la culture de conformité au sein des grandes entreprises marocaines pour sécuriser le dispositif et asseoir la crédibilité des programmes de stage.

INGÉNIERIE & CONCEPTION DES MISSIONS

L'étude met en lumière une double vocation assignée au stage PFE : préparer le recrutement de futurs talents et répondre à des besoins opérationnels immédiats. Pour plus de 60 % des répondants, la politique de stage s'inscrit d'abord dans une logique de gestion prévisionnelle des effectifs, avec une forte attente d'identification et de pré-intégration de jeunes profils. Dans le même temps, l'innovation et la diversité sont citées par une minorité, signe que ces dimensions, bien que valorisées dans le discours, restent souvent secondaires dans la définition des missions confiées.

Le processus de validation des missions de stage constitue un autre point de tension : seuls 38 % des DRH déclarent s'appuyer sur un processus RH formalisé et systématique, assurant la cohérence pédagogique et la conformité avec les référentiels de compétences attendues. En revanche, 44 % fonctionnent par validation informelle, et 7 % laissent une autonomie totale aux managers, ce qui multiplie les écarts de qualité dans l'ingénierie des missions proposées.

L'accompagnement des tuteurs reste une faiblesse persistante : seuls 15 % bénéficient d'un programme structuré et obligatoire, alors que 42 % opèrent sans aucun dispositif d'appui ou de formation. L'utilisation d'outils d'ingénierie (chartes, guides, référentiels, plateformes digitales) reste marginale, ce qui entrave l'alignement avec les établissements d'enseignement et limite la capacité des entreprises à structurer des parcours pédagogiques de qualité.

DÉPLOIEMENT & GESTION OPÉRATIONNELLE

La gestion opérationnelle des stages de fin d'études demeure marquée par un manque d'homogénéité et de structuration. Seules 25 % des grandes entreprises déclarent disposer d'un processus d'onboarding formalisé, couvrant l'accueil, la sécurité, la présentation de la culture d'entreprise et les aspects administratifs RH. Pour une majorité (52 %), l'intégration reste informelle ou laissée à l'initiative de chaque département, ce qui engendre des expériences inégales pour les stagiaires et peut créer un sentiment d'exclusion ou de manque de reconnaissance. Les écarts de pratiques entre sites ou filiales d'un même groupe sont ainsi fréquemment signalés.

Le suivi de la performance des stagiaires illustre le retard en matière d'outillage digital : seuls 21 % des répondants s'appuient sur un outil intégré (SIRH, ATS ou solutions BI), tandis que 62 % continuent d'utiliser des méthodes manuelles (Excel, suivi papier, reporting non centralisé). Ce manque de digitalisation nuit à la traçabilité, à la réactivité et à la capacité à mesurer l'efficacité du dispositif.

En matière de diffusion des offres, les jobboards spécialisés comme Stagiaires.ma et les réseaux sociaux demeurent les canaux privilégiés, utilisés par plus de la moitié des entreprises. En revanche, les partenariats avec les écoles, la cooptation interne et l'utilisation du site carrière restent sous-exploités, ce qui limite la diversité des profils et la capacité à toucher les meilleurs candidats. La gestion opérationnelle des stages pâtit donc d'un déficit de standardisation et d'investissement dans des outils structurants.

BILAN, CAPITALISATION & IMPACT

Le bilan de la politique de stages fait apparaître d'importantes marges de progression, tant sur le plan du suivi que de la capitalisation. Moins de 30 % des entreprises interrogées déclarent mener systématiquement une enquête de satisfaction auprès des stagiaires ou des managers à l'issue de la mission. Ce manque de retour d'expérience prive les organisations de données précieuses sur la qualité de l'intégration, la pertinence des missions et l'impact réel des stages sur le collectif de travail.

La constitution d'un vivier d'anciens stagiaires reste encore marginale : seuls 17 % des DRH disposent d'une base structurée, intégrée à leur SIRH ou ATS, permettant de suivre les trajectoires, de proposer de nouvelles opportunités et de maximiser la conversion vers un emploi durable. La majorité des entreprises se contente d'un fichier interne informel, souvent non actualisé, ou n'a pas de dispositif de suivi post-stage.

Le taux de conversion des stages PFE en CDI ou CDD demeure globalement faible : dans près de 60 % des entreprises, il reste inférieur à 30 %. Les freins les plus fréquemment cités relèvent du manque de disponibilité des managers, de l'absence d'outils ou de processus clairs, des difficultés de sourcing, des contraintes administratives, ou encore d'un ROI jugé insuffisant. Ces limites traduisent une difficulté à inscrire le stage dans une logique de gestion active des talents et de développement de la marque employeur. Pour progresser, il apparaît nécessaire de renforcer la capitalisation, de systématiser les démarches d'évaluation et d'investir dans des outils de suivi intégrés.

GOUVERNANCE & CADRE LÉGAL

1 – La formalisation des politiques de stage reste minoritaire, limitant l'uniformité des pratiques RH.

=> Les entreprises s'exposent à des disparités de gestion et à des interprétations variables entre départements, faute d'un référentiel commun et à jour.

2 – Les conventions-cadres avec les écoles demeurent exceptionnelles, fragilisant la sécurité juridique des parcours.

=> L'absence d'accords structurés réduit la capacité à harmoniser les attentes et à prévenir les situations conflictuelles ou atypiques.

INGÉNIERIE & CONCEPTION DES MISSIONS

3 – Le stage PFE reste avant tout un outil de pré-recrutement, reléguant l'innovation et la diversité au second plan.

=> Les missions confiées répondent surtout à des besoins immédiats de compétences, au détriment d'objectifs pédagogiques ou d'ouverture.

4 – Le contrôle des missions et l'accompagnement des tuteurs sont très inégalement assurés.

=> La majorité des entreprises opèrent sans processus RH formalisé ni formation structurée, générant des écarts de qualité et d'expérience pour les stagiaires.

DÉPLOIEMENT & GESTION OPÉRATIONNELLE

5 – L'intégration des stagiaires reste trop souvent informelle, générant des expériences hétérogènes.

=> Faute d'onboarding standardisé, la qualité de l'accueil dépend largement des pratiques locales, impactant le sentiment d'appartenance et l'efficacité de la prise de poste.

6 – Le suivi s'appuie principalement sur des outils manuels, freinant la réactivité et la traçabilité RH.

=> L'absence d'outillage digital limite la capacité à mesurer l'impact des stages, à piloter le vivier et à détecter les potentiels.

BILAN, CAPITALISATION & IMPACT

7 – L'évaluation des stages et la capitalisation des retours restent marginales, freinant l'apprentissage collectif.

=> Sans enquêtes systématiques ni viviers structurés, les entreprises passent à côté d'opportunités de progression et d'intégration de jeunes talents.

8 – Le taux de conversion stage-emploi reste bas, révélant un potentiel sous-exploité pour la gestion des talents.

=> Les obstacles identifiés sont autant organisationnels qu'humains : manque d'outils, de disponibilité managériale, et difficultés à articuler stage et stratégie RH.

CONCLUSION DE L'ÉTUDE

POLITIQUE DE STAGES PFE DANS LES GRANDES ENTREPRISES MAROCAINES

P.24

Cette étude met en lumière quatre leviers d'amélioration prioritaires pour les grandes entreprises marocaines engagées dans la professionnalisation de leur politique de stages de fin d'études. D'abord, l'harmonisation et l'actualisation des cadres de gouvernance apparaissent comme un prérequis essentiel pour assurer l'équité et la sécurité des parcours : la faible proportion de politiques formalisées et de conventions-cadres actives témoigne d'un besoin urgent de structuration, de clarification des référentiels et de contractualisation des relations avec les établissements d'enseignement supérieur.

Ensuite, la montée en maturité des dispositifs d'ingénierie s'impose comme un facteur différenciant pour l'attractivité et l'efficacité du stage. Renforcer le contrôle RH des missions, formaliser l'accompagnement des tuteurs, et investir dans des outils d'ingénierie partagés permettraient de garantir la cohérence pédagogique, d'optimiser l'expérience des stagiaires et d'aligner les attentes de l'entreprise et du monde académique. Un effort particulier doit être consacré à l'intégration d'objectifs d'innovation, de diversité et de développement des compétences transverses, trop souvent relégués au second plan au profit de la seule gestion opérationnelle.

Sur le plan opérationnel, la digitalisation et la standardisation des processus d'accueil, de suivi et de pilotage des stages constituent un levier stratégique encore largement sous-exploité. La généralisation d'un onboarding homogène, l'utilisation d'outils digitaux pour le suivi de la performance et la diversification des canaux de diffusion des offres sont autant de pistes pour industrialiser la gestion des stages et maximiser leur valeur ajoutée pour l'entreprise.

Enfin, le développement d'une culture d'évaluation, de capitalisation et de gestion active du vivier d'anciens stagiaires représente un défi majeur pour transformer le stage en véritable levier de fidélisation et de recrutement. L'absence d'enquêtes systématiques, de bases de données structurées et de suivi longitudinal limite la capacité à tirer profit du potentiel offert par ces jeunes talents.

POINT DE VIGILANCE

Le déficit de structuration et de coordination autour des politiques de stage fragilise l'organisation interne et la sécurité juridique des grandes entreprises marocaines.

L'absence de politiques formalisées, de conventions-cadres actives et d'outils partagés contraint les DRH à gérer au cas par cas, générant des inégalités de traitement, des risques d'erreur et une faible capacité à anticiper ou à résoudre les situations complexes (ruptures, conflits, litiges).

Ce flou pénalise la cohérence et l'attractivité de l'entreprise, tout en freinant l'intégration des jeunes talents et l'innovation pédagogique. Sans dialogue régulier avec les établissements d'enseignement et les autorités, il devient difficile d'harmoniser les pratiques ou d'adapter les dispositifs aux évolutions du marché de l'emploi. Pour limiter ces fragilités, une coordination institutionnelle et une actualisation régulière des cadres de référence s'imposent.

SOLUTIONS RECRUTEMENT | MARQUE EMPLOYEUR

PLUS DE 700.000 ÉTUDIANTS ET 100.000 JEUNES DIPLÔMÉS ACCESSIBLES SUR STAGIAIRES.MA



POUR ALLER PLUS LOIN +212 522 874 274