

DREETS

Nouvelle-Aquitaine



INTÉGRER ET ACCOMPAGNER L'APPRENTI DANS L'ENTREPRISE

Sommaire

1

Amont

2

Accueil et intégration

3

**Accompagnement
et suivi**

Introduction

CONSTATS

- L'apprentissage connaît depuis la réforme de 2018 une montée en puissance sans précédent avec 878 900 contrats d'apprentissage débutés en 2024 dans les secteurs privé et public, soit une hausse de 3 % par rapport à 2023

Un taux de rupture de contrats globalement stabilisé mais qui ne baisse pas : aux alentours de 25%



La sécurisation des parcours constitue l'un des enjeux majeurs de la poursuite du développement de l'apprentissage.

Agir en faveur d'une sécurisation des parcours constitue également un enjeu très concret pour l'entreprise. En effet il contribue à:

- ✓ Prévenir les difficultés que ces ruptures peuvent occasionner (désorganisation, procédures, coûts)
- ✓ Eviter un investissement RH à perte (mobilisation du Tuteur et du SRH)
- ✓ Contribuer à la motivation et à la performance de l'apprenti
- ✓ Maximiser les chances de recrutement à l'issue de la formation

Introduction (suite)



L'INTÉGRATION: UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE ?

En matière d'apprentissage le code du travail définit les obligations respectives de « l'employeur » et du « Maître d'apprentissage »:

- C'est à « l'employeur » qu'il incombe d'assurer la formation pratique en entreprise et d'en **garantir les bonnes conditions**, de s'assurer que l'apprenti suit sa formation au CFA et de contribuer à la coordination CFA-entreprise.
- Le Maître d'apprentissage est la personne « directement responsable de la formation de l'apprenti-e ». Il contribue à l'acquisition des compétences requises par la qualification, grâce au temps que « l'employeur » lui dégage à cet effet.
- Le rôle de « l'employeur » n'est donc pas réductible au rôle du « Maître d'apprentissage »

*En droit du travail,
l'employeur est la
personne (physique
ou morale) qui
conclut le contrat de
travail*

*Le chef d'entreprise
peut néanmoins être
Maître
d'apprentissage, dès
lors qu'il remplit les
conditions*



On comprend dès lors que **l'intégration de l'apprenti** ne pourra pas relever uniquement du Maître d'apprentissage mais **d'une démarche d'entreprise** portée par le Maître d'apprentissage mais également par le SRH et la Direction

1

La préparation en amont

Préparer l'arrivée de l'alternant : Check-list, focus sur le Maître d'apprentissage, livret d'accueil, marque employeur...

Check-list pour anticiper l'arrivée de votre alternant



Cible	Actions à prévoir	Mes ressources
Maître d'apprentissage	• Associer le Maître d'apprentissage au recrutement • Prendre connaissance du diplôme ou titre préparé • Prendre connaissance des attendus du rôle de Maître d'apprentissage • Planifier un programme pour les premières semaines de travail	→ Demander au CFA le programme et les objectifs pédagogiques prévus dans une formation → Supports électroniques, MOOC, formation * → Préparer la feuille de route en vous appuyant sur la fiche de poste, le planning de la formation en CFA et le livret d'apprentissage
Direction - SRH	• Réunir et mettre à disposition les documents facilitant l'intégration de l'alternant dans l'entreprise • Préparer son poste de travail • (J-7) Confirmer la date, le lieu et l'heure d'embauche, le nom de la personne à demander à l'arrivée • Informer les membres de l'équipe de l'arrivée de l'alternant et de son statut de jeune en formation	→ « Welcome Pack »: organigramme, plaquette commerciale, règlement intérieur, charte interne, fournitures, badge,... → Anticiper le matériel: Casier, bureau, tenue de travail, équipements, outils, fournitures, badge, adresse mail → Appel ou e-mail (qui peut prendre la forme d'un e-mail de bienvenue) à l'apprenti → Par e-mail (envoi fiche de mission et prog d'intégration), par une note de service ou par oral lors d'une réunion

UN GUIDE PRATIQUE À REMETTRE AU TUTEUR/MAÎTRE D'APPRENTISSAGE



Il donne les clés pour :

- ✓ organiser **l'arrivée** de l'alternant
- ✓ réussir son **accueil**
- ✓ assurer une **bonne intégration** et un suivi de qualité
- ✓ transmettre ses **compétences**, son **savoir-faire**,
la **culture** de l'entreprise
- ✓ **évaluer** les compétences de l'alternant



Associer le Maître d'apprentissage au recrutement : un levier d'engagement durable

Pourquoi impliquer le Maître d'apprentissage dès le recrutement?

- ➡ **Expertise métier** : il connaît le poste et l'environnement de travail. Il peut donc répondre aux questions et vérifier la comptabilité entre la perception de l'apprenti et les attentes de l'entreprise
- ➡ **Relation de confiance et compatibilité** : l'entretien permet de tester la future collaboration
- ➡ **Motivation et implication**: l'associer à la décision favorise son implication future



☞ **La relation Maître d'apprentissage – apprenti est un élément clé de la réussite du contrat.** Cette relation n'est pas donnée ou acquise: **elle devra se construire et s'entretenir pendant toute la durée du contrat**

➡ Des « outils » permettent d'y contribuer: cela sera développé plus loin (voir notamment « **la posture du Maître d'apprentissage** »)

Focus sur le Maître d'apprentissage

7 points clés à connaître (rappel)

1. Le Tuteur ou le Maître d'apprentissage doit **obligatoirement être désigné et apparaître sur le CERFA**. A défaut, l'OPCO ne pourra ni valider, ni financer le contrat en alternance.

2. Il peut changer en cours de contrat, auquel cas un **avenant** est établi.

3. La fonction de Tuteur ou de Maître d'apprentissage peut être **partagée entre plusieurs salariés** de l'entreprise. Dans ce cas, **un Tuteur ou Maître d'apprentissage référent est désigné**. Il assure alors la coordination de l'équipe tutorale et la liaison avec l'établissement de formation.

4. Il **met en œuvre la formation pratique** de l'alternant en entreprise en vue d'atteindre la qualification visée.

5. Il assure une **coordination** de la formation avec le CFA

6. **L'employeur doit veiller** à ce que le Tuteur ou le Maître d'apprentissage bénéficie des formations lui permettant d'exercer correctement ses missions (voir plus loin).

7. L'employeur doit aussi permettre au Tuteur ou Maître d'apprentissage **de libérer les disponibilités nécessaires à l'accompagnement** de l'alternant et aux relations avec l'établissement de formation sur son temps de travail.

FORMATION AU TUTORAT

FORMEZ-LE TUTEUR/MAITRE D'APPRENTISSAGE

Formation en inter-entreprises de 14H en PRESENTIEL ou DISTANCIEL et 7H en RECYCLAGE (7H)

Des organismes de formation partenaires, sélectionnés sur marché public et certifiés QUALIOPF

Des dates disponibles sur toute la Nouvelle-Aquitaine et différentes sessions pour le distanciel

Si besoin de dates supplémentaires / Lieux géographiques : sollicitez votre conseillère ou conseiller OPCO

Objectifs Opérationnels

- ✓ Identifier et comprendre le contexte du tutorat
- ✓ Avoir connaissance des différentes étapes du tutorat
- ✓ Accompagner l'apprenant et l'encourager dans son évolution professionnelle
- ✓ Développer ses compétences relationnelles, organisationnelles et personnelles

*La loi prévoit une prise en charge par l'**OPCO** de la formation Tuteur ou Maître d'apprentissage (15€ de l'heure dans la limite de 40h).*

Exemple: le livret d'accueil



➡ Le livret d'accueil en entreprise a pour rôle de **faciliter l'intégration des nouveaux salariés** en leur présentant de façon claire l'organisation, les règles de vie, les valeurs et les repères pratiques nécessaires à leur prise de poste.

➡ **Est-il pertinent dans une TPE-PME?**

- (1) il réunit des informations indispensables à une prise de poste et répond aux questions récurrentes
- (2) il contribue au sentiment d'appartenance et évite les couts directs et indirects du turnover et des ruptures

Le format numérique est flexible et facile à mettre à jour

Dans une **TPE-PME** le livret d'accueil doit être :

Des modèles téléchargeables gratuitement sont disponibles sur internet: OPCO EP, Culture RH,...

- ✓ **Simple et digital** : Un document PDF bien structuré, partagé par e-mail ou via un drive partagé. De nombreux modèles gratuits sont disponibles en ligne
- ✓ **Axé sur l'essentiel** : Informations pratiques, contacts clés, présentation de l'équipe et de l'entreprise (histoire, valeurs, organigramme simple), description succincte des missions, processus administratifs de base (demandes de congés, notes de frais) et les règles d'hygiène et sécurité
- ✓ **Personnalisé**: il peut inclure des captures d'écran de l'environnement de travail, des tutoriels vidéo, des portraits de collaborateurs ou des anecdotes, rendant l'accueil plus chaleureux

Exemple: le livret d'accueil

Inseriez votre logo ici

LIVRET D'ACCUEIL

Pour une intégration réussie !

Ce livret appartient à :
Date de début de contrat :
Tuteur / Maître d'apprentissage :

LE MOT D'ACCUEIL

Saisissez votre texte ici

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Carte d'identité
Nom de l'entreprise :
Adresse :
Forme juridique :
N° SIRET :
Convention collective :
Site web :
Téléphone :
Chiffre d'affaires annuel :

UN PEU D'HISTOIRE

Photo

Saisissez votre texte ici

Cleppa EP – Modèle livret d'accueil – Tutorat Maître d'apprentissage – 04/09/2023

ORGANIGRAMME

```
graph TD; A[Nom Prénom  
Fonction] --> B[Nom Prénom  
Fonction]; A --> C[Nom Prénom  
Fonction]; A --> D[Nom Prénom  
Fonction]; A --> E[Nom Prénom  
Fonction];
```

MIEUX CONNAITRE TON MAÎTRE D'APPRENTISSAGE / TUTEUR

Carte d'identité
Nom Prénom :
Dans l'entreprise depuis :
Ses centres d'intérêts :
Ses coordonnées :
Sa fonction :
Son téléphone :
Son adresse e-mail :

Photo

TON PLANNING TYPE EN ALTERNANCE

Le rythme formation / entreprise :

Les jours de fermeture annuelle de l'entreprise :

Cleppa EP – Modèle livret d'accueil – Tutorat Maître d'apprentissage – 04/09/2023

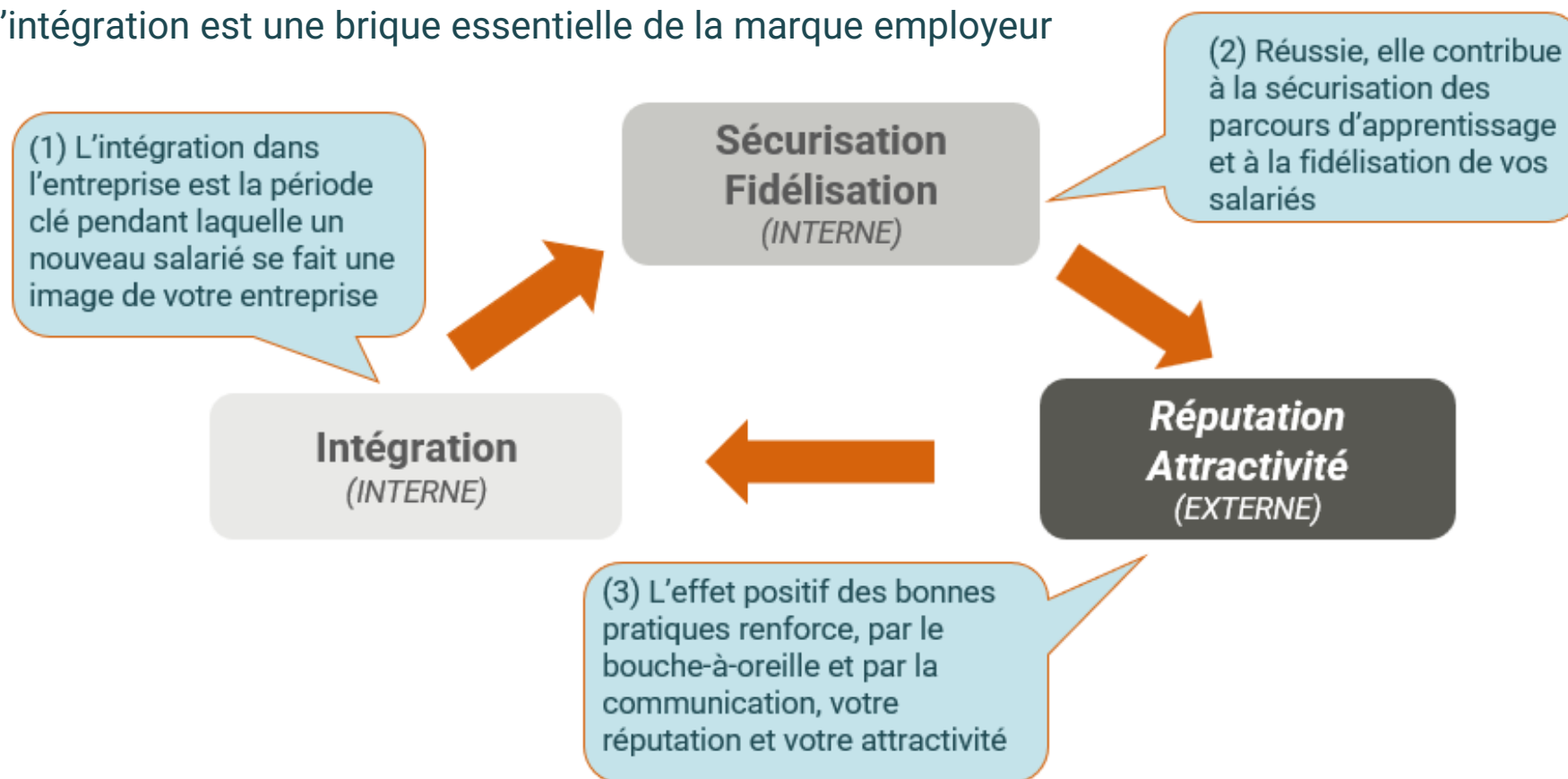
Intégration et « marque employeur »

La marque employeur c'est **l'image véhiculée par une entreprise**: elle soutient votre stratégie de recrutement (externe) et contribue à fidéliser vos salariés (interne)

Au-delà d'une simple démarche de communication, elle doit refléter la réalité des bonnes pratiques de l'entreprise



L'intégration est une brique essentielle de la marque employeur



Le sujet vous intéresse ?
N'hésitez pas à contacter votre conseiller Opco pour connaître les solutions proposées.

2

L'accueil et l'intégration



L'accueil

Le futur apprenti est un salarié à part entière. Il est donc essentiel de prendre le temps nécessaire à son intégration.



Faites connaissance et présentez-vous mutuellement :

- Les informations générales sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise : restauration, stationnement, déplacements, le tutoiement, vouvoiement, usage du téléphone portable, internet, etc.
- Votre fonction (**Chef d'entreprise, DRH, Maître d'apprentissage**) : si vous êtes MA il s'agit de présenter votre rôle et vos missions (transmissions de compétences, suivi de parcours, interface avec l'école de formation, participation à l'évaluation...).



Présentez l'entreprise et son organisation :

- Son historique, sa culture, ses produits etc. mais aussi l'organisation des services au sein de l'entreprise



Faites un tour des locaux et présentez l'équipe

Visite des locaux, présentation de l'équipe (expliquer qui fait quoi)



S'il s'agit d'un alternant en situation de handicap, **lui réserver** « un accueil comme les autres ».

Vous pouvez également prévoir un temps convivial: accueil café, déjeuner avec l'équipe

Pourquoi parle t'on de « parcours d'intégration »?

L'intégration ne se limite pas à l'accueil le jour de l'arrivée, mais s'apparente à un **processus** structuré et **progressif** d'accompagnement du nouvel arrivant

Les principales étapes d'un parcours d'intégration

1. **Accueil le jour J:** mot de bienvenue du dirigeant/manager, présentation de l'entreprise, visite des locaux, rencontre avec l'équipe
2. **Immersion et découverte de l'entreprise (semaine 1 à 4) :** explication des attentes et des missions, accompagnement renforcé (période d'essai), « feedback »
3. **Accompagnement habituel jusqu'à la certification:** le Maître d'apprentissage poursuit son accompagnement de l'apprenti en lien avec le CFA



Si le parcours d'intégration traduit une **démarche évolutive** (accompagnement étroit les premières semaines qui s'allège ensuite), un.e apprenti.e doit par définition être **accompagné.e tout au long de son contrat**

3

Accompagnement et suivi



Au-delà de l'Expertise : construire sa Posture de Maître d'Apprentissage

Qu'entend-on par « posture professionnelle » ?

La posture professionnelle est l'attitude qui est attendue d'un professionnel ➡ *Elle contribue au bon accomplissement de ses missions*

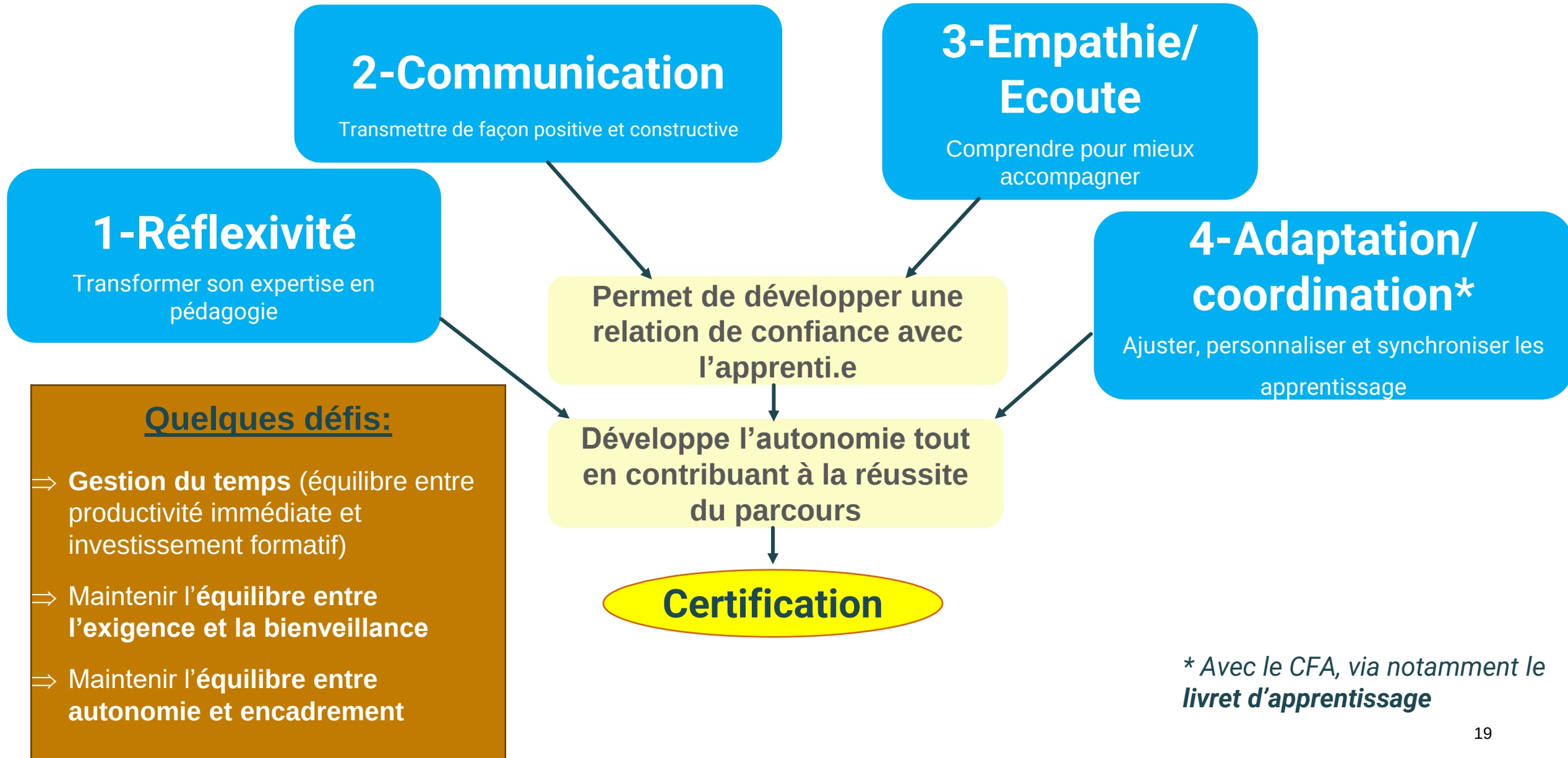
Le défi principal: Passer d'expert technique à accompagnateur pédagogique ➡ *Sortir de sa zone de confort technique pour endosser un rôle d'accompagnement plus global*

Ce qui rend la posture du maitre d'apprentissage unique et complexe

SON CONTEXTE: Concilier les exigences de l'entreprise avec les besoins spécifiques de l'apprentissage

SES MISSIONS: Accueillir, accompagner, transmettre ses compétences, dialoguer (avec l'apprenti comme le CFA), évaluer ...

Construire sa Posture de Maître d'Apprentissage (suite)



Accompagner dans les règles de l'art

En tant que Tuteur ou Maître d'apprentissage vous êtes le garant du parcours de votre alternant !

Donnez du sens à son travail

N'oubliez pas de lui exprimer votre reconnaissance sur la qualité du travail effectué,

Faites-lui des retours dans un contexte **positif et constructif** même quand certains points doivent être améliorés,

Ouvrez sa mission à de nouvelles activités, de nouvelles responsabilités pour l'acquisition de nouvelles compétences,

Veillez à instaurer une bonne ambiance de travail : **intégrez-le dans l'équipe.**

Dans le cadre de l'accompagnement d'une personne en situation de handicap, **une dimension liée à la bonne prise en compte du handicap** s'ajoute aux responsabilités plus classiques du tutorat.

Dans tous les cas, il ne s'agit pas de surprotéger ou de déresponsabiliser la personne, mais au contraire de lui **offrir toutes les clés pour développer son autonomie dans son travail et de résoudre les difficultés qui n'auraient pas été identifiées de prime abord en lui proposant des solutions de compensation.**

Tenez un rôle central tout au long du parcours

Pendant son alternance, soyez disponible et réservez-lui du temps pour établir une bonne relation et le mettre en confiance

Plus que résoudre les situations difficiles, le Tuteur ou Maître d'apprentissage doit anticiper les problèmes par le dialogue :

- ✓ **Faites le point** sur le travail réalisé,
- ✓ **Identifiez les problèmes** d'apprentissage et informez l'école,
- ✓ **Suivez son planning**. En cas d'absentéisme, demandez-lui les causes : problème familial, transport ou motivation...
- ✓ **Identifiez les problématiques** d'intégration et de sociabilisation
- ✓ S'il s'agit d'un salarié handicapé, **participez à la bonne prise en compte du handicap** sur la période d'intégration.



Les différents modalités de suivi

L'accompagnement et le suivi de l'apprenti.e prend la forme de différents temps d'échanges:

- ➡ La séquence d'apprentissage
- ➡ L'entretien de suivi
- ➡ Bilan – Evaluation
- ➡ La gestion d'une situation difficile



I) La séquence d'apprentissage

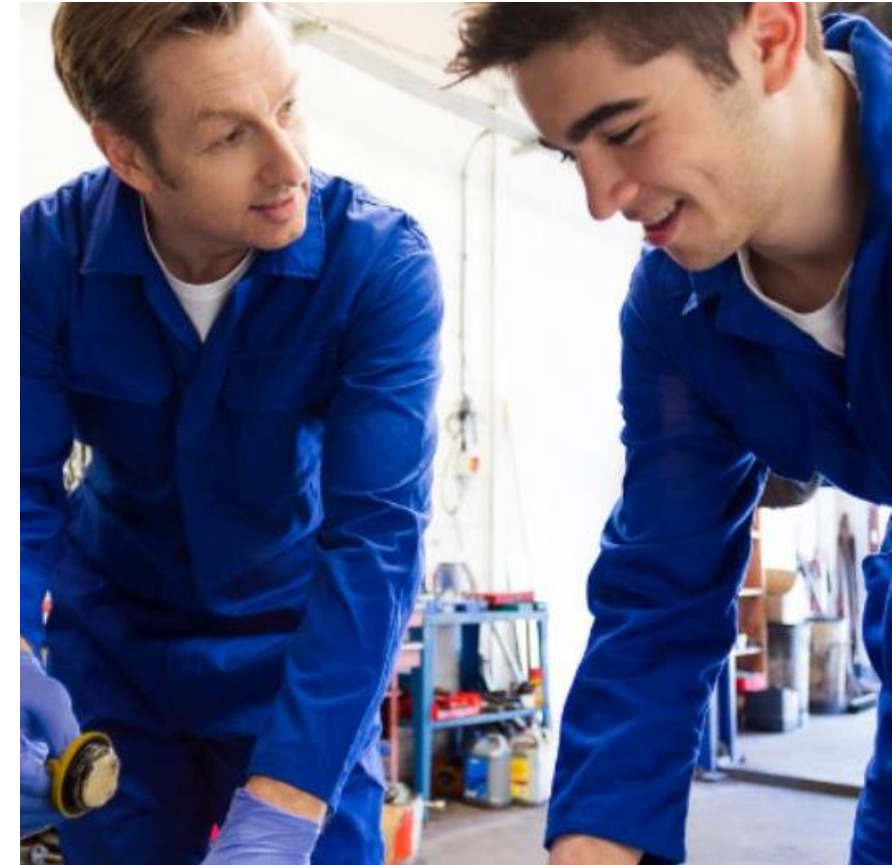
Une séquence d'apprentissage est un **ensemble cohérent de leçons et d'activités** visant à développer des compétences spécifiques et constituant une étape structurante du parcours de formation

Composée de plusieurs séances, elle permet à l'apprenti d'acquérir de façon progressive les connaissances et les gestes nécessaires pour **atteindre un objectif pédagogique précis**

Séquence d'apprentissage :

- ✓ **Préparer:** Définir en amont les activités et objectifs
- ✓ **Expliquer:** Ce que vous allez faire et repositionnez la tâche, la mission dans l'activité
- ✓ **Montrer:** Vous montrez comment vous effectuez une activité
- ✓ **Vérifier:** S'assurer de la compréhension (faire reformuler)
- ✓ **Observer:** Il fait et vous observez
- ✓ **Analyser:** Favorisez l'auto-évaluation « Que penses-tu de ton travail ? »

N'oubliez pas que faire des erreurs fait partie de l'apprentissage !



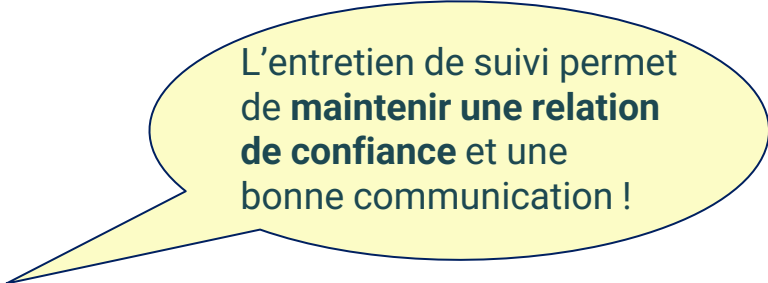
II) L'entretien de suivi

L'entretien de suivi est un **temps d'échange structuré et régulier** entre le Maître d'apprentissage et l'apprenti.e, visant à **faire le point** sur la progression et ajuster l'accompagnement.

Moment privilégié de dialogue, il permet d'évaluer les acquis, d'identifier les difficultés rencontrées et de définir les prochaines étapes du parcours d'apprentissage

Entretien de suivi :

- ✓ **Planifier:** Programmez régulièrement (ex : 30 min toutes les semaines)
- ✓ **Préparer:** Définir les objectifs et sujets à aborder
- ✓ **Echanger:** Autour des thèmes clés: formation et acquisitions, difficultés, réussites et progrès
- ✓ **Analyser:** Détectez les éventuelles difficultés, encouragez l'auto-évaluation de l'apprenti
- ✓ **Décider:** Définissez les actions à conduire, à prévoir
- ✓ **Valoriser:** Reconnaître le progrès et renforcer la motivation

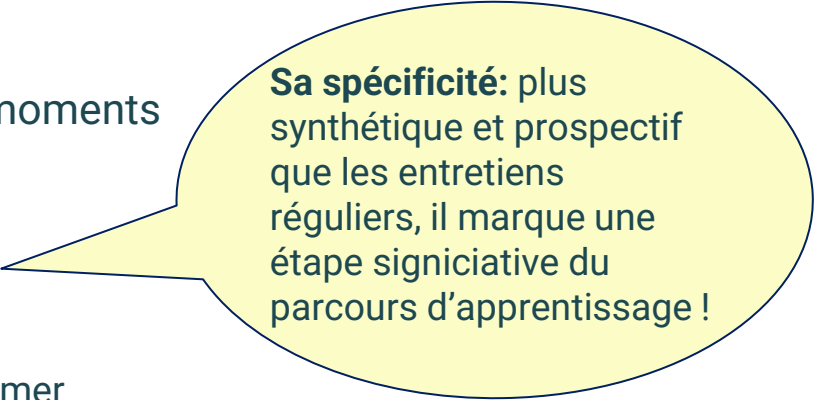


L'entretien de suivi permet de **maintenir une relation de confiance** et une bonne communication !

III) L'entretien de bilan

L'entretien de bilan est un **temps d'évaluation global et de synthèse** permettant de dresser un état des lieux des compétences acquises et de **définir les perspectives d'évolution** du parcours d'apprentissage.

Il est effectué en **coordination avec le CFA** et est, en règle générale, préconisé aux moments suivants: à 2 mois, à mi parcours et en fin de parcours



Sa spécificité: plus synthétique et prospectif que les entretiens réguliers, il marque une étape significative du parcours d'apprentissage !

Entretien de bilan :

- ✓ **Préparer:** rassembler les éléments d'évaluation (grilles, observations, productions), programmer suffisamment de temps
- ✓ **Evaluer:** faire le point sur les compétences acquises et les objectifs atteints depuis le dernier bilan
- ✓ **Analyser:** ensemble : identifier les points forts, les axes d'amélioration et les écarts par rapport aux attendus
- ✓ **Valoriser:** reconnaître les progrès et réussites, renforcer la confiance
- ✓ **Projeter:** définir les prochains objectifs d'apprentissage et ajuster le parcours si nécessaire
- ✓ **Formaliser:** tracer les conclusions dans les outils de suivi (livret d'apprentissage, grille d'évaluation...)

IV) Entretien spécifique/ gestion d'une situation difficile

Lorsqu'une situation devient délicate (conflit, rupture de la communication, démotivation de l'alternant, etc.), **il est indispensable d'en parler le plus tôt possible**

L'objectif de l'entretien est ici de **désamorcer la situation** en posant un regard partagé sur les difficultés et en co-construisant des solutions

A noter: il est également recommandé d'alerter le CFA afin de l'associer aux démarches de prévention !

Gérer une situation relationnelle délicate :

- ✓ **Détecter:** repérer les premiers signaux précoces (changement de comportement, baisse de qualité du travail, tensions relationnelles naissantes)
- ✓ **Réagir:** dans un délai raisonnable
- ✓ **Préparer** l'entretien: rassembler les faits objectifs, choisir le bon moment et lieu (calme, privé)
- ✓ **Exposer:** la base de l'entretien consiste à exposer la situation sur la base de faits concrets
- ✓ **Dialoguer:** Ouvrir le dialogue et donner la parole à l'apprenti.e ("Comment vis-tu cette situation ?«), écouter activement et sans jugement
- ✓ **Construire:** des solutions: rechercher les causes ensemble, co-définir un plan d'action et définir des échéances de suivi (« je te propose qu'on refasse le point sur ce sujet dans 1 semaine »).
- ✓ **Mobiliser** des tiers si nécessaire: référent pédagogique du CFA, parents, conseiller (mission locale, pôle emploi,..), médiateur

S'il s'agit d'un alternant en situation de handicap, **analysez les causes des difficultés rencontrées et prenez contact avec les acteurs ressources** pour vous aider à trouver des solutions (RH, référent handicap, Cap Emploi, médecin du travail...)

MERCI

Vos contacts:

DREETS Nouvelle Aquitaine: dreets-na.pole3E@dreets.gouv.fr

OPCO AKTO: rusmira.SADIKOVIC@akto.fr

OPCO EP: marie.buffet@opcoep.fr

OPCO OCAPIAT: olivier.vannereux@ocapiat.fr

OPCO ATLAS : bmarrs@opco-atlas.fr

