



A powerful
and balanced
voice for business



Organisation
internationale
du Travail



1919-2019

DES OUTILS POUR DES APPRENTISSAGES DE QUALITÉ

Guide destiné aux entreprises



Service des
compétences et
de l'employabilité
(SKILLS)

Organisation
internationale
des Employeurs

**Des outils pour des apprentissages de qualité:
guide destiné aux entreprises**

Des outils pour des apprentissages de qualité: guide destiné aux entreprises

Préparé par:
John West
Kazutoshi Chatani

Bureau international du Travail
Organisation internationale des Employeurs

Copyright © Bureau international du Travail 2019

Première publication 2019

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Les coordonnées de l'organisme chargé des droits de reproduction dans votre pays peuvent se trouver sur le site www.ifrro.org.

ISBN 978-92-2-133916-8 (impression)

ISBN 978-92-2-133917-5 (pdf en ligne)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées. La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.
Création graphique, conception typographique, mise en pages, lecture et correction d'épreuves, impression, édition électronique et distribution.
PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.
CODE: SCR-BIP-REP

NEW SKILLS AT WORK
JPMORGAN CHASE & CO.

Avant-propos

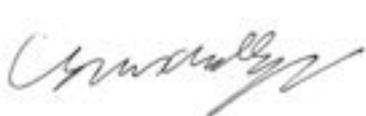
Les technologies de pointe, la mondialisation, l'évolution des modes de production des biens et des services ainsi que de nombreux autres facteurs ont entraîné une évolution rapide de la demande en compétences. Il ne fait aucun doute que cette tendance va se poursuivre. Alors que les systèmes actuels de développement des compétences peinent à suivre le rythme de l'évolution de la demande, nous observons un écart croissant entre l'offre et la demande en compétences qui affecte les entreprises et les travailleurs dans le monde entier. Trouver des réponses efficaces à ce défi est aujourd'hui une priorité absolue pour les décideurs politiques et les partenaires sociaux.

C'est dans ce contexte que le Bureau international du travail (BIT) et l'Organisation internationale des employeurs (OIE) se sont lancés dans une étude appliquée conjointe sur les apprentissages de qualité avec le soutien financier de la Fondation JPMorgan Chase. Nous pensons qu'une collaboration approfondie entre les entreprises et l'enseignement et la formation professionnels (EFP) permettra d'améliorer la qualité et la pertinence des programmes de développement des compétences, qui représentent une des solutions clés aux insuffisances actuelles dans ce domaine. Les apprentissages de qualité, les actions fédérées entre entreprises et établissements d'EFP visant à préparer les apprentis à leurs métiers jouent un rôle important à cet égard.

L'objectif de cette publication conjointe est d'aider les entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises, à définir et à mettre en œuvre des programmes d'apprentissage qui répondent à leurs besoins en compétences. Des outils utiles pour planifier et réaliser ces apprentissages ont été développés et testés par de nombreuses entreprises performantes. L'étude conjointe a rassemblé certains de ces outils et la présente publication les met à disposition, évitant ainsi de réinventer la roue. De toute évidence, ces outils peuvent nécessiter des adaptations pour leur mise en application dans des entreprises et des contextes socioéconomiques différents.

La présente publication ne contient ni préconisations d'experts ni pratiques idéales. Elle cherche plutôt à montrer ce que de vraies entreprises font dans la réalité pour planifier et gérer leur programme d'apprentissage et contient de nombreux exemples d'outils qu'elles utilisent.

Nous espérons que vous y trouverez des idées utiles pour vous aider dans la mise en place de vos apprentissages.



SRINIVAS REDDY
Chef du Service des compétences
et de l'employabilité
Bureau international du Travail



ROBERTO SUÁREZ SANTOS
Secrétaire général par intérim
Organisation internationale
des Employeurs



HANG HO
Responsable des régions
Europe, Moyen-Orient et
Afrique et Amérique latine
Fondation JPMorgan Chase

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les 24 entreprises qui ont partagé leur expérience et leurs outils et en ont autorisés l'usage dans la présente publication. Elles sont citées à l'annexe 1. La Fondation Coopération entre l'enseignement professionnel et les entreprises (Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven – SBB) nous a aidés en choisissant des entreprises néerlandaises et en organisant les entretiens aux Pays-Bas pour la présente publication. La Confédération patronale de la République mexicaine (Confederación Patronal de la República Mexicana – Coparmex) nous a aidé de la même manière au Mexique.

Les entretiens avec les entreprises ont été réalisés par Erica Smith en Australie, John West au Royaume-Uni, Kazutoshi Chatani aux Pays-Bas, Marcelo Cuautle Segovia au Mexique, Pooja Gianchandani en Inde et Svenja Jambo en Allemagne. John West et Kazutoshi Chatani ont rédigé et revu le texte à partir de ces entretiens et des outils obtenus auprès de ces entreprises.

Cette publication est le résultat de l'action concertée entre le BIT et l'OIE. Kazutoshi Chatani et Marcelo Cuautle Segovia ont travaillé en collaboration sur ce projet au titre du BIT. Paul Comyn, spécialiste confirmé en compétences à l'OIT, a donné une orientation générale et apporté un point de vue technique. Roberto Suárez Santos, Akustina Morni et Thannaletchimy Housset de l'OIE ont participé à l'élaboration de cette publication conjointe entre le BIT et l'OIE. Samuel Asfaha (BIT) a assuré la coordination entre les deux organismes.

Les experts et praticiens suivants qui ont participé à la réunion de rédaction ont fait bénéficier cette étude d'observations utiles : Akustina Morni (OIE), Antje Barabasch (Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle – IFFP), Kirstin Steinmetz (Fondation JPMorgan Chase), Mary Ngechu (Groupe LinePlast au Kenya), Sibylle Schmutz (Donor Committee for dual Vocational Education and Training – DC dVET), Srinivas Reddy, Paul Comyn, Ashwani Aggarwal, Samuel Asfaha, Christine Hofmann, Kazutoshi Chatani et Marcelo Cuautle Segovia (BIT).

De plus, Michael Chiam (Fédération patronale de Malaisie), Bettina Schaller et Menno Bart (groupe Adecco), le GAN (réseau mondial de l'apprentissage) ainsi que Jürgen Menze et Eliana Aguilar (BIT) ont contribué à l'enrichir grâce à leurs suggestions.

La présente publication fait partie des réalisations du projet « Skills that Work », une initiative en faveur du développement par la coopération mise en œuvre par le BIT et financée par la Fondation JPMorgan Chase.

Synthèse

Quels sont les facteurs de réussite lorsque l'on veut faire appel aux apprentissages pour répondre à la demande en compétences ? Nous présentons ici les méthodes de 24 entreprises issues de six pays, en nous intéressant notamment à leurs principales méthodes de recrutement et de formation des apprentis et en présentant des exemples réels des outils qu'elles utilisent.

- Les entreprises ont recours à l'apprentissage pour obtenir les **compétences** dont elles ont un besoin permanent lorsqu'elles remplacent ou accroissent la main-d'œuvre qualifiée qui est au cœur de leurs opérations. Cette démarche est souvent plus rentable et donne de meilleurs résultats que le recrutement de travailleurs qualifiés sur le marché du travail. En proposant des places d'apprentissage, elles créent aussi des liens plus étroits avec les collectivités locales.
- Les entreprises doivent former des **partenariats** avec des centres d'enseignement professionnel afin de dispenser aux apprentis les notions théoriques sur lesquels s'appuie la formation technique. Il est donc important de bâtir de bonnes relations avec le personnel de ces établissements. Lorsqu'elles ont la possibilité de choisir les écoles et les cursus que leurs apprentis suivront, elles négocient les cours proposés. Dans certains cas, les établissements d'enseignement et les entreprises ont mis au point ensemble de nouveaux programmes d'apprentissage.
- Les entreprises ont des **contrats** écrits soit avec les apprentis soit avec des organismes intermédiaires qui organisent les programmes d'apprentissage avec différents employeurs. Les conditions sont généralement semblables à celles des employés ordinaires, avec en plus l'obligation de donner et de recevoir une formation, ainsi que la définition des rôles des différents responsables, tuteurs, enseignants et examinateurs en contact avec l'apprenti. Le travail de l'entreprise est facilité par une répartition claire des rôles et des responsabilités entre les acteurs et un dispositif national encadrant la qualité de l'apprentissage.
- Les **plans de formation** destinés aux apprentis sont généralement influencés par les dispositifs cadres ou les principes directeurs adoptés au niveau du secteur pour le métier concerné. Cependant les entreprises doivent toujours adapter la formation à leurs propres besoins et à ce qu'elles peuvent proposer sur le plan pratique. Il est nécessaire de bâtir un plan, tant pour la formation en dehors du lieu de travail (programme d'enseignement) que pour l'expérience sur le terrain, sous forme de postes de travail et des services de l'entreprise où l'apprenti interviendra. Ce plan est réexaminé au fur et à mesure de ses progrès.
- Les entreprises **préparent le lieu de travail** pour qu'il convienne à la formation en veillant aux règles de santé et de sécurité, en formant ou en informant les superviseurs et les employés expérimentés qui piloteront les apprentis, en assurant une bonne

information préalable des apprentis nouvellement arrivés avant de commencer le travail et la formation et en prévoyant des exercices et des travaux qui approfondiront la formation et la rendront plus motivante. Une attention spécifique est nécessaire pour les apprentis en situation de handicap ou ayant d'autres besoins particuliers.

- Les entreprises soignent particulièrement le **recrutement** et font tout leur possible pour élargir le vivier potentiel de candidats. Les critères de sélection portent moins sur les notes obtenues aux examens que sur l'attitude et la motivation des candidats. En dehors des entretiens, essais en entreprise, visites de familiarisation et tests d'aptitude font souvent partie du processus de recrutement. Certaines entreprises prennent activement des dispositions pour recruter des personnes handicapées ou issues de groupes désavantagés.
- Les entreprises prévoient des systèmes pour **suivre les progrès** de leurs apprentis. Toutes reconnaissent que les abandons sont coûteux et doivent être évités. En dehors des évaluations officielles qui mesurent les réalisations nécessaires à l'obtention d'une qualification, les entreprises (ou les organismes intermédiaires qui les assistent) font le point à des étapes décidées par avance et prévoient des entretiens informels avec leurs apprentis sur leurs progrès et les problèmes rencontrés.

Table des matières

Avant-propos	v
Remerciements	vii
Synthèse	ix
1. Ce que nous souhaitons accomplir	1
2. Ce que contient ce guide et comment l'utiliser	5
3. Motivation : pourquoi les entreprises choisissent-elles d'embaucher des apprentis?	9
4. Partenariats : les relations avec d'autres sources de formation	17
5. Contrats d'apprentissage : conditions de travail et de formation	25
6. Planification de la formation	35
7. Préparation : préparer le lieu de travail en vue de la formation	45
8. Recrutement : comment bien sélectionner les apprentis?	57
9. Accompagner les apprentis jusqu'à la réussite	67
10. Les clés du succès : synthèse des enseignements	79
Annexe 1: Les entreprises qui ont participé aux études de cas	83
Annexe 2: Comment nous avons recueilli ces informations?	85

Notions clés

Notion clé 1:	L'apprentissage	2
Notion clé 2:	Les organismes intermédiaires.	6
Notion clé 3:	Connaissances et aptitudes	10
Notion clé 4:	La formation sur le lieu de travail et la formation externe	18
Notion clé 5	Les centres de formation professionnelle	19
Notion clé 6:	Le plan de formation	36
Notion clé 7	Connaissances à acquérir et programmes d'enseignement	39
Notion clé 8:	Carnet de l'apprenti	41
Notion clé 9:	Réunion d'accueil	47
Notion clé 10:	Tuteurs, mentors et examinateurs.	50
Notion clé 11:	Évaluations	68

Outils

Outil 4 1:	Ymere – Rôles et responsabilités	21
Outil 5 1:	Clauses standards des contrats d'apprentissage	27
Outil 5 2:	Australie – Clauses d'un contrat de formation	28
Outil 5 3:	ROC Mondriaan – Accord de formation en entreprise (synthèse)	30
Outil 5 4:	Abingdon & Witney College – Consignes pour la protection des jeunes.	31
Outil 6 1:	Azimut Hotel – Matières enseignées en centre de formation professionnelle	37
Outil 6 2:	Azimut Hotel – Objectifs du module Accueil	38
Outil 6 3:	Azimut Hotel – Calendrier hebdomadaire.	38
Outil 6 4:	BHEL – Connaissances à acquérir pour le métier d'électricien (extrait)	39
Outil 6 5:	BHEL – Programme d'apprentissage en entreprise (extrait)	40
Outil 6 6:	Engineering Trust – Programme général	40
Outil 6-7:	Gason – Modules requis pour la qualification (extrait)	42

Outil 6 8:	Gason – Plan de rotation des apprentis	43
Outil 7 1:	Bierbaum-Proenen – Liste de tâches à l’arrivée de nouveaux apprentis	48
Outil 7 2:	Bierbaum-Proenen – Contenu du livret d’informations pour les apprentis	49
Outil 7 3:	Nouvelle-Galles du Sud – Idées utiles pour bien encadrer les apprentis	51
Outil 7 4:	BGT – Liste de mesures à prendre pour la santé et sécurité des apprentis.	52
Outil 7 5:	Lemon Tree Hotels – Prise de commande	53
Outil 7 6:	Lemon Tree Hotels – Les mathématiques au travers de problèmes pratiques.	53
Outil 7 7:	ROC Mondriaan – Critères d’agrément pour une entreprise	54
Outil 7 8:	ROC Mondriaan – Description d’une mission pendant le stage . . .	55
Outil 7 9:	Abingdon & Witney College - Points à vérifier sur le site de l’employeur	55
Outil 8 1:	Dalmia Cement – Le recrutement	59
Outil 8 2:	Dalmia Cement – Formulaire d’évaluation après entretien	60
Outil 8 3:	Royal Opera House – Formulaire de candidature (extrait).	61
Outil 8 4:	Royal Opera House – Conseils aux candidats	62
Outil 8 5:	Gason – Programme pour le camp d’immersion des apprentis . . .	63
Outil 8 6:	Engineering Trust – Support promotionnel	65
Outil 9 1:	BGT – Mesure des performances à huit semaines	70
Outil 9 2:	BGT – Mesure de l’aptitude au travail à 30 semaines	70
Outil 9 3:	Ymere – Tableau de contrôle des progrès réalisés.	71
Outil 9 4:	Ymere – Modèle de carnet tenu par l’apprenti	72
Outil 9 5:	Ymere – Évaluation de fin de module	72
Outil 9 6:	Mubea - Compte-rendu hebdomadaire	73
Outil 9 7:	Darke & Taylor – Évaluation du tuteur au bout de trois mois	74
Outil 9 8:	Ballarat Health Services – Questionnaire remis aux apprentis (extrait).	75

1. Ce que nous souhaitons accomplir

Dans ce guide, notre objectif est simple. Nous voulons montrer, au travers d'exemples réels provenant du quotidien d'employeurs travaillant sur le terrain comment les entreprises gèrent les différentes étapes qui sont nécessaires pour mettre sur pied un programme d'apprentissage qui fonctionne bien.

L'apprentissage n'est pas une notion compliquée. Elle est connue dans de nombreux pays et cultures et remonte à plusieurs siècles. Mais réussir sa mise en place demande – comme la plupart des fonctions de l'entreprise – des soins, de l'attention et une bonne planification.

Notion clé 1 – L'apprentissage

Les programmes d'apprentissage ont les principales caractéristiques suivantes:

- Ils dispensent les aptitudes, les connaissances et les compétences nécessaires pour posséder un métier spécifique.
- Ils associent l'acquisition de connaissances sur le terrain (travaux réels de production ou de service) à la formation externe (en classe ou autre situation similaire).
- Ils comprennent un contrat spécifique entre l'employeur et l'apprenti.
- Ils mènent à des diplômes ou des agréments reconnus.

Selon les pays, différents termes désignent les apprentis, qui sont par exemple souvent décrits comme des stagiaires. Nous avons choisi le terme d'apprenti dans ce document.

Nous allons présenter une série d'études de cas couvrant 24 entreprises situées dans six pays. Nous avons certes interrogé ces entreprises sur leur expérience mais nous leur avons aussi demandé les instruments (que nous appelons «outils») dont elles se servent dans leur programme d'apprentissage. Nous avons présenté ces exemples en fonction de sept axes qui servent à organiser et à gérer les apprentissages:

- **Motivation:** pourquoi les entreprises proposent-elles des places d'apprentissage? Comment décident-elles du nombre d'apprentis qu'elles vont recruter et pour quels métiers ?
- **Partenariat:** l'apprentissage fait intervenir différents participants en dehors de l'entreprise et de l'apprenti. Comment les entreprises établissent-elles les relations nécessaires avec ces intervenants ?
- **Planification de la formation:** à quoi ressemblent les plans de formation et comment sont-ils élaborés ?
- **Contrats d'apprentissage:** comment sont rédigés les rôles, les responsabilités et les droits ?
- **Préparation:** que faut-il faire pour réussir la mise en application des plans de formation?
- **Recrutement :** comment les entreprises s'y prennent-elles pour bien recruter leurs apprentis?
- **Suivi des progrès :** quels sont les systèmes nécessaires permettant aux apprentis de continuer jusqu'à l'obtention de la qualification?

Chacun de ces axes se voit consacrer un chapitre. Le chapitre de conclusion résume les éléments qui semblent être des gages de succès.

Tous ces exemples sont réels. Toutes les entreprises citées animent avec succès des programmes d'apprentissage qui desservent utilement leurs opérations, sont bien considérés dans leur collectivité et dont elles sont fières. Aucune d'entre elles ne se considère exceptionnelle dans sa manière de gérer l'apprentissage. Nous espérons que nos lecteurs seront motivés par ces exemples et chercheront comment ils pourraient les appliquer dans leur propre contexte, ou même comment ils pourraient faire mieux encore. Si c'est le cas, n'oubliez pas de nous en faire part!

2. Ce que contient ce guide
et comment l'utiliser

L'expérience et les outils que nous avons réunis proviennent d'entreprises reconnues dans leur collectivité pour leurs programmes d'apprentissage bien gérés et réussis. L'annexe 1 contient une brève description de chaque entreprise. La démarche adoptée pour choisir les entreprises et rassembler les informations est expliquée à l'annexe 2.

En majorité, ce sont des petites et moyennes entreprises (PME). Nous avons fait le choix délibéré de recueillir l'expérience de PME car, dans de nombreux pays, elles accueillent de nombreux travailleurs et le développement des compétences y est un sujet important. Mais notre échantillon comprend également quelques grandes entreprises.

Nous avons constaté que souvent, les PME font appel à des organismes intermédiaires pour les aider à différentes étapes. Nous en avons donc inclus quelques-uns à ce titre.

Notion clé 2 – Les organismes intermédiaires

Un organisme intermédiaire a pour but d'aider les entreprises, notamment les PME, à proposer des apprentissages. Habituellement il prend en charge une ou plusieurs des fonctions suivantes:

- aide au recrutement des apprentis : annonces, présélection, etc.
- conseils sur les plans de formation qui mèneront au diplôme visé
- recherche de prestataires pour la formation externe ou parfois fourniture directe de cette prestation
- aide pour obtenir des bourses de l'État, lorsqu'il en existe pour l'apprentissage
- suivi des progrès de l'apprenti et tenue du dossier de réalisations qui compte pour la qualification finale.

Ces organismes intermédiaires prennent différentes formes. Il y a les organismes de formation collective dans lesquels plusieurs entreprises d'une région se regroupent en association. Les chambres de commerce, les établissements de formation professionnelle et les organisations non gouvernementales (ONG) assurent parfois cette fonction. Et il y a aussi souvent des organismes de formation privés.

Dans chaque chapitre, nous nous intéressons à trois ou quatre entreprises de notre échantillon qui appliquent des méthodes pratiques et intéressantes aux sept axes de l'apprentissage. Chaque chapitre est organisé comme suit:

- Tout d'abord nous expliquons en quoi l'axe est important, sur quoi il porte et les difficultés et décisions qui en découlent.
- Nous proposons ensuite un certain nombre d'étapes préparatoires que les entreprises doivent prévoir, comme l'étude des réglementations éventuelles.
- L'essentiel du chapitre est ensuite consacré à décrire comment les entreprises choisies gèrent le processus de l'apprentissage et notamment les outils qu'elles utilisent.
- Nous donnons ensuite quelques exemples d'autres entreprises de notre échantillon qui ont adopté une démarche différente ou intéressante.
- Chaque chapitre se termine sur quelques idées utiles qui résument, selon nous, les clés de la réussite rencontrée par ces entreprises.

Nous donnons des exemples d'outils utilisés par les entreprises dans des encadrés situés sur la page concernée. Parfois, seul un extrait d'un formulaire ou d'un document long qui ne tiendrait pas sur la page est imprimé afin de donner une idée de son contenu, par exemple en énumérant seulement quelques-uns des modules d'enseignement évoqués. Les formulaires qui n'étaient pas en anglais ont été traduits, généralement à l'exclusion des références à la législation locale qui ne seraient pas utiles à d'autres pays; parfois, le texte a été modifié s'il est propre à une entreprise ou un pays, pour le rendre plus clair à l'ensemble des lecteurs.

À certains endroits, nous illustrons à l'aide d'un diagramme la réflexion qui précède la mise en pratique. Parfois, nous présentons dans un encadré une des notions clés relatives aux programmes d'apprentissage pour les lecteurs qui ne seraient pas encore coutumiers de ce domaine: cette formule a déjà été utilisée deux fois dans les pages qui précèdent.

Bien sûr, les systèmes d'apprentissage varient d'un pays à l'autre. Parfois, ils sont différents à l'intérieur d'un même pays, d'une région à l'autre et d'un secteur industriel à l'autre. Naturellement, les entreprises qui envisagent de recourir à l'apprentissage pour la première fois devront vérifier les dispositifs, les appuis et les réglementations dont elles relèvent; ceci est repris dans le paragraphe «Étapes préparatoires» de chaque chapitre.

Mais nous avons été frappés par le degré de ressemblance des difficultés et des méthodes d'un pays à l'autre et nous pensons donc que les pratiques et les outils qui sont décrits ici seront généralement transférables. Cependant les modes de financement, s'il en existe, sont très différents d'un pays à l'autre et nous n'avons donc pas cherché à couvrir ce sujet.

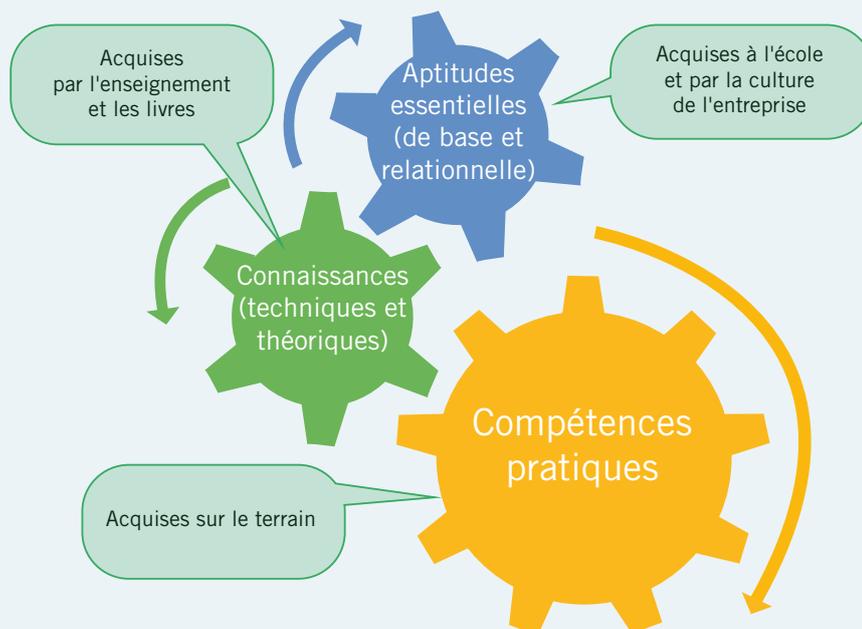
Enfin, il va sans dire que nous ne cherchons pas à suggérer que les entreprises qui découvrent l'apprentissage peuvent ou doivent copier l'un ou l'autre des outils. Chacun d'entre eux a été conçu pour les besoins d'une entreprise et d'un système d'apprentissage particuliers. Mais nous pensons qu'ils peuvent utilement donner aux entreprises qui découvrent ce sujet des idées sur la façon dont les problèmes liés à la mise en place d'un programme réussi d'apprentissage sont gérés par d'autres.

3. Motivation: pourquoi les entreprises choisissent-elles d'embaucher des apprentis?

Au premier abord, la raison pour laquelle une entreprise cherche à recruter des apprentis peut paraître évidente. Elle a besoin de travailleurs qualifiés: en recrutant et en formant des personnes plus jeunes pour qu'elles acquièrent l'ensemble des compétences et des connaissances désirées, elles vont satisfaire ces besoins.

Notion clé 3 – Connaissances et aptitudes

Il y a plusieurs façons de classer les connaissances et les aptitudes (le terme de compétence est aussi utilisé). Les sociétés de notre échantillon font plutôt la différence entre aptitudes essentielles, connaissances utiles et compétences pratiques.



- Ces dernières sont les aptitudes spécifiques au métier qui sont acquises par l'application pratique et sont au cœur de l'apprentissage. Tous les employeurs soulignent l'importance de l'expérience sur le terrain, réelle ou au moins réaliste, même s'ils estiment que les ateliers de formation accélèrent l'acquisition des connaissances, notamment dans les premiers temps.
- Les aptitudes essentielles – aussi dénommées aptitudes relationnelles – s'apprennent à l'école et tout au long de la vie, par exemple communication, travail en équipe et résolution de problèmes. Les entreprises les recherchent lors du recrutement mais elles reconnaissent aussi que leur culture, leurs valeurs et leurs façons de travailler peuvent aider les apprentis à adopter les attitudes et les compétences souhaitées.
- S'y ajoutent les connaissances théoriques : par exemple, des techniques propres à un métier, la lecture d'un diagramme, les bases du service à la clientèle, etc. Celles-ci sont généralement acquises par des cours structurés, des ouvrages ou des supports informatiques. En règle générale, les entreprises se tournent vers des prestataires pour dispenser ces connaissances par l'enseignement structuré

Mais l'idée de recruter et de former des travailleurs par le biais de programmes d'apprentissage entraîne d'autres questions:

- a) Comment les entreprises décident-elles du nombre d'apprentis à recruter et des compétences à leur donner ? L'apprentissage prend habituellement un an au moins et souvent beaucoup plus. Peut-on prévoir les besoins en compétences si longtemps à l'avance?

- b) Pourquoi ne pas recruter des travailleurs qui ont déjà les compétences nécessaires, soit sur le marché libre soit au travers d'agences ou de sous-traitants ? C'est sûrement une formule plus souple?
- c) La solution qui consiste à engager des apprentis est-elle économique?
- d) La satisfaction des besoins en compétences est-elle la seule raison pour laquelle les entreprises recrutent des apprentis?

Si différentes entreprises ont répondu à ces questions de façon assez différente, une tendance claire s'est dégagée de nos études de cas.

En ce qui concerne les **futurs besoins en compétences**, les grands thèmes étaient les suivants:

- Les métiers pour lesquels l'entreprise recrute des apprentis caractérisent généralement son cœur d'activité: par exemple chefs de cuisine dans des restaurants, électriciens qualifiés chez des installateurs d'équipements électriques, techniciens de fabrication ou soudeurs pour un métallurgiste, opticiens pour les fabricants et les commerçants en lunetterie. Si dans certains cas, les entreprises recrutent également des apprentis dans des métiers auxiliaires (par exemple personnel administratif), elles limitent souvent les apprentissages à la main-d'œuvre qualifiée qui leur est essentielle.
- Aucune de ces entreprises ne se livre à des exercices compliqués de planification des effectifs pour déterminer exactement combien d'apprentis elle devra recruter sur une année donnée. Elles ont en général un nombre de postes à pourvoir pour lesquels elles ont la capacité de former et qui est à peu près égal aux sorties anticipées normales (départs en retraite plus démissions) au sein de leur main-d'œuvre qualifiée essentielle. En cas d'expansion de leur activité, elles adoptent le haut de cette fourchette et en cas de recul, le bas de la fourchette.
- En matière de recrutement, la qualité des postulants est un facteur d'influence. S'il y a des candidats prometteurs pour une année donnée, l'entreprise peut en prendre plus que d'habitude mais, dans des circonstances extrêmes, elle peut ne pas recruter si elle estime qu'il n'y a pas de candidat valable.

Ces entreprises reconnaissent qu'il existe **d'autres solutions** que l'apprentissage et elles recrutent souvent du personnel qualifié sur le marché ou font appel à des sous-traitants ou à des intérimaires, pour faire face à une demande imprévue à court terme par exemple. Mais lorsqu'il s'agit de satisfaire des besoins à long terme avec des travailleurs qualifiés sur les activités de leur cœur de métier, elles estiment que ces autres solutions:

- sont coûteuses, notamment lorsque les marchés du travail sont tendus;
- risquent de ne pas donner le même niveau de productivité, parce que les apprentis qui ont été formés dans l'entreprise sont déjà habitués à leurs équipements et à leurs méthodes de travail;
- peuvent donner lieu à des problèmes de qualité, car les travailleurs nouveaux ou recrutés au travers d'intermédiaires ne connaissent pas les attentes de la société et, dans certains cas, ne se sentent pas tenus de les satisfaire.

En matière de rentabilité, seules quelques entreprises avaient réalisé une analyse récente comparant leurs programmes d'apprentissage aux autres solutions possibles. Il y avait toutefois de

nombreux exemples de révision des programmes et de changements apportés pour les rendre plus utiles et moins coûteux (par exemple gaspillage au cours du programme). En général, les entreprises considèrent comme une évidence que l'apprentissage est préférable aux autres options pour obtenir les compétences dont elles ont besoin.

Il est aussi manifeste qu'elles ont **d'autres raisons** de prendre des apprentis. Par exemple:

- pour consolider leur réputation au sein de la collectivité. Car leur main-d'œuvre actuelle, de même que leur clientèle locale, a des fils et des filles.
- pour améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services ou la culture d'entreprise. Un certain nombre de firmes a fait appel à l'apprentissage et, de façon plus générale, à la formation maison, pour garder la maîtrise d'un élément important qui les distingue de leurs concurrents.
- par intérêt et fierté personnels parmi les dirigeants, notamment les propriétaires dirigeants, qui, souvent, ont eux-mêmes été apprentis et qui participent activement à de nombreux aspects de l'apprentissage (par exemple réunions d'accueil et cérémonies en fin d'apprentissage).

D'un autre côté, comme nous le verrons, la mise en place de formations longues, comme les apprentissages, implique un investissement de temps et d'argent. Si une entreprise connaît surtout des besoins à court terme ou qui évoluent fréquemment, l'apprentissage n'est sans doute pas la meilleure solution.

Étapes préparatoires

Afin de concevoir et de mettre en œuvre des formations d'apprentissage efficaces qui correspondent aux besoins en compétences de l'entreprise, celle-ci devra:

- identifier dans ses effectifs le(ou les) groupe(s) essentiel(s) de travailleurs qualifiés pour le renouvellement duquel (desquels) elle se tournera vers l'apprentissage;
- projeter les départs en retraite prévisibles (travailleurs en poste proches de l'âge de la retraite) et les mouvements de personnel (tendances historiques relatives aux départs) au sein de ces groupes;
- tenir compte de la volatilité de la demande pour ses biens et ses services. S'il semble que l'activité va être assez stable ou même augmenter sur les prochaines années, l'apprentissage sera sans doute une bonne solution. Mais si de fortes fluctuations sont probables, des solutions à plus court terme pourraient mieux convenir ou le nombre d'apprentis pourrait se limiter à une fonction essentielle;
- analyser dans quelle mesure ses produits ou ses services sont – ou seront à l'avenir – spécialisés ou spécifiques et quelle est la valeur ajoutée associée à la qualité. Tous ces facteurs rendront les apprentissages plus intéressants que d'autres méthodes permettant de répondre aux besoins en compétences;
- prendre en compte l'effet positif sur sa réputation locale qui résultera d'un programme d'apprentissage régulier et apprécié.

Fonctionnement des entreprises de notre échantillon

Kotug est un prestataire de services de remorquage établi à Rotterdam, port principal des Pays-Bas. Chaque année, la société définit avec soin le nombre d'apprentis dont elle aura besoin avant de les recruter. Le plan de dotation en effectifs nécessite de cerner les besoins opérationnels dans un avenir proche et d'analyser le profil des travailleurs déjà en poste.

Pour en illustrer le fonctionnement, la société a un effectif navigant fixe de capitaines, de premiers lieutenants, de techniciens et de matelots. Il correspond à deux fois le nombre de remorqueurs en fonctionnement, pour couvrir les deux rotations des équipages. Certaines compétences sont souvent manquantes, en cas de maladie, de congés ou de démission. Le responsable de la planification aux ressources humaines étudie les chiffres du passé concernant les absences et les départs pour en tenir compte dans les plans de formation et de recrutement de l'entreprise.

Certains employés partent en retraite et la société organise la relève en conséquence. Si un capitaine est sur le point de prendre sa retraite, elle cherchera à nommer un successeur en interne en proposant à un premier officier une promotion au rang de capitaine. Elle étudie les profils de compétences récents des premiers officiers en poste. Un certain nombre d'années de navigation sur remorqueurs en mer est nécessaire avant d'être promu capitaine. De plus, pour ce poste, il est important de posséder des aptitudes relationnelles comme de savoir mener un équipage, avoir le sens des responsabilités et savoir gérer le personnel.

L'entreprise examine les évaluations de performances parmi son contingent de premiers officiers pour identifier celui qui sera le plus apte à recevoir cette promotion. Lorsqu'un premier officier passe au rang de capitaine, la société doit aussi faire monter un quartier-maître au rang de premier officier. Elle sait alors combien de personnes elle doit former pour en faire des matelots par l'apprentissage ou une autre formation.

Kotug applique donc un mode linéaire de planification des ressources humaines en prévoyant les progressions de carrière des apprentis jusqu'aux postes les plus gradés sur ses bateaux. Dans cette société, l'expérience est acquise par cumul et les employés peuvent s'attendre à progresser par la promotion. Le nombre d'apprentis fait partie de la planification de la relève.

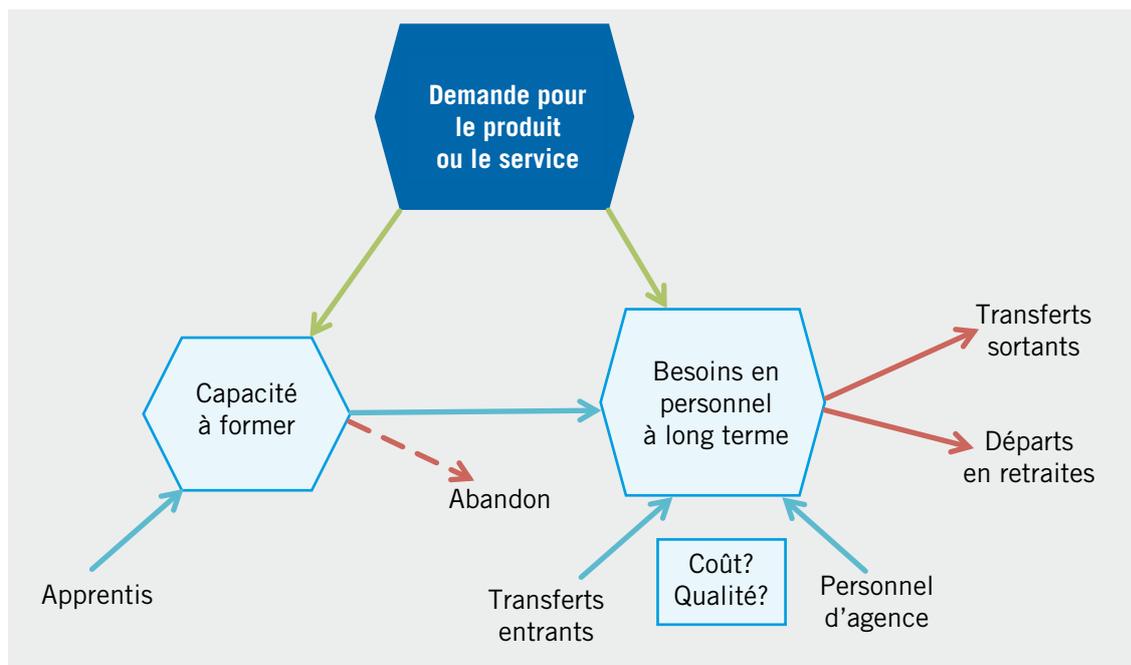
Darke & Taylor est une société britannique de taille moyenne qui conçoit et fournit des installations électriques. Son activité repose sur ses électriciens qualifiés. En l'absence d'apprentis, il lui faudrait soit recruter sur le marché libre soit faire appel à du personnel d'agence. Le marché du travail sur lequel elle opère est très tendu et ces deux solutions sont coûteuses en frais de personnel; l'entreprise s'inquiète également des problèmes d'assurance qualité et de responsabilisation du personnel envoyé par une agence parce qu'elle ne l'emploie pas directement.

Les décisions portant sur le nombre d'apprentis à recruter sur une année donnée dépendent à la fois des départs parmi son personnel et de son carnet de commandes. En moyenne, les électriciens restent 13 ans dans l'entreprise, y compris la période d'apprentissage. Sachant que le carnet de commandes est fluctuant et qu'il n'est pas possible d'en prédire la taille dans cinq ans lorsque les apprentis obtiendront leur diplôme, c'est la quantité de travail disponible dans l'avenir immédiat qui détermine le nombre d'apprentis qui peuvent lui être utiles. Un des avantages pour l'entreprise qui les recrute est de les utiliser à leurs débuts comme assistants auprès d'électriciens qualifiés et, bien entendu, il faut leur affecter des tâches utiles pour acquérir des compétences pratiques. Ces dernières années, le nombre d'apprentis recrutés a fluctué entre six et 15.

Il y a quelques années, pendant un recul des commandes, l'entreprise avait envisagé de reporter à plus tard son recrutement d'apprentis mais conclut que ceci causerait un goulot d'étranglement ultérieurement. Elle a pris l'habitude de recruter par le biais de l'apprentissage et cette formule est entrée dans sa culture d'entreprise, car bon nombre de ses dirigeants, dont le président, ont commencé leur carrière ainsi.

La logique appliquée par Darke & Taylor pour planifier l'envergure du programme d'apprentissage est représentée dans le diagramme 1.

Diagramme 1: Les facteurs qui influent sur le recrutement d'apprentis



Une autre entreprise néerlandaise, **Saton Optiek**, attache de l'importance aux aptitudes relationnelles et en tient compte dans sa façon de recruter des apprentis. Elle produit et commercialise des lunettes et des lentilles de contact et doit employer des opticiens et des optométristes spécialisés. Le directeur général tient à une bonne adéquation entre les employés et la culture de l'entreprise, qu'il appelle «ADN ». Dispenser les compétences en interne par l'apprentissage est une option qu'il préfère au recrutement d'employés expérimentés sur le marché du travail. L'entreprise pourvoit aux postes vacants en faisant avancer les employés existants à des postes plus élevés et en recrutant des apprentis en vue de les garder une fois formés.

Les programmes de formation par l'apprentissage servent à pourvoir aux vacances causées par les départs. Tous les ans, environ 10 pour cent des effectifs quittent l'entreprise. Elle doit donc prendre entre deux et huit apprentis annuellement. Elle examine le groupe actuel d'employés sous l'angle des compétences et du genre avant de définir ses offres de formation en conservant un équilibre dans son effectif.

Les opticiens et les optométristes sont en contact direct avec la clientèle, ce qui nécessite des compétences relationnelles. L'entreprise demande aux candidats de décrire leur quotidien (par exemple loisirs, sports, où ils achètent leurs vêtements, amis et famille) afin de mieux cerner leur personnalité et de jauger leur orientation clientèle.

Elle est convaincue que bien choisir ceux qui vont être formés en apprentissage est un élément clé de sa réussite. Dans cette sélection, les facteurs suivants sont pris en compte:

- la motivation du candidat
- ses aptitudes relationnelles et de travail en équipe
- la correspondance entre ce que l'entreprise propose et les attentes des candidats en matière de perspectives de carrière et d'acquisition de compétences.

En Inde, la société **Lemon Tree Hotels** pense que les mouvements de personnel fréquents et le manque de considération accordée au secteur de l'hôtellerie entravent la qualité du service aux clients. Les employés qui y débutent sont généralement jeunes, manquent des compétences nécessaires et veulent évoluer vers un autre métier dès que possible. Il existe peu de programmes de formation externe adaptés. Tout ceci se traduit par une qualité de service clientèle médiocre. Pour établir une offre spécifique représentative de sa marque, l'entreprise a mis au point un ensemble de programmes de formation maison, soigneusement conçus, destinés à bâtir une équipe bien formée, fidèle et motivée. Ce sont:

- un programme de formation à l'encadrement dans lequel 30 à 40 diplômés des instituts de gestion hôtelière occupent une succession de postes d'encadrement au sein de la société sur une période de 12 à 18 mois avant d'être nommés responsables adjoints.
- un programme spécial d'entrée dans la profession pour des jeunes issus de groupes désavantagés («privés d'opportunités») et notamment des personnes en situation de handicap.

Ce dernier était à l'origine un essai de recrutement de travailleurs malentendants qui n'a cessé de se développer depuis. Lemon Tree a constaté qu'en présence de bonnes conditions et avec une formation bien conçue, les personnes en situation de handicap et de désavantage sont particulièrement motivées et désireuses de s'impliquer dans les métiers de service. Elles ont un contact facile avec les clients. Lemon Tree a observé qu'au sein de ces groupes, les départs sont moins nombreux. En conséquence, l'entreprise a adopté le recrutement et la formation de personnes en situation de handicap et «privées d'opportunités» comme principe de fonctionnement, ce qui en fait un élément spécifique de sa philosophie.

Autres méthodes intéressantes

- Certaines entreprises, comme la grande cimenterie indienne **Dalmia Cement**, choisissent de former des apprentis au-delà de leurs propres besoins et de leur donner la possibilité de rechercher des postes ailleurs, dans des entreprises associées. Ceci donne d'une part à l'entreprise la possibilité de choisir les meilleurs apprentis et de les garder et sert d'autre part de source de travailleurs déjà formés pour l'ensemble du secteur.
- Le propriétaire de la société d'aménagements paysagers australienne **Semken Landscaping** garde le contact avec les apprentis qui l'ont quittée et continue parfois d'intervenir en tant que mentor lorsqu'ils se lancent dans la création de leur propre entreprise. C'est une marque de son engagement et de son intérêt personnels mais ceci lui permet également d'entretenir de bonnes relations et de trouver des débouchés possibles au sein d'un réseau élargi.



Photo fournie par Semken Landscaping

- La société indienne **Subros Limited** réalise régulièrement une analyse de rentabilité. Globalement, elle estime que les avantages liés aux 1400 places de son programme d'apprentissage en dépassent les coûts à hauteur d'environ 450 000 dollars US.

Idées utiles

Les entreprises où l'apprentissage fonctionne bien:

- adoptent une démarche pragmatique pour estimer leurs besoins en personnel; l'analyse intègre des facteurs prévisibles comme les mouvements du personnel ainsi qu'une estimation approximative de l'évolution de l'activité;
- veillent tout particulièrement à identifier les besoins au sein des métiers qui constituent le cœur de leur capacité d'action;
- tiennent compte de leurs besoins en aptitudes relationnelles envers la clientèle et dans le travail en équipe ainsi qu'en compétences techniques et pratiques et reconnaissent la place de la formation maison pour en assurer la transmission;
- ont conscience du fait que la formation maison peut contribuer à la culture de leur entreprise tout en renforçant leur image dans la collectivité locale;
- tiennent compte des attentes des recrues potentielles ainsi que des besoins de l'entreprise;
- recrutent un nombre assez stable d'apprentis, sachant que l'apprentissage ne convient pas aux besoins à court terme. Pour elles, l'apprentissage est une méthode rentable pour disposer d'un flux constant de personnel essentiel qualifié à moyen terme.

4. Partenariats: les relations avec d'autres sources de formation

Dans nos études de cas, aucune entreprise n'a agi seule pour se lancer dans l'apprentissage. Elles se sont toutes, à différents degrés, appuyées sur d'autres organismes qui les ont aidées sur un ou plusieurs des aspects suivants:

- recrutement des apprentis
- élaboration de plans individuels de formation
- formation externe, en totalité ou en partie
- parties de la formation sur le terrain que l'entreprise ne peut pas réaliser elle-même
- suivi et accompagnement des apprentis tout au long de l'apprentissage
- évaluations des apprentis requises pour leur qualification finale ou leur certificat de fin d'études.

Le recrutement, les plans de formation, le suivi et les évaluations seront étudiés dans les chapitres suivants, où nous verrons aussi des exemples de partenariat et d'accompagnement. Dans le présent chapitre, nous nous intéresserons à la formation dispensée hors du lieu de travail.

Notion clé 4 – La formation sur le lieu de travail et la formation externe

La formation externe est réalisée loin des pressions immédiates du travail, souvent en salle de classe ou dans un atelier particulier, mais elle est parfois dispensée à distance ou sur ordinateur. Pour les apprentis, il s'agit habituellement:

- de la théorie associée au métier (par exemple maths appliquées et dessin technique pour l'ingénierie, hygiène alimentaire en restauration)
- de l'enseignement et des exercices pratiques en atelier pédagogique, lorsqu'il est impossible ou trop coûteux de se livrer à des essais sur le lieu de travail (par exemple apprendre les bases de la maçonnerie)
- de la mise au courant et l'orientation pour le programme d'apprentissage (par exemple santé et sécurité, orientation professionnelle)
- dans certains pays, de la poursuite ou la consolidation de l'enseignement général (par exemple langue maternelle, éducation civique, mathématiques).

La formation sur le terrain, au contraire, est celle où l'apprenti participe à des tâches réelles dans les conditions et sous la pression du quotidien. L'apprenti, tout en étant supervisé, a ainsi la possibilité :

- d'apprendre les techniques du métier auprès de travailleurs expérimentés
- de mettre en pratique ses compétences, de gagner en vitesse et en exactitude et de faire face aux situations imprévues
- de démontrer ses aptitudes en situation réelle aux fins d'évaluation.



Photo fournie par Dalmia Bharat

Peu d'entreprises – même les grandes – peuvent ou savent donner des cours en salle sur la théorie professionnelle. Souvent les petites entreprises ne disposent pas d'assez d'apprentis pour justifier de tels cours. Elles se tournent donc vers des prestataires pour assurer l'enseignement et la formation sur ces aspects hors du lieu de travail. Ce sont souvent des centres de formation professionnelle publics qui les proposent mais nous avons aussi trouvé des exemples d'universités, de prestataires privés et d'ONG.

Notion clé 5 – Les centres de formation professionnelle

La plupart des pays disposent de réseaux d'établissements, d'instituts ou d'écoles secondaires spécialisées, où la formation externe est disponible et parfois obligatoire pour les apprentis. Souvent ils proposent des formations professionnelles à plein temps à d'autres étudiants également. Certains établissements se spécialisent sur une catégorie de métiers ou un secteur particulier (par exemple agriculture) tandis que d'autres proposent un grand éventail de formations. Ils dispensent souvent également des cours non diplômants pour adultes.

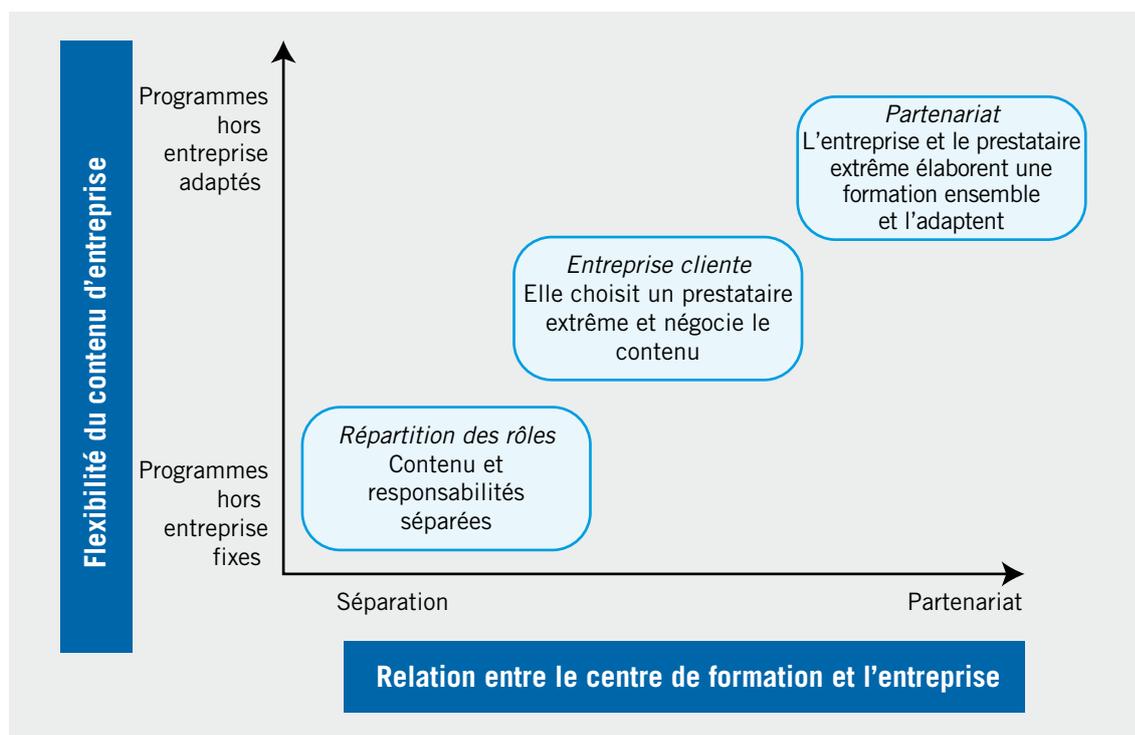
Leur appellation varie d'un pays à l'autre ou au sein d'un même pays. Pour simplifier, nous les nommerons **centres de formation professionnelle**.

Il est clairement important de tenir compte des besoins de l'entreprise dans ces formations externes, qui doivent correspondre aux travaux de l'apprenti sur le terrain. Les études de cas ont révélé trois façons assez différentes d'aborder cette relation:

- **répartition des rôles:** c'est le cas quand la formation externe correspond à un programme d'enseignement national ou régional ou quand l'entreprise n'a pas le pouvoir de négocier. Elle s'efforce alors d'aligner les tâches de ses apprentis sur le contenu enseigné au centre de formation professionnelle. Celui-ci ne rend pas de comptes à l'entreprise sur la formation qu'il dispense, mais ils peuvent établir de bonnes relations ;

- **l'entreprise en tant que cliente:** c'est le cas quand le contenu de la formation externe est négociable ou que l'entreprise a le choix du prestataire. L'entreprise précise ce qu'elle attend et recherche la proposition la plus adaptée ;
- **le partenariat:** l'entreprise et le prestataire collaborent pour coordonner les volets de la formation qu'ils dispensent respectivement. La formation est revue ensemble, ce qui se traduit par des adaptations et des ajouts au contenu.

Diagramme 2: Relations entre entreprises et prestataires en formation externe



Les études de cas présentent des exemples d'organismes intermédiaires qui organisent ou dispensent des formations externes, en général pour de petites entreprises. Ce sont par exemple BGT Jobs and Training en Australie et The Engineering Trust au Royaume-Uni.

Étapes préparatoires

En étudiant la possibilité d'un accord de partenariat, les entreprises devront:

- se demander si elles souhaitent prendre en charge tous les volets des apprentissages et en avoir la maîtrise ou si elles préfèrent déléguer certaines fonctions à d'autres organismes locaux ;
- vérifier s'il existe des organismes intermédiaires locaux de bonne réputation capables de leur proposer certains services ;
- voir si d'autres entreprises locales ont des besoins similaires et s'efforcer de collaborer avec elles sur les négociations avec les prestataires de formation externe, les agences de recrutement, etc. ;

- lorsqu'il existe un programme d'enseignement obligatoire pour la formation externe, se renseigner sur les centres de formation professionnelle qui le proposent localement et se mettre en relation avec celui qu'elles préfèrent ;
- lorsqu'il n'y a pas de cursus obligatoire, s'interroger sur la formation externe nécessaire et contacter différents prestataires pour établir celui qui est le plus susceptible de travailler de façon constructive avec l'entreprise pour élaborer et dispenser le contenu nécessaire.

Fonctionnement des entreprises de notre échantillon

Aux Pays-Bas, le bailleur en logements sociaux **Ymere** a mis au point un partenariat complet avec le centre de formation professionnelle local ROC Amsterdam. L'entreprise avait constaté l'existence d'un besoin pour un nouveau métier portant sur l'entretien courant et les réparations mineures non spécialisées dans les logements. Mais les formations existantes portaient principalement sur différentes spécialités du bâtiment. Avec le ROC, elle a mis au point un nouveau cursus couvrant les normes de compétences et les méthodes d'évaluation pour ces nouveaux « techniciens d'entretien général ». Il a fallu convaincre les enseignants des métiers classiques d'adapter leurs cours. Ymere les a invités à venir discuter du besoin pour ce nouveau métier, ce qui a permis d'établir la confiance et la compréhension mutuelle.

Du côté de l'école, il était essentiel d'avoir un nombre suffisant d'apprentis pour justifier l'ouverture d'une classe spécialisée. Ymere a pu inviter d'autres associations chargées de l'habitat à se joindre à elle et à envoyer leurs apprentis à ce nouveau cours.

ROC Amsterdam a eu besoin d'installations nouvelles pour les travaux pratiques associés à cette formation. Ymere participa à leur financement et, dès que la formation s'est révélée viable, un atelier de formation dédié a été commandé.

Ymere met en place des coordinateurs en formation qui assurent la liaison entre l'école et l'entreprise. Certains d'entre eux sont d'anciens apprentis. Leur rôle principal est de communiquer avec l'école, de programmer la formation pratique dans l'entreprise et d'assurer le suivi global des progrès des apprentis. L'outil 4-1 qui décrit le rôle et les responsabilités respectifs de l'entreprise et de l'école est distribué à tous les apprentis.

Outil 4-1: Ymere – Rôles et responsabilités

Il incombe à votre employeur de:

- mettre à disposition un lieu de travail adapté à la formation
- prévoir une supervision adéquate pendant l'acquisition des connaissances pratiques
- prévoir assez de temps et d'espace pour vos modules de formation
- planifier les tâches requises
- évaluer votre performance et votre développement professionnel.

Il incombe à votre centre de formation d :

- proposer une éducation de qualité en rapport avec la pratique professionnelle
- rédiger un plan de progression individuel
- arriver à un accord clair avec l'employeur sur votre programme de formation
- effectuer les évaluations requises pour votre développement professionnel
- vous proposer un diplôme à la fin de votre cursus, y compris la formation professionnelle.

En Australie, la grande société de services de santé **Ballarat Health Services** (BHS) n'était pas satisfaite des parcours existants pour acquérir le métier d'infirmier par le biais de diplômes après des études à plein temps. Cette méthode manquait d'applications pratiques et ne donnait pas assez de personnel qualifié pour satisfaire ses besoins.

Elle a donc ouvert des discussions avec le TAFE¹ qui est le centre de formation professionnelle local, pour mettre au point un mode d'apprentissage associant travail et enseignement. Cette formule avait pour but d'attirer de nouvelles recrues qui seraient rémunérées tout en étudiant et en acquérant la pratique en tandem avec les cours dispensés. Après plusieurs années de discussions, ce programme est en place et les besoins de BHS en personnel sont satisfaits grâce à l'apprentissage.

Un facteur clé des premiers contacts était le fait que le nouveau directeur des programmes en soins infirmiers à l'école était un ancien collègue de son interlocuteur chez BHS. Il leur a été facile de travailler ensemble sur les nouvelles dispositions. Sur les trois jours par semaine consacrés à la formation externe, une partie du contenu est enseignée par le personnel du centre mais la majorité est dispensée par des enseignants de chez BHS spécialisés en soins infirmiers. Le financement correspondant est également partagé. Les deux équipes participent à des formations professionnelles ensemble, collaborent sur le contenu du programme et les travaux à évaluer et assistent ensemble aux entretiens de recrutement des élèves. De temps à autre, le personnel de BHS enseigne sur le campus de l'école et les enseignants du TAFE donnent des cours à l'hôpital; parfois, ils enseignent ensemble en équipe.

Devlyn est une société d'optométrie au Mexique. Elle manquait d'optométristes pour ses ateliers. De plus, ceux qu'elle recrutait manquaient souvent de l'expérience pratique et des aptitudes à la vente nécessaires. Les programmes de formation qui existaient n'étaient pas à même de couvrir à la fois les compétences techniques et celles nécessaires dans les points de vente de la société situés dans tout le pays. Devlyn prit l'initiative de contacter CONALEP, un établissement public de formation professionnelle, dans le but d'élaborer un programme d'enseignement pour former des optométristes. L'entreprise possédait la connaissance pratique des compétences nécessaires dans le secteur et fit don d'équipements pour la formation des étudiants. De plus, elle proposait des postes d'apprentissage dans ses implantations pour former les étudiants de CONALEP. Ainsi, de nouvelles générations d'optométristes pourvus des compétences et de l'expérience nécessaires achevèrent leur cursus pour rejoindre Devlyn mais aussi d'autres sociétés du secteur.

Au Royaume-Uni, l'Opéra royal (**Royal Opera House** ou ROH) avait du mal à trouver des formations externes adaptées aux nombreux métiers très spécialisés opérant en coulisses, tels que l'éclairage de scène, le maquillage et même l'armurerie. Elle avait également des difficultés à convaincre ses apprentis de fréquenter les centres de formation professionnelle car nombre d'entre eux n'en voyaient pas la pertinence et n'avaient pas aimé l'école obligatoire.

Pour trouver un enseignement satisfaisant, il fallut procéder par tâtonnements. Les tuteurs des apprentis se rendirent compte qu'en posant des exigences, ils obtenaient des résultats. Il fallut aussi faire montre d'innovation pour trouver des cours qui correspondaient bien aux besoins de l'Opéra: par exemple un cours destiné aux maroquiniers s'est révélé convenir aux armuriers de l'Opéra.

¹ TAFE: en anglais Technical and Further Education: ces prestataires du secteur public dispensent l'enseignement et la formation professionnels en Australie.



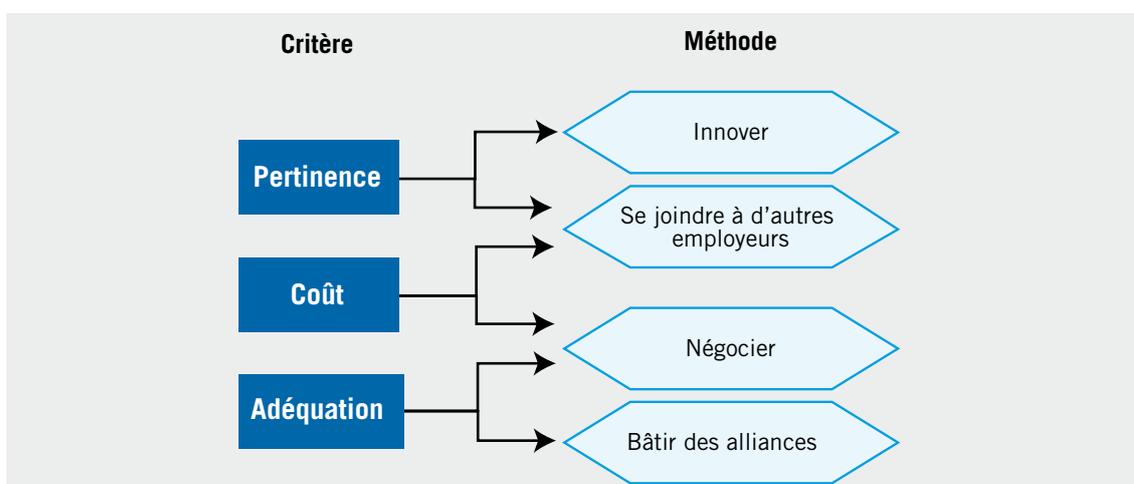
Photo fournie par Royal Opera House, Sim Canetty-Clarke

Comme l'Opéra ne disposait que d'un ou deux apprentis dans chaque domaine, il n'était pas à même de beaucoup négocier pour faire adapter l'enseignement. Mais en s'alliant avec d'autres entreprises (par exemple avec les tailleurs de la célèbre rue de Londres Savile Row), il a été possible de convaincre les centres de formation professionnelle d'apporter des modifications.

Ayant établi des alliances et identifié les écoles prêtes à coopérer, les relations ont pu aller plus loin par des contacts directs avec les enseignants. De temps à autre, les cours se tiennent à l'Opéra même et les enseignants et les apprentis d'autres entreprises viennent y assister. Malgré tout, le ROH constate qu'il doit constamment insister sur l'importance de la formation externe auprès de ses apprentis.

Le diagramme 3 résume la démarche du ROH pour optimiser la formation externe organisée pour satisfaire ses besoins très spécifiques. Lorsqu'il n'existait pas de formation adaptée, il lui fallut innover (par exemple en adaptant un cours existant) ou s'associer à d'autres employeurs pour parrainer un nouveau cursus. Lorsque le financement était difficile, il fallait négocier pour trouver un prestataire adapté ou partager les coûts avec d'autres employeurs. Si l'enseignement ne convenait pas aux apprentis, l'Opéra s'efforçait de mieux se faire comprendre des enseignants ou recherchait un autre prestataire.

Diagramme 3: Royal Opera House - Organisation de la formation externe



Autres méthodes intéressantes

- L'installateur électrique **Kissler** en Allemagne opère en partenariat avec une entreprise de services voisine pour former ses techniciens en électronique. Ni l'un ni l'autre ne peuvent répondre pleinement aux exigences de l'apprentissage correspondant mais ensemble, elles arrivent à proposer un programme suffisant. Elles en partagent le coût. Les apprentis passent environ un tiers de leur temps dans l'autre entreprise.
- Kissler travaille aussi avec une entreprise de renom international qui propose un programme d'initiation à un nombre d'apprentis supérieur à celui qu'elle peut recruter. À cette occasion, ils se rendent chez Kissler qui peut leur proposer une place d'apprenti.



Photo fournie par Kissler

Idées utiles

Les employeurs dont les programmes d'apprentissage fonctionnent bien:

- sont prêts à demander ce qu'ils attendent de la part des centres de formation professionnelle et à collaborer avec ceux-ci pour le réaliser ;
- bâtissent des relations personnalisées avec les enseignants qui dispensent les cours à leurs apprentis dans les centres de formation professionnelle ;
- surveillent les progrès de leurs apprentis lors de leur formation externe et veillent à ce qu'ils y assistent ;
- rencontrent d'autres entreprises locales pour s'allier et négocier avec les centres de formation professionnelle ou échanger leurs apprentis pour satisfaire les critères de formation nationaux ou plus généralement pour élargir leur expérience ;
- vérifient l'existence de services d'assistance auprès d'un organisme intermédiaire local et voient dans quelle mesure ils désirent y recourir pour faire organiser la formation externe pour leur compte, le cas échéant avec d'autres employeurs dans la même situation.

5. Contrats d'apprentissage: conditions de travail et de formation

Avant de recruter des apprentis, les conditions de travail et de formation doivent être posées pour que les relations, le rôle et les responsabilités de l'entreprise, de l'apprenti, de l'institut de formation et autres participants soient clairement définis et acceptés. C'est un prérequis pour que l'apprentissage se déroule bien. Si des difficultés se présentent en cours d'apprentissage, le contrat signé est un moyen de les résoudre.

Bien entendu, ces contrats d'apprentissage doivent respecter la réglementation nationale ou sectorielle. Lorsque le placement des apprentis en entreprise pour la formation pratique relève d'un établissement d'éducation et de formation techniques et professionnelles (EFTP) ou d'un intermédiaire, c'est lui qui prépare habituellement le contrat conclu entre l'entreprise et lui-même. Dans certains pays, les autorités chargées de l'EFTP ou les regroupements d'entreprises, tels que les chambres de commerce, proposent un modèle de contrat destiné aux entreprises et aux écoles. Si l'entreprise ne dispose pas de son propre juriste, il est conseillé d'adopter un modèle de contrat reconnu et couramment utilisé comprenant des conditions standards de travail et de formation.

Si certaines des conditions et règles de travail qui s'appliquent aux apprentis sont semblables à celles qui s'appliquent aux employés, il peut cependant exister des différences significatives sur certains points. Ce sont:

- la rémunération et les primes
- les droits, notamment les congés payés
- la couverture sociale
- la période d'essai et la résiliation du contrat
- le règlement des différends (par exemple avec la participation de l'école ou, pour les apprentis les plus jeunes, celle de leurs parents).

En outre, les entreprises qui accueillent de jeunes apprentis doivent veiller particulièrement aux questions de santé et de sécurité ainsi qu'aux problèmes du harcèlement et des brimades sur le lieu de travail. Il est bon de prendre des mesures pour prévenir le harcèlement. On sait que les jeunes risquent de se blesser au travail plus souvent que les travailleurs expérimentés en raison de leur manque d'expérience. Dans certains pays, les jeunes qui travaillent auprès d'adultes peuvent en outre relever d'une protection supplémentaire en vertu de la législation sur la protection des mineurs (par exemple au Royaume-Uni).

Souvent, le contrat d'apprentissage comprend une obligation explicite d'assister à une formation externe et de se présenter aux examens et aux épreuves.

Le statut juridique des apprentis dans nos études de cas variait considérablement, en partie en raison de la réglementation nationale, en partie selon les usages et les habitudes locales, et en partie à la discrétion de l'employeur. Les variantes que nous avons relevées sont les suivantes:

- L'apprenti en tant qu'employé permanent de l'entreprise qui le recrute, soumis toutefois à des conditions de période d'essai satisfaisante et de progression au fil des différentes phases de l'apprentissage;
- l'apprenti en tant qu'employé de l'entreprise pour une durée fixe, égale à la durée de l'apprentissage. Après l'apprentissage, chaque partie décide de la suite de l'emploi;

- l'apprenti en tant qu'apprenant dans un centre de formation professionnelle, qui passe certaines périodes dans une entreprise qui l'accueille selon des conditions qu'elle a convenues avec l'école;
- l'apprenti en tant qu'employé temporaire d'une entreprise d'accueil, mais soumis à des conditions supplémentaires exigées par un organisme intermédiaire;
- l'apprenti sous contrat avec l'organisme intermédiaire mais détaché auprès d'une entreprise d'accueil selon des conditions convenues avec l'intermédiaire.

Si les contrats d'apprentissage présentent des différences tant entre pays qu'à l'intérieur d'un pays, l'outil 5-1 montre certaines clauses qui figurent couramment dans les contrats que nous avons recueillis.

Outil 5-1: Clauses standards des contrats d'apprentissage

- lois et réglementations applicables, qui sont stipulées ou intégrées au contrat
- intitulé et niveau de la qualification à laquelle la formation mène
- date de commencement et durée de la formation
- rôle et responsabilités de l'employeur, de l'apprenti (ou du parent responsable) et de l'école
- dispositions prises pour la formation externe ou en entreprise (mise à disposition pour fréquenter l'école, prise en charge des frais de déplacement correspondants)
- salaires/primes/allocations
- couverture sociale
- droits à congés
- obligations relatives aux examens et droit à la qualification
- mode de règlement des différends
- période d'essai et dispositions en cas de résiliation du contrat
- données confidentielles et protection de la vie privée
- coordonnées des parties au contrat (par exemple nom et adresse des contacts)
- signatures (dont celle des parents ou du tuteur légal pour les plus jeunes).

Étapes préparatoires

La démarche à suivre pour établir les conditions de travail et de formation sera différente en fonction du cadre réglementaire applicable aux apprentissages dans chaque pays. Les entreprises pourraient envisager ce qui suit:

- étudier les réglementations qui régissent les apprentissages (par exemple Code du travail, Code de l'éducation, réglementation propre à l'apprentissage, décrets ministériels);
- vérifier s'il existe des conventions collectives applicables aux conditions de travail et de formation pour les apprentis;
- rechercher des contrats types d'apprentissage; les organismes nationaux, les prestataires en formation (y compris les centres de formation professionnelle) et les intermédiaires en proposent peut-être en ligne. Adapter le contrat type, si nécessaire;

- si un établissement d'EFTP ou un intermédiaire propose de placer des étudiants ou des stagiaires dans votre entreprise, demander un document écrit ou un contrat et discuter son contenu avec lui;
- discuter des conditions de travail et de formation des apprentis avec les représentants du personnel et avec les superviseurs susceptibles d'être concernés;
- réfléchir soigneusement à la possibilité de proposer la perspective d'un emploi à la fin de l'apprentissage et à quelles conditions. Pensez que ces modalités, si elles sont reprises dans le contrat d'apprentissage, peuvent influencer l'intérêt des jeunes envers votre entreprise.

Fonctionnement des entreprises de notre échantillon

Comme la formation en apprentissage fait intervenir de nombreux acteurs, leur rôle et leurs responsabilités doivent être clairement définis et convenus par écrit. Le **gouvernement fédéral de l'Australie** propose un contrat de formation national aux employeurs à remplir en ligne avec l'aide d'un prestataire en apprentissage; ces organismes intermédiaires sous contrat avec le gouvernement australien aident les apprentis et les employeurs à titre gratuit. L'outil 5-2 présente les obligations contractuelles standards de l'employeur, de l'apprenti et du parent ou tuteur.

Outil 5-2: Australie – Clauses d'un contrat de formation

Pour l'employeur, l'apprenti ou le stagiaire, et le parent ou tuteur légal (le cas échéant)

Nous convenons ce qui suit:

1. le contrat commence à la date indiquée, à condition qu'il ait été enregistré ou approuvé en vertu des dispositions de la législation applicable de l'état ou du territoire;
2. le contrat ne peut être modifié qu'avec notre accord et selon la législation de l'état ou du territoire et le département, l'autorité ou l'agence gouvernemental(e) concerné(e) doit être informé(e) des modifications envisagées. Dans certains états ou territoires, les modifications sont soumises à un accord préalable;
3. l'apprenti ou le stagiaire peut voir et faire corriger toutes informations le concernant dans le présent contrat ou détenues par l'employeur en relation avec le présent contrat;
4. nous nous efforcerons de régler tout différend entre nous et, si nous n'y arrivons pas, nous contacterons le département ou l'agence gouvernemental(e) concerné(e) de l'état ou du territoire pour en demander l'assistance ou pour trouver le mode de résolution des différends qui convient;
5. ce contrat peut faire l'objet d'un audit par le département, l'autorité ou l'agence concerné(e) du gouvernement de l'état ou du territoire ou par un ministère du gouvernement fédéral d'Australie;
6. l'intitulé et le code du diplôme peuvent être modifiés par l'organisme de formation agréé au cours de ce contrat, s'il est rendu caduc par suite d'une révision du cursus et si cette modification est approuvée par le département, l'autorité ou l'agence gouvernementale applicable de l'état ou du territoire;
7. le contrat est rempli lorsque l'employeur, l'organisme de formation agréé et l'apprenti/le stagiaire conviennent que ce dernier a acquis toutes les compétences nécessaires, ou si le département, l'autorité ou l'agence gouvernemental(e) concerné(e) en convient;

Outil 5-2: Australie – Clauses d'un contrat de formation (suite)

8. le présent contrat arrive à expiration s'il atteint sa date de fin sans que l'apprenti (ou le stagiaire) n'ait acquis toutes les compétences requises ou si une demande de prolongation du contrat n'a pas été acceptée par le département, l'autorité ou l'agence gouvernemental(e) concerné(e) de l'état ou du territoire;
9. il peut être mis fin au présent contrat en accord avec la législation applicable de l'état ou du territoire.

Pour l'employeur

Je m'engage à ce qui suit:

- a) employer et former l'apprenti/le stagiaire comme convenu dans notre plan de formation et veiller à ce qu'il comprenne les choix à sa disposition en matière de formation
- b) mettre à disposition les installations et le personnel expérimenté nécessaires pour assurer la formation de l'apprenti/du stagiaire et le superviser sur le lieu de travail, en fonction du plan de formation
- c) veiller à ce que l'apprenti/le stagiaire soit formé dans l'entreprise et évalué en fonction du plan de formation
- d) prévoir des travaux pertinents et adaptés au métier ainsi qu'à l'obtention du diplôme indiqué dans le présent contrat
- e) libérer l'apprenti/le stagiaire pour assister aux formations et évaluations précisées dans notre plan de formation sur son temps de travail rémunéré
- f) respecter toutes les dispositions légales concernant l'apprenti/le stagiaire, y compris sans toutefois s'y limiter celles qui concernent la santé et la sécurité au travail, le règlement des salaires et autres conditions en vertu des dispositions applicables à l'emploi
- g) rembourser toutes sommes que j'aurais reçues sans y avoir droit
- h) veiller, avec notre organisme de formation agréé et l'apprenti/le stagiaire, à suivre notre plan de formation, tenir les dossiers de formation à jour et assurer le suivi des progrès de l'apprenti/du stagiaire tout en l'aidant
- i) informer le département, l'autorité ou l'agence gouvernemental(e) concerné(e) de l'état ou du territoire ainsi que l'organisme de formation agréé, dans les cinq jours ouvrés (ou dans les délais prévus par la législation locale, en cas de différence) en cas de remise en cause de notre contrat de formation.

Je reconnais qu'il est illégal d'agir de façon discriminatoire envers quiconque, y compris l'apprenti/le stagiaire, en se servant d'informations contenues dans le présent contrat.

Pour l'apprenti/le stagiaire

Je m'engage à ce qui suit:

- a) me présenter à l'entreprise, effectuer mon travail et suivre les instructions de mon employeur, dans la mesure où elles respectent la loi
- b) travailler à obtenir la qualification indiquée dans notre contrat de formation
- c) suivre toutes les formations et passer les évaluations prévues dans notre plan de formation.

Pour le parent ou le tuteur légal

Je m'engage à:

veiller jusqu'aux 18 ans de l'apprenti/du stagiaire au respect des responsabilités énumérées plus haut qui lui incombent.

[À noter: les conditions sont légèrement différentes dans l'état d'Australie méridionale.]

Différents problèmes se présentent lorsqu'un établissement d'EFTP place des étudiants en entreprise. C'est lui qui a la responsabilité principale de l'étudiant et il doit donc veiller à ce que l'entreprise d'accueil comprenne bien comment le traiter et sa responsabilité juridique devant l'école. Une version détaillée d'un accord provenant de l'institut d'EFTP néerlandais **ROC Mondriaan** est présentée à l'outil 5-3.

Outil 5-3: ROC Mondriaan – Accord de formation en entreprise (synthèse)

Objectifs de l'accord avec l'entreprise

Durée et nature de la formation en milieu professionnel

Contenu de la formation en milieu professionnel [adéquation avec le cours et obligation de supervision]

Modifications provisoires [capacité des parties à modifier l'accord]

Obligations à réaliser par les parties [le but est d'arriver à l'objectif de formation de l'étudiant]

Assiduité aux activités scolaires obligatoires

Évaluation sur le lieu de travail [obligation de collaborer pour les évaluations]

Responsabilité civile [l'entreprise est responsable des torts causés par ou à l'étudiant]

Règles de conduite et de sécurité [obligation incombant à l'étudiant de respecter le règlement de l'entreprise et obligation incombant à l'entreprise d'exercer les soins nécessaires]

Confidentialité, vie privée [obligation incombant à l'étudiant et à ROC de respecter les informations confidentielles de l'entreprise. Respect des données confidentielles de l'étudiant]

Absences [l'étudiant doit respecter le règlement de l'entreprise sur la présence au travail; ROC doit être informé]

Problèmes et conflits pendant la formation en milieu professionnel [procédures pour la résolution des griefs]

Dispositions relatives à la résiliation du contrat

Remplacement du lieu de travail pour la formation en milieu professionnel [ROC a la faculté de choisir un autre lieu de stage si la formation n'est pas satisfaisante]

Problèmes et conflits causés par la discrimination, la violence, les agressions ou l'intimidation sexuelle. [l'entreprise doit empêcher ces situations qui peuvent être signalées par l'étudiant sous le sceau de la confiance]

Emploi des étrangers

Interprétation en vertu de la loi néerlandaise

Clauses finales

Subros Limited, en Inde, fabrique des produits thermiques pour des applications automobiles. Cette société travaille en collaboration technique avec Denso, fabricant japonais de pièces pour le secteur automobile. Subros suit le contrat type proposé par le Directeur général à la formation du Ministère pour le développement des compétences et l'entrepreneuriat en Inde. Comme la réglementation de 1992 relative à l'apprentissage stipule certaines conditions (par exemple niveau minimum d'instruction, bonne condition physique des apprentis, période de formation, compensation en cas de résiliation, rémunération des apprentis et horaires de travail), le contrat d'apprentissage de Subros fait référence à cette réglementation sans en détailler davantage les conditions de travail et de formation.

Mais ce contrat précise aussi:

- les informations personnelles de l'apprenti
- les coordonnées des parties au contrat
- le niveau d'éducation de l'apprenti
- la date d'exécution du contrat
- le métier pour lequel la formation est entreprise
- la durée et la période de l'apprentissage
- le barème des primes d'apprentissage applicables.

La prime mensuelle est définie en pourcentage du salaire minimum applicable aux travailleurs semi-qualifiés. Elle augmente à la 2^{ème} puis à la 3^{ème} année de la formation.

Subros propose certaines conditions qui vont au-delà des obligations légales comme le transport, les subventions de repas, trois uniformes et l'équipement individuel de protection. Ces avantages sont des conditions importantes de travail et de formation qui peuvent être attrayantes pour les candidats.

La formation en apprentissage peut concerner des mineurs d'âge scolaire qui reçoivent une formation ou travaillent sous la supervision de travailleurs adultes. Dans ce cas, il est important de veiller à leur protection. **Abingdon & Witney College**, centre de formation professionnelle de l'Oxfordshire au Royaume-Uni, demande aux employeurs qui accueillent des apprentis en entreprise de signer les « Consignes pour la protection des jeunes destinées aux entreprises d'accueil » (outil 5-4Erreur ! Source du renvoi introuvable.). Ce guide utile et pratique aborde certaines situations qui peuvent donner lieu à des différends ou des malentendus lorsque les jeunes accèdent au monde des adultes.

Outil 5-4: Abingdon & Witney College – Consignes pour la protection des jeunes

Introduction générale

Les adultes qui travaillent auprès de jeunes doivent se sentir à l'aise dans ces relations tout en ayant conscience des problèmes éventuels qui pourraient survenir. Le présent document a été rédigé pour aider les employeurs à créer un cadre de travail sécurisé et productif tant pour les apprenants que pour les employeurs.

Encadrement

Bien conçue, la supervision est un gage de réussite du stage et diminue le risque de rencontrer des problèmes. Ceux qui ont la responsabilité directe de jeunes doivent être à l'aise avec eux et faire preuve de maturité tout en étant capables de les rassurer.

Comportement et relations

Il est important de rassurer les jeunes et de les aider à se sentir à l'aise et en confiance dans leur nouveau milieu. Mais les relations doivent conserver un caractère professionnel et éviter trop de familiarité. Ne permettez pas le chahut qui peut susciter embarras ou crainte.

Cadre de travail

Dans la mesure du possible, évitez de vous trouver seul avec un jeune dans un endroit isolé ou fermé. En cas de tête-à-tête (par exemple entretien d'évaluation), choisissez un lieu public ou une pièce avec la porte ouverte de façon à être visible depuis l'extérieur.

Outil 5-4: Abingdon & Witney College – Consignes pour la protection des jeunes (suite)

Contact physique

Dans certains cas, il peut être nécessaire de toucher ce jeune (par exemple pour lui guider la main ou le bras) au cours d'un travail ou pour le former sur une opération technique ou manuelle. Ces interventions doivent se faire aussi rares que possible et être adaptées à la situation.

Déplacements

Veillez à faire connaître la destination et l'heure de retour à un tiers lorsqu'un jeune stagiaire voyage seul avec un adulte dans le cadre du travail. Il est bon de l'équiper d'un téléphone portable en cas de panne ou de situation d'urgence.

Interdiction

Nous vous rappelons qu'aux termes de la loi vous devez protéger les enfants et que les employés doivent, en vertu de la loi sur la justice pénale, déclarer s'il leur est interdit de travailler avec des mineurs.

Que faire si vous décelez des raisons de vous inquiéter ou si l'apprenant en révèle

Il arrive qu'un jeune révèle à un collègue de travail sous le sceau de la confidentialité des informations qui suscitent des inquiétudes pour sa sécurité physique ou psychique. Dans un tel cas, l'employé se tournera vers sa hiérarchie ou vers un collègue plus gradé qui, dans un premier temps, prendra contact avec l'équipe chargée de l'apprentissage au numéro*****_***_***.

La santé et la sécurité sur le lieu de travail sont des sujets particulièrement importants lorsque l'on s'occupe de jeunes qui n'ont pas d'expérience des conditions de travail. Le contrat d'apprentissage contient souvent une clause obligeant les apprentis à respecter les règles relatives à la sécurité et à la santé dans l'entreprise. Les centres de formation professionnelle et les organismes intermédiaires, qui sont responsables de la sécurité de leurs étudiants, tiennent tout particulièrement à assurer la sécurité du lieu de travail dans les entreprises d'accueil auxquelles ils ont recours.

Autres méthodes intéressantes

- Le **Royal Opera House** et **Ballarat Health Services** en Australie ont négocié des dispositions relatives à l'apprentissage avec les syndicats, qui craignaient que les apprentis prennent la place d'employés en poste. Dans ces deux cas, il fut convenu que les apprentis seraient considérés comme personnel en surnuméraire, au-delà des effectifs normaux, pendant tout ou partie de leur formation.

Idées utiles

Les employeurs dont les programmes d'apprentissage fonctionnent bien:

- respectent les lois et réglementations sur l'apprentissage;
- mettent en évidence les avantages accordés au-delà du minimum réglementaire et soulignent les perspectives d'avenir pour attirer les meilleurs candidats;

- disent clairement ce qu'ils attendent de l'apprenti, non seulement en termes de tâches réalisées, mais aussi de suivi du plan de formation, notamment d'assiduité aux cours à l'extérieur;
- veillent à ce qu'il y ait des accords clairs et en bonne et due forme avec tous les participants à l'apprentissage (dont prestataires extérieurs et intermédiaires) et qu'ils concordent avec les contrats des apprentis;
- motivent les apprentis et réduisent les risques d'abandon en augmentant la paie par étapes pour récompenser leurs progrès et tenir compte de l'augmentation de la productivité;
- reconnaissent les risques touchant les jeunes sans expérience en termes de santé et de sécurité et de comportements déplacés sur le lieu de travail;
- dans le cas des mineurs, font participer les parents à l'accord, que ce soit ou non exigé par la loi.

6. Planification de la formation

Après avoir défini les métiers dans lesquels les apprentis seront formés, un plan de formation doit être élaboré.

Notion clé 6 - Le plan de formation

Un plan de formation montre les connaissances à acquérir, où et dans quel ordre:

- il indique la longueur prévue pour la formation, généralement découpée en grandes étapes;
- il précise le contenu des acquis à chaque étape;
- il indique l'endroit où chaque élément de la formation se fera (par exemple centre de formation professionnelle, services de l'entreprise);
- il précise à quelles étapes les évaluations officielles des acquis se feront.

Nos études de cas montrent clairement qu'il y a plusieurs cas de figure pour l'élaboration des plans de formation:

- Dans les pays où le système d'apprentissage est bien établi ou réglementé, certaines stipulations nationales doivent être respectées pour que l'apprentissage soit reconnu et/ou financé. Il s'agit souvent de la durée totale de la formation et de la répartition entre la formation en entreprise et la formation externe.
- Des dispositifs cadres peuvent s'appliquer aux apprentissages dans certains métiers ou secteurs. Ils peuvent être plus ou moins détaillés selon les pays. Le degré de flexibilité applicable au niveau local varie également.
- L'entreprise a souvent un plan général pour les grandes étapes de l'apprentissage, par exemple la fréquence de la formation externe et les postes successifs tenus au sein de l'entreprise pour développer les compétences et tenir compte de leur évolution et de l'expérience acquise. Ces décisions peuvent être influencées par les dispositifs cadres nationaux, s'il en existe.
- Pour la formation externe, un cursus devra être choisi s'il en existe au niveau national ou local ; il devra être élaboré dans le cas contraire.
- Pour la formation sur le terrain, il faudra choisir les services de l'entreprise dans lesquels l'apprenti travaillera, les tâches qu'il devra réaliser et la personne responsable de sa formation.

Les entreprises avec lesquelles nous nous sommes entretenus suivent des plans qui couvrent tous ces cas de figure. Mais elles les réexaminent et les modifient pour certains apprentis à certains moments de la formation, par exemple après un bilan sur leur évolution ou si le type de travail disponible dans l'entreprise change.

Étapes préparatoires

En élaborant leur plan de formation, les entreprises penseront à:

- tenir compte des réglementations nationales relatives à l'apprentissage ou des obligations à respecter pour obtenir un financement;
- choisir les métiers pour lesquels elles veulent former et tenir compte des dispositifs cadres, des principes directeurs et des stipulations des examens applicables à ces métiers;

- déterminer si les apprentis sont susceptibles d'avoir besoin de formation externe ou s'ils sont obligés d'en suivre une; si oui, elles choisiront des prestataires adaptés;
- prévoir les services de l'entreprise dans lesquels l'apprenti pourra travailler afin d'acquérir et d'exercer les compétences souhaitées;
- combler tout écart entre les compétences requises pour l'apprentissage et les postes disponibles dans l'entreprise par un atelier pédagogique spécifique ou par un stage temporaire dans une autre entreprise locale;
- discuter du plan de formation au sein de l'entreprise et avec les prestataires en formation externe qui ont été choisis pour en faire comprendre les intentions et recueillir les observations ;
- être prêtes à l'adapter aux besoins des apprentis recrutés, notamment lorsqu'ils possèdent déjà des connaissances et une expérience utiles, et à le modifier pour les personnes en situation de handicap ou ayant des difficultés d'acquisition des connaissances.

Fonctionnement des entreprises de notre échantillon

À Cologne en Allemagne, les six apprentis d'**Azimut Hotel** suivent un apprentissage en trois ans qui assure un tour d'horizon du secteur. L'enseignement dispensé dans le centre de formation professionnelle répond à un dispositif cadre national. Le programme est commun pendant les deux premières années. Il couvre plusieurs métiers en hôtellerie et restauration puis les apprentis se spécialisent en troisième année. Le programme de la première année représente 320 heures (environ un jour et demi par semaine), mais le temps consacré aux études diminue sensiblement au cours des deuxième et troisième années. L'outil 6-1 montre l'organisation des matières dans le centre de formation professionnelle. À noter que les disciplines les plus avancées (par exemple gestion, diversité des demandes à l'accueil et application des compétences en marketing) sont abordées en troisième année.

Outil 6-1: Azimut Hotel – Matières enseignées en centre de formation professionnelle

1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année
Travail en cuisine	Conseils et ventes dans le restaurant	Travail à l'accueil
Service	Marketing	Ventes
Travail à la réserve	Entretien ménager	Tâches de marketing
	Gestion des stocks	Supervision des services d'entretien ménager

L'outil 6-2 développe davantage le programme d'enseignement pour la matière «Accueil». Bien sûr, il existe des plans de formation plus détaillés, mais ce genre de tableau, qui fait couramment partie des cursus d'enseignement professionnel, décrit ce que l'apprenti devrait connaître et savoir faire à la fin de son parcours.

Outil 6-2: Azimut Hotel – Objectifs du module Accueil

Les stagiaires savent décrire les modalités du travail à l'accueil. Ils utilisent les outils et les moyens d'information, de communication et d'organisation pour s'aider dans des tâches spécifiques.

Ils traitent les réservations. Ils savent accueillir les clients de l'hôtel, les saluer et les aider. Ils leur proposent des services et les informent des options touristiques disponibles dans la région.

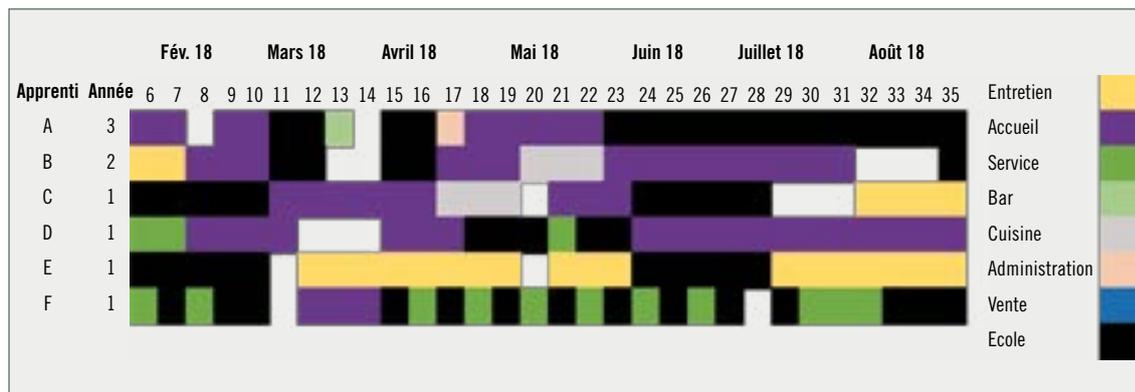
Ils préparent leur facture et leur disent au revoir aimablement. Ils savent traiter les réclamations avec courtoisie et attention.

Ils donnent des informations et font des annonces, verbalement et par écrit, y compris en langue étrangère. Ils respectent les dispositions légales applicables. Ils savent réaliser toutes les étapes relatives à la facturation clients.

Ils travaillent de concert et comprennent les avantages liés au travail organisé en équipe.

Les tâches doivent être organisées de façon à dispenser une bonne expérience variée, dans toute la mesure du possible en se faisant l'écho de l'enseignement dispensé dans le centre de formation professionnelle. Le gestionnaire de l'hôtel dispose d'un tableau indiquant où chaque apprenti se trouvera dans les jours à venir. L'outil 6-3 montre les activités auxquelles chacun des six apprentis participera pendant les derniers mois de l'année de formation.

Outil 6-3: Azimut Hotel – Calendrier hebdomadaire



L'hôtel a récemment recruté un stagiaire en management (apprenti F), qui suit des cours dans un institut d'enseignement supérieur et non un centre de formation professionnelle.

Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL) est une grande entreprise du secteur public en Inde qui fabrique des installations électriques. Elle a adopté les programmes d'enseignement reconnus sur le plan national pour les nombreux métiers qu'elle propose en apprentissage. Employeur d'influence, elle participe aux organes sectoriels qui définissent les dispositifs cadres pour l'apprentissage dans chaque métier. Ces dispositifs qui reposent sur l'adoption de critères professionnels précisent le contenu de la formation tant en entreprise qu'à l'extérieur. Par exemple, pour le métier d'électricien, le programme en deux ans est divisé en deux blocs égaux dans lesquels les connaissances à acquérir sont indiquées en termes généraux. Elles sont présentées à l'outil 6-4.

Notion clé 7 – Connaissances à acquérir et programmes d'enseignement

Le terme « connaissances à acquérir » décrit ce que les stagiaires (y compris les apprentis) doivent savoir et être capables de faire à la fin de leur formation ou à différents points d'étapes.

Cette notion guide les intervenants chargés de composer le cursus ou le programme d'enseignement détaillé et ceux qui définissent les épreuves et les modalités d'évaluation.

Un programme d'enseignement est une progression dans laquelle les sujets à enseigner sont ordonnés de façon à mener l'apprenant aux connaissances à acquérir.

Outil 6-4: BHEL – Connaissances à acquérir pour le métier d'électricien (extrait)

Connaissances génériques

1. Reconnaître et respecter les habitudes permettant de travailler en toute sécurité, la réglementation sur l'environnement et la propreté.
2. Travailler en équipe, comprendre et appliquer les aptitudes relationnelles, l'anglais technique pour communiquer avec la clarté nécessaire.
3. Déchiffrer et utiliser les schémas techniques pour différentes applications professionnelles.
4. Comprendre et expliquer les notions de productivité, d'outils de qualité, de législation du travail et les appliquer quotidiennement.
5. Appliquer des connaissances de base en informatique, système d'exploitation et internet pour tirer parti de l'informatisation du secteur.

Bloc professionnel - I

1. Analyser, expliquer et tester des circuits électriques élémentaires et en calculer les paramètres.
2. Préparer et réaliser correctement une tâche en choisissant les outils adaptés en fonction du schéma.
3. Mise à la terre d'un système électrique : installer, mesurer et améliorer la résistance de terre.
4. Installer et tester un système électrique.
5. Mesurer les paramètres électriques/électroniques.

Bloc professionnel - II

1. Installer, tester et mettre en service un moteur en courant alternatif.
2. Faire fonctionner et entretenir un générateur.
3. Installer et tester un système d'éclairage électrique.
4. Comprendre et surveiller la centrale et les lignes électriques.

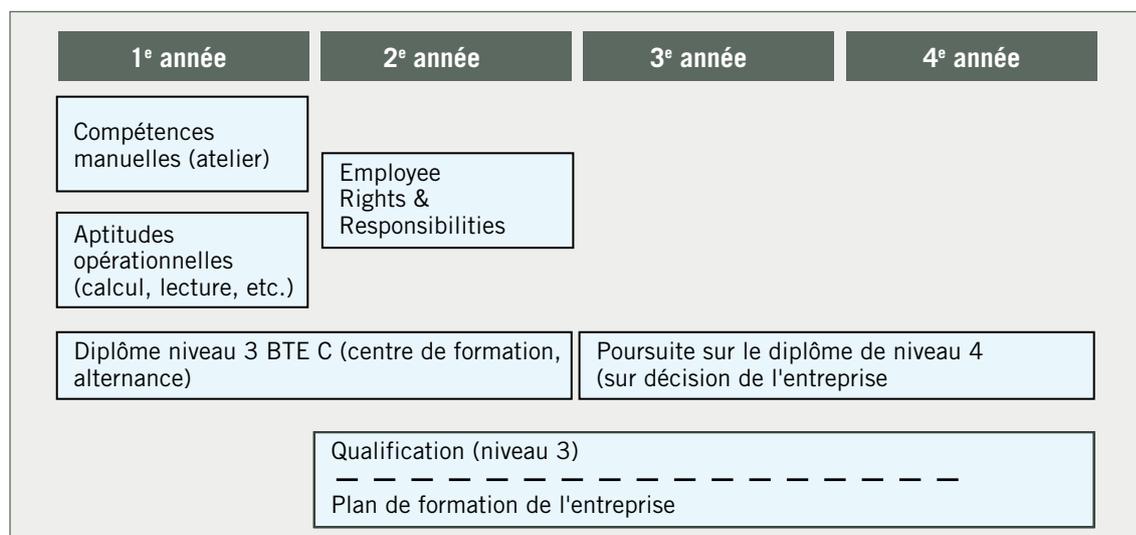
Ces connaissances à acquérir sont détaillées sur deux périodes de trois mois de formation externe et deux stages de neuf mois de formation sur le terrain. L'outil 6-5 est un extrait du premier bloc de la formation sur le terrain. Il montre les domaines pratiques dans lesquels les apprentis devront acquérir de l'expérience et indique les connaissances correspondantes.

Outil 6-5: BHEL – Programme d'apprentissage en entreprise (extrait)

Semaine	Compétences professionnelles	Connaissances professionnelles
1-2	Observer les aspects sécurité dans toutes les installations électriques et les mettre en pratique. Application pratique des gestes de premiers secours	Importance de la sécurité et des premiers secours
3	Identifier et utiliser tous les outils manuels	Type et bonne utilisation d'outils manuels
4-5	Vérifier la section des câbles et choisir ceux qui correspondent au courant nominal voulu. Réaliser une jonction de câbles avec connecteur. Application pratique de soudure	Normes relatives aux câbles électriques. Code de couleurs, capacité électrique en extérieur et dans une gaine, etc.
6-7	Réaliser des travaux de montage et de menuiserie	Compétences dans des métiers connexes aux installations électriques
8-9	Raccorder et mesurer la tension, l'intensité, la résistance et l'énergie dans des circuits en courant continu et alternatif (1 ph et 3 ph)	kW, kVA, kVAR, alimentation maximum, facteur de puissance, consommation contractuelle, consommation facturée
10-11	Branchements électriques: réparer/ remplacer des interrupteurs, des prises murales, des éclairages. Installer de nouveaux points électriques câblés sous gaine en PCV et sous tube en PCV	Types de branchements électriques, câbles, accessoires, pièces convenant à des applications spécifiques

En dehors du contenu propre au métier, BHEL assure une formation sur la déontologie au travail, les règles de l'entreprise et en anglais courant.

Au Royaume-Uni, **Engineering Trust** est un organisme intermédiaire qui propose une gamme de services aux entreprises, grandes ou petites. Il les aide à préparer des plans de formation qui correspondent aux dispositifs cadres nationaux reconnus tout en y intégrant les aspects commerciaux et les besoins en formation propres à chaque entreprise. Son plan de formation globale (outil 6-6) se déroule sur quatre ans.

Outil 6 6 : Engineering Trust – Programme général

Comme on le voit, la première année comprend principalement une formation externe à l'entreprise, avec une période initiale dans des ateliers prévus pour apprendre les bases du travail sur métaux. L'enseignement prédéfini sur deux ans dans un centre de formation professionnelle commence sur la base d'une journée par semaine et, si nécessaire, les apprentis sont formés en compétences « opérationnelles » de base. À partir de la deuxième année, ils commencent à réaliser des travaux sérieux et réels dans leurs entreprises et, ce faisant, montent leur dossier démontrant qu'ils ont acquis les compétences nécessaires pour obtenir une qualification professionnelle nationale. Tous les apprentis suivent une formation courte sur leurs droits et leurs responsabilités au travail, notamment la législation relative à leur emploi. Selon les progrès de l'apprenti et avec l'accord de l'employeur, il existe une option permettant de continuer des études à un niveau supérieur, sur la base d'une journée libérée sur le temps de travail.

De plus, en dehors de l'organisation des formations externes, le Trust aide les entreprises à confectionner des plans de formation individualisés, qui tiennent compte:

- du flux réel des tâches dans l'entreprise
- de la nécessité d'élargir l'expérience des apprentis à différents services de l'entreprise (par exemple magasin et achats ainsi que production technique)
- du contenu du diplôme, pour lequel différentes compétences doivent être validées dans un cadre de travail réel
- des besoins particuliers de l'entreprise en termes de compétences, qui, dans bien des cas, vont au-delà des exigences du diplôme
- des connaissances ou des aptitudes que les recrues possèdent déjà (acquises par exemple pendant leurs études avant l'apprentissage).

Une fois validé, le plan de formation est repris de façon assez détaillée dans le carnet de l'apprenti, en faisant référence au fonctionnement propre à l'entreprise. L'apprenti note les tâches qu'il a accomplies dans son carnet afin de faire la preuve de ses progrès. Si l'entreprise installe de nouvelles technologies ou se charge de nouvelles activités, le plan peut être modifié au cours de l'apprentissage.

Ainsi, ce plan intègre les critères exigés sur le plan national, les attentes quotidiennes de l'employeur et les opportunités qui se présentent pour donner une formation utile à l'apprenti.

Notion clé 8 - Carnet de l'apprenti

Dans de nombreux dispositifs d'apprentissage, figure le « carnet », qui est tenu par l'apprenti pour noter les travaux qu'il a effectués et indiquer les documents concernés, conserver les photos des produits finis etc. Habituellement validé par le tuteur, il est utilisé de plusieurs façons :

- pour attirer l'attention de l'apprenti sur ce qu'il doit accomplir
- pour l'encourager à réfléchir sur sa performance
- pour noter les principales étapes pour le bilan de progrès ou pour être pris en compte pour le diplôme.

Les apprentis sont fiers de leur carnet et le tiennent avec soin. Il arrive souvent qu'ils le conservent bien longtemps après la fin de leur apprentissage.

Par ailleurs, le Trust organise des programmes d'endurance sur cinq jours dans les montagnes du pays de Galles. Ces séjours encouragent le travail en équipe, développent la résilience, donnent lieu à la résolution de problèmes techniques nouveaux (par exemple savoir jeter un pont sur une rivière) et laissent des souvenirs impérissables aux apprentis.



Photo fournie par Engineering Trust

Gason, l'entreprise australienne de métallurgie, a recours à un centre de formation professionnelle pour l'aider à organiser le plan de formation de ses apprentis en respectant les critères d'une qualification nationale. Cet établissement (TAFE) dispense une partie de la formation et évalue les apprentis lorsqu'ils ont acquis les compétences des modules choisis. Le plan de formation est donc un document vivant couvrant le contenu déjà acquis et celui qui reste à maîtriser. L'outil 6-7 montre le format des fiches informatisées pour chacune des unités parmi la trentaine exigée pour un diplôme technique.

Outil 6-7: Gason – Modules requis pour la qualification (extrait)

Employeur		Apprenti			
Org. de formation	Federation University	Identifiant			
Diplôme	Certificat technique III Métiers de fabrication	Code du diplôme		MEM30305	
Unités à réaliser pour obtenir le diplôme					
Code	Intitulé	Heures nécessaires	Status	Date de validité	Assessor
MEM05005B	Effectuer un découpage manuel	20	CY	25-08-2016	Rjwilliams
MEM05007C	Effectuer le chauffage manuel et le découpage technique	20	CY	24-11-2016	Rjwilliams
MEM18001C	Utilisation d'outils manuels	20	CT		
MEM03003B	Assembler des tôles	40			
MEM05011D	Assembler des pièces fabriquées	80			

CT-transfert de crédit; C - Compétent

Gason est tenu de valider les évaluations réalisées par le TAFE. Ce faisant, l'entreprise veille à ce que les apprentis tournent dans ses différents services afin de mettre leurs aptitudes en application et de les valider en situation réelle. Dans ce but, elle tient un plan de rotation présenté à l'outil 6-8, qui montre la progression de chaque apprenti dans l'entreprise.

Outil 6-8: Gason – Plan de rotation des apprentis

Expérience	Nom	Robot	Polissage	Soudure à chaud	Assemb.	Soudure spéc.	R&D	Tôle	Laser	Maint	Casiers	Travail terrain	Découp.	Assemb.
2A 5M	A	✓		✓	✓	✓			✓				✓	•
3A 4M	B		✓	✓	✓	•			✓					
0A 5M	C			•				✓						
2A 5M	D	✓	✓	✓	✓		•	✓	✓		✓	✓		
0A 5M	E			•	✓									
0A 2M	F			✓	✓				✓		•			
2A 5M	G		✓	✓	✓			✓	✓	•				
4A 1M	H		✓	✓	•	✓			✓					

Réalisé Prévu

Autres méthodes intéressantes

- **Mubea Company** au Mexique propose des échanges à l'étranger à ses apprentis qui peuvent aller travailler dans ses autres usines pendant leur apprentissage. Des cours de langue et une initiation sont proposés aux apprentis qui souhaitent y prendre part.

Idées utiles

Pour élaborer un plan de formation, les entreprises où l'apprentissage fonctionne bien:

- reconnaissent que les apprentis vont progresser au fil du temps et prévoient donc les tâches et fonctions plus spécialisées ou exigeant plus de responsabilités sur la fin de la formation;
- savent que, même si les dispositifs cadres prévus sur le plan national ou dans le secteur sont détaillés, le plan de formation doit être adapté aux conditions propres à l'entreprise;
- sont prêtes à modifier les plans pendant la formation de l'apprenti, pour tenir compte de ses progrès et des changements survenus dans l'activité de l'entreprise;
- reconnaissent qu'un plan de formation dépend non seulement de leurs besoins, mais aussi de ce qu'elles peuvent effectivement proposer en pratique. Elles doivent faire le bilan de leurs propres capacités, veiller à ce que les employés soient désireux d'encadrer les apprentis et en soient capables et faire participer d'autres entités (par exemple centres de formation professionnelle ou entreprises voisines) là où elles ont des lacunes;
- veillent, dans toute la mesure du possible, à ce que la formation maison tienne compte de la formation externe récente ou en cours, pour que les apprentis saisissent la pertinence de ce qu'on leur enseigne et mettent en pratique leurs nouvelles compétences;
- sont prêtes à mettre leur savoir-faire à contribution pour construire des dispositifs cadres en faveur de l'apprentissage dans leur secteur et veillent ainsi à satisfaire les besoins des entreprises.

7. Préparation: préparer le lieu de travail en vue de la formation

Comme nous l'avons vu, le plan de formation tient compte des possibilités de formation qui peuvent se présenter sur le lieu de travail. Les aspects qui peuvent être abordés seulement ou en tout cas mieux ailleurs auront déjà été identifiés. Comment faut-il préparer le lieu de travail pour permettre aux apprentis d'apprendre dans les meilleures conditions?

Il existe habituellement quatre sortes de mesures préparatoires:

- prendre des dispositions pratiques pour protéger les jeunes qui ont peu d'expérience des conditions de travail en général et aucune de cette nouvelle entreprise;
- préparer et former ceux qui forment et encadrent les apprentis;
- informer suffisamment les apprentis de ce qui les attend et du comportement qui est attendu d'eux. Ceci se fait souvent lors d'un programme préalable dès le début de la formation (et parfois avant).
- prévoir des tâches ou des activités spécifiques qui facilitent l'acquisition des compétences des apprentis, leur donnent la responsabilité de gérer la tâche et – souvent – forment la base des évaluations.

Dans nos études de cas, les organismes intermédiaires qui travaillent avec les petites entreprises se prononcent sur la préparation de l'entreprise à accueillir des apprentis. Leurs listes de points à vérifier peuvent utilement signaler des situations qui vont – ou non – faciliter leur formation.

Étapes préparatoires

Les entreprises devront:

- examiner leur plan de formation pour identifier les volets qui seront dispensés sur le lieu de travail et dans quels services;
- choisir les membres du personnel qui seront chargés de la formation et de la supervision des apprentis et veiller à les préparer à leur rôle et à leurs responsabilités et à ce qu'ils manifestent une attitude positive à cet égard;
- voir si une formation pédagogique spécifique serait utile au personnel qui va effectivement guider les apprentis;
- examiner les risques relatifs à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail concerné du point de vue de travailleurs jeunes et inexpérimentés;
- prévoir les modifications qui pourraient être nécessaires sur le lieu de travail pour l'adapter aux besoins spécifiques de certains apprentis (dans certains pays, il existe des subventions spéciales pour défrayer ces coûts);
- préparer une liste d'informations essentielles dont les apprentis auront besoin couvrant leur programme, le contexte de la société, les règles applicables au lieu de travail et la fonction des personnes qu'ils vont rencontrer (par exemple enseignants, tuteurs, examinateurs). Réfléchir à la façon de les communiquer aux apprentis: pendant la réunion initiale en groupe, en entretien individuel, avec un renforcement sous forme écrite.

Bien entendu, la plupart de ces points auront déjà été vus par l'entreprise à l'occasion du recrutement de nouveaux employés et de la formation des travailleurs déjà en poste.

Notion clé 9 – Réunion d'accueil

La réunion d'accueil donne aux apprentis une première information dès le début de leur programme. Elle comprend habituellement:

- des paroles de bienvenue pour les nouveaux venus
- l'annonce du programme
- la présentation des principaux employés qu'ils vont croiser et les postes qu'ils occupent
- une explication sur le règlement et les usages dans l'entreprise (assiduité, absences, etc.)
- une introduction à la santé et sécurité au travail
- l'indication de la personne à contacter en cas de soucis.

Lorsqu'il y a un groupe d'apprentis, ces présentations sont généralement collectives. Pour un ou deux apprentis, une visite guidée de l'entreprise sera plus adaptée.

D'autres présentations rapides sont également faites lorsque l'apprenti rejoint un nouveau service ou une section.

Fonctionnement des entreprises de notre échantillon

Bierbaum-Proenen, fabricant allemand de taille moyenne d'équipements et de vêtements de protection, a établi une liste (outil 7-1) permettant de vérifier que les préparatifs nécessaires ont été effectués à l'arrivée d'un nouvel apprenti. Chacune des personnes concernées appose sa signature pour indiquer que les mesures nécessaires ont été prises. Comme on le voit, des moments particuliers sont prévus pour les apprentis, dont une rencontre avec le directeur général. La première séance de la journée est présentée par le responsable des ressources humaines en personne. Les questions de santé et de sécurité sont soulignées et le responsable de la sécurité assure lui-même une démonstration dès les trois premiers jours de l'arrivée des apprentis.

Outil 7-1: Bierbaum-Proenen – Liste de tâches à l'arrivée de nouveaux apprentis

n°	Tâche	Incombe à		À faire pour le		Fait le	
		Service	Poste	Date	Nom	Date	Date
1.	Matériel informatique/logiciel/réseau/administration						
1.1	Portable Installer	Informatique	Administrateur système				
1.2	Adresse mél Créer/ajouter aux listes courrier	Informatique	Administrateur système				
1.3	Accès autorisé Pour les systèmes et logiciels	Informatique	Administrateur système				
2.	Organisation						
2.1	Res. humaines Lettre de bienvenue	RH	Responsable				
	Réserver salle	RH	Responsable				
	Programme du 1er jour	RH	Responsable				
	Mettre à jour le dossier d'information	RH	Responsable				
	Afficher message de bienvenue	RH	Responsable				
	Choisir les mentors	RH	Responsable				
	Inviter le conseil des travailleurs	RH	Responsable				
	Inviter le PDG	RH	Responsable				
	Informé apprentis en poste	RH	Responsable				
	Prévoir dates des événements pour apprentis	RH	Responsable				
	Livres BP 1929 – 1952	RH	Responsable				
	Bon de 25 euros	Admin.	Employé				
	Avertir les services	RH	Responsable				
2.2	Entrée, pointage Carte de pointage	Admin.	Employé				
	Calitime	Admin.	Employé				
2.3	Organis. RH Dossier personnel	Admin.	Employé				
	Assurance accidents	Admin.	Employé				
	Carte de transport	Admin.	Employé				
	Déclaration sur la protection des données	Admin.	Employé				
	Accord sur l'utilisation des méls à usage privé	Admin.	Employé				
	Informations sécurité	Sce technique	Inspecteur de la sécurité				
	Que faire en cas d'incendie	Sce technique	Agent protection incendie				

Cette liste prévoit la remise d'un dossier d'information à chaque apprenti. L'outil 7-2 en montre le contenu et donne une idée des sujets sur lesquels les apprentis nouvellement arrivés doivent être sensibilisés.

Outil 7-2: Bierbaum-Proenen – Contenu du livret d'informations pour les apprentis

Programme de la première journée de travail	page 1
L'apprentissage chez BP	page 2
Horaires de travail	pages 4-5
Pauses et congés	page 6
Annexe : demande de congé	page 7
Système de pointage	page 8
Évaluations	page 9
Annexe : formulaire d'observations	page 10
Guide de l'employé	pages 12-14
Informations générales	pages 15-18
Absence du centre de formation professionnelle	pages 19-20
Informations sur le comportement à adopter chez BP	pages 22-25
Événements relatifs à l'apprentissage	page 26
Stages à l'étranger	page 28
Visites d'informations, manifestations culturelles	page 29
Organe de tutelle	pages 31-32
Organigramme	page 33
Répertoire téléphonique	page 34

Les deux responsables des ressources humaines chargés des apprentis chez Bierbaum-Proenen ont suivi une « formation des formateurs ». Chaque chef de service donne une introduction personnalisée aux apprentis qui débutent dans le service. Par ailleurs, l'entreprise nomme des mentors ou accompagnateurs qui s'intéressent personnellement à chacun des apprentis pendant l'intégralité de leur programme. Cette fonction ne manque jamais d'attirer du personnel prêt à se porter bénévole.

Notion clé 10 – Tuteurs, mentors et examinateurs

Différentes personnes auront une part de responsabilité dans la formation de l'apprenti au sein de l'entreprise. Ce sont habituellement:

- **les tuteurs en entreprise**, qui ont la responsabilité immédiate de l'apprenti au jour le jour. C'est soit un responsable de service (qui peut avoir la charge d'autres travailleurs) ou un employé qualifié compétent. Les apprentis ont différents tuteurs lorsqu'ils passent d'un service à l'autre ;
- **les mentors**, qui ont un rôle plus général et veillent sur les apprentis tout au long de leur formation. Ce peut être un membre du service des ressources humaines ou simplement une personne expérimentée et compréhensive qui désire le faire. Ils suivent les progrès généraux de l'apprenti, notent les problèmes personnels éventuels et se tiennent à disposition pour un entretien à titre amical. C'est parfois un membre d'un organisme intermédiaire qui agit à ce titre ;
- **les évaluateurs**, qui se prononcent sur la réalisation par l'apprenti des éléments nécessaires à sa qualification. La fonction peut être assurée par le personnel agréé de l'entreprise mais elle est souvent tenue par un membre de l'organisme intermédiaire ou de l'établissement de formation professionnelle.

Ces fonctions ne sont pas toujours séparées. Par exemple, dans certaines entreprises, le tuteur tient aussi la fonction de mentor et un employé qualifié peut être agréé en tant qu'évaluateur.



Photo fournie par Dalmia Bharat

Da Fonte est une petite société de plomberie australienne qui fait appel à l'organisme de formation collective BGT pour organiser la majorité de son programme d'apprentissage. Mais son propriétaire et gérant s'intéresse activement aux progrès des apprentis et à l'attention qui leur est accordée; il va les voir sur les nombreux chantiers où son entreprise intervient.

Les apprentis sont placés sous la supervision de travailleurs qualifiés, qui sont tous passés par le système d'apprentissage et connaissent donc la nature du programme et les méthodes de formation sur le terrain. En dehors des visites de suivi régulières effectuées par BGT, le PDG s'entretient fréquemment avec les superviseurs qui doivent lui rendre compte des progrès de leurs apprentis.

La place du personnel de première ligne dans l'enseignement donné aux apprentis est bien entendu au cœur de l'apprentissage. L'état de Nouvelle-Galles du Sud a publié des directives utiles à ce sujet.* L'outil 7-3 présente un extrait de la démarche d'accompagnement par des travailleurs expérimentés.

Outil 7-3: Nouvelle-Galles du Sud – Idées utiles pour bien encadrer les apprentis

Comprendre aide à apprendre

On apprend mieux quand on participe activement. Lorsque vous enseignez une tâche nouvelle à votre apprenti ou à votre stagiaire, veillez à lui indiquer pourquoi il doit faire certaines choses, pourquoi elles sont importantes, et quand et comment il sera évalué sur ce sujet.

Bien communiquer

Prenez le temps de réfléchir aux instructions que vous donnez. Mettez-les par écrit ou découpez la tâche en étapes si nécessaire. Pour donner des instructions claires:

- partez du principe que le stagiaire n'a aucune connaissance préalable
- expliquez pourquoi la tâche doit être faite de cette façon
- utilisez des termes clairs et simples
- intégrez les consignes de sécurité dans vos instructions
- demandez-lui de répéter les instructions pour vérifier qu'il les a comprises
- veillez à ce qu'il ne soit pas distrait.

Démonstration

Prenez le temps de montrer à l'apprenti ou au stagiaire comment faire les choses comme il faut. Il peut être utile de découper la tâche en parties plus faciles à gérer. La démonstration est une méthode facile et rapide pour:

- montrer à l'apprenant les méthodes et la séquence à adopter
- expliquer pourquoi la tâche se fait de cette façon
- utiliser les bonnes méthodes de travail.

C'est par la pratique qu'on arrive à la perfection

Donnez à l'apprenti ou au stagiaire le temps d'exercer ses nouvelles compétences. Tout le monde fait des erreurs, alors attendez-vous à ce qu'il y en ait. Indiquez la voie à suivre à l'apprenti ou au stagiaire. En répétant les nouvelles tâches régulièrement, il va acquérir de la compétence. Surveillez-le et guidez-le. Et:

- soyez patient
- posez des questions pour l'encourager à réfléchir à la tâche
- complimentez-le sur les points réussis
- suggérez-lui des méthodes pour s'améliorer et soulignez ses progrès.

Posez des questions

- Vérifiez s'il a compris. Par exemple: «Quelles sont les quatre étapes nécessaires pour pointer le bulletin de commande?»
- Faites participer l'apprenti aux prises de décisions. Par exemple: «Où faut-il poser les guides maintenant?»
- Posez-lui des questions et demandez ses observations. Par exemple: «Comment va la formation sur les outils électriques? Y-a-t-il quelque chose qui n'est pas clair?»

* This leaflet is available at: www.training.nsw.gov.au/forms_documents/apprenticeships_traineeships/supervising_your_app_trainee.pdf

Sur le plan officiel, BGT est l'employeur des apprentis, qu'il place auprès de nombreux «employeurs d'accueil» comme Da Fonte. BGT a établi une liste de mesures relatives à la santé et à la sécurité que ces employeurs doivent prendre. Cette liste peut être utile à tous les employeurs.

Outil 7-4: BGT – Liste de mesures à prendre pour la santé et sécurité des apprentis

- Définir le travail, les tâches ou le poste tenus par l'apprenti.
- Identifier les dangers liés au travail, évaluer et maîtriser les risques avec les travailleurs et les agents chargés de la santé et de la sécurité.
- Identifier les compétences et les connaissances dont les apprentis auront besoin pour effectuer leur travail en toute sécurité, y compris les licences et agréments obligatoires.
- Veiller à ce que les apprentis choisis aient les capacités fondamentales pour acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer leur travail en toute sécurité.
- Préciser qui va fournir l'équipement, notamment l'équipement individuel de protection, pour que l'apprenti puisse effectuer son travail en toute sécurité.
- Si cet équipement est apporté sur votre lieu de travail, veiller à ce qu'il corresponde aux normes de sécurité.
- Prévoir des réunions d'information sur le lieu de travail pour tous les apprentis. Prévoir toute autre formation permettant à l'apprenti d'effectuer son travail en toute sécurité.
- Encourager et défendre les droits des travailleurs à être représentés sur les questions de santé et de sécurité.
- Encourager les apprentis à participer aux accords consultatifs relatifs au travail. Présenter les apprentis aux représentants chargés de la santé et de la sécurité et au responsable hiérarchique du service où ils travaillent.
- Vérifier que l'apprenti comprend les consignes de santé et de sécurité sur son lieu de travail.
- Prévoir un encadrement suffisant pour que le travail soit effectué en toute sécurité.

Les employeurs d'accueil sont aussi tenus d'informer BGT des évolutions de leur contexte et de lui permettre de rencontrer les apprentis.

Comme indiqué au chapitre 4, **Lemon Tree Hotels** en Inde recrute une proportion élevée de ses apprentis parmi les personnes en situation de handicap ou de désavantage social. Elle prévoit des modifications spéciales, le cas échéant, pour tenir compte de leur formation et de leur aptitude au travail.

Lemon Tree sensibilise le personnel de supervision qui travaille avec ces apprentis par une formation. Notamment, dans le cadre d'une initiative destinée à ouvrir des débouchés aux personnes malentendantes, tout le personnel a reçu une formation en langue des signes. Maintenant tous s'expriment en anglais, en hindi, en langue locale et en langue des signes.

La chaîne hôtelière a adapté ses modalités de services auprès de la clientèle, en l'informant du handicap et des compétences particulières de l'apprenti par une signalisation (badges, menus spéciaux et messages de bienvenue). L'outil 7-5 montre un moyen simple permettant à un apprenti atteint de troubles de l'ouïe et de la parole de tenir avec compétence un poste de serveur, tout en permettant au client de s'impliquer de façon positive.

Outil 7-5: Lemon Tree Hotels – Prise de commande






Hi, I'm **Deepak**
and I work at Citrus Café, I can't
speak or hear, but if you write down
your request, I will be very happy to
serve you. 😊

- ✓ EWD Cards
- ✓ Numbered Menus
- ✓ Involving the Guests

Lemon Tree a aussi adapté le contenu de la formation pour les personnes ayant reçu peu d'instruction et celles qui ont des difficultés d'apprentissage. La société a travaillé avec des spécialistes du domaine pour concevoir des programmes d'enseignement qui stimulent l'acquisition de connaissances en fonction des étapes que l'apprenti peut suivre. L'outil 7-6 en est un exemple. On relèvera que des situations professionnelles déjà connues des apprentis servent à développer leurs compétences en mathématiques.

Outil 7-6: Lemon Tree Hotels – Les mathématiques au travers de problèmes pratiques

ÉTAPES	DE QUELLE MANIÈRE?	QUESTIONS POUR LA FORMATION
Ouvrir une feuille Excel vierge	Remplir la colonne B avec tous les intitulés de postes en ordre ascendant (responsable des réceptions suivi des autres). La colonne A est destinée au numéro de série.	Pourquoi choisir l'ordre ascendant? Quels sont les différents intitulés des postes?
Choisir le ratio de main d'œuvre (nombre d'employés sur nombre de chambres)	Le ratio optimum est d'un employé par chambre pour les hôtels ayant un taux de remplissage de 80 % et plus.	Qu'est-ce que le ratio de main d'œuvre? Pourquoi ce chiffre ?
Décomposition de l'effectif par fonction	<p><i>Service d'entretien ménager:</i> un employé peut faire 15 chambres par rotation.</p> <p><i>Restaurant:</i> un employé peut s'occuper de 15 couverts.</p> <p><i>Services techniques:</i> un électricien par rotation, un plombier par jour, un peintre par jour, un technicien en climatisation par jour et un employé pour la relève.</p> <p><i>Accueil:</i> un employé le matin, un employé en général, deux le soir, un de nuit et un pour la relève</p>	Quel est le raisonnement tenu?
Additionner les effectifs pour toutes les fonctions, dont fonctions auxiliaires (ressources humaines, comptabilité et magasin, vente et marketing, sécurité et cuisine)	Le total général doit correspondre au ratio selon le plan de l'entreprise et les projections relatives au taux d'occupation, au chiffre d'affaires et au bénéfice.	Comment arrive-t-on à ce total général?

L'établissement néerlandais de formation professionnelle **ROC Mondriaan** place des étudiants auprès d'entreprises qui ont été agréées par la Fondation Coopération entre l'enseignement professionnel et les entreprises (SBB). SBB définit un certain nombre de critères pour obtenir l'agrément, qui sont résumés dans l'outil 7-7.*

Outil 7-7: ROC Mondriaan – Critères d'agrément pour une entreprise

En tant qu'entreprise agréée pour recevoir des étudiants en alternance, vous acceptez les conditions suivantes:

1. Vous mettez à leur disposition un lieu de travail sécurisé qui correspond à la formation qu'ils poursuivent. Ils y exerceront le métier pour lequel ils se forment avec les tâches et obligations correspondantes.
2. Vous nommerez un tuteur qui connaît bien le métier et est capable d'accompagner et de piloter les apprenants en milieu professionnel. Vous lui donnerez le temps et les ressources nécessaires à ses responsabilités de formateur.
3. Vous êtes prêt à collaborer avec le centre de formation professionnelle et SBB et fournirez les informations nécessaires.
4. Vous donnez votre accord à la publication des coordonnées de votre entreprise sur le site *Stagemarkt.nl*. – que les étudiants consultent pour trouver un stage pratique ou une place d'apprenti.

SBB donne également des indications sur les objectifs des formateurs en entreprise, notamment:

- expliquer l'objectif des leçons
- encourager et accompagner l'apprenti
- tirer parti de son savoir-faire pour évaluer l'apprenti
- donner des retours qui soient clair et constructifs.

Dans le secteur de la restauration, des loisirs et de l'hôtellerie, qui fait partie de notre échantillon, selon les principes de la SBB, les maîtres de stage doivent avoir une qualification correspondant au moins au niveau que vise l'apprenti et avoir travaillé à ce titre depuis au moins un an.

Pour préparer le lieu de travail, il ne suffit pas de se limiter aux conditions physiques et au personnel adéquat. Il faut aussi réfléchir aux activités qui seront confiées à l'apprenti. Souvent, les entreprises choisissent pour leurs apprentis des activités qui se situent en dehors du travail normal et quotidien. ROC Mondriaan a préparé pour les apprentis en gestion hôtelière des missions types qu'ils doivent réaliser quel que soit leur lieu de travail. L'une de ces tâches est une enquête auprès de la clientèle qui est décrite dans le manuel distribué à tous les apprentis pour leur stage (outil 7-8). Courant en apprentissage, ce genre de tâche permet de structurer le temps passé en entreprise tout en rapprochant la formation externe et en interne.

* From the SBB website: www.s-bb.nl/en/companies/certification/conditions-certification

Outil 7-8: ROC Mondriaan – Description d'une mission pendant le stage

Vous allez préparer, réaliser et analyser une enquête auprès de la clientèle ou des employés, dans l'entreprise où vous effectuez votre stage. Vous discuterez avec votre maître de stage du type d'enquête que vous voulez mener. Il est également important de préciser vos objectifs par avance: qu'est-ce que l'entreprise souhaite savoir? Qu'est-ce que vous aimeriez savoir?

Puis vous préparerez l'enquête. Choisissez une méthode: sous forme écrite, numérique ou autre. Après avoir mené l'enquête, regroupez vos résultats en un seul document et analysez-les. Puis tirez-en des conclusions et préparez quelques recommandations destinées à améliorer les produits ou les services et donc la satisfaction des clients ou des employés.

Autres méthodes intéressantes

- Chez l'opticien néerlandais **Saton Optiek**, les apprentis de troisième année paraissent ceux qui débutent. Ces apprentis plus âgés ont une expérience récente du programme et saisissent le point de vue des jeunes recrues.
- L'installateur électrique anglais **Darke & Taylor** avait jusqu'à ces derniers temps adopté l'idée que les électriciens formés par l'apprentissage étaient capables de superviser et de transmettre leurs connaissances aux jeunes apprentis. Mais il envisage maintenant d'introduire des mentors spécialement formés pour ajouter une perspective nouvelle au dispositif de formation.
- S'appuyant sur un modèle japonais, le fabricant d'équipements électriques indien **Subros** a établi des centres spécifiques de développement pour améliorer la qualité de ses formations. Une chaîne de fabrication miniature y a été installée pour inculquer aux apprentis une formation pratique dans un cadre réaliste sans être sur la chaîne de production réelle. Ceci permet d'arrêter la chaîne et de faire des erreurs sans interrompre la fabrication.
- Le personnel d'**Abingdon & Witney College** a dressé une liste de vérifications pour estimer visuellement et rapidement si une entreprise est prête à accueillir un apprenti lorsqu'il lui rend visite pour en discuter. Ces indicateurs permettent d'estimer si une entreprise est bien organisée et attentive à la santé et à la sécurité des jeunes, ce qui est une des préoccupations majeures de l'établissement lorsqu'il place des apprentis dans des entreprises de petite taille.

Outil 7-9: Abingdon & Witney College - Points à vérifier sur le site de l'employeur

Les accès et les sorties sont-ils clairement indiqués?
Le certificat d'assurance couvrant la responsabilité de l'employeur est-il affiché?
Une communication sur la santé et la sécurité est-elle affichée?
Y-a-t-il une signalisation pour les urgences sur le site?
Avez-vous décliné votre identité à l'entrée?
Les mesures à prendre en cas d'incendie sont-elles affichées de façon visible?
Le matériel de premiers secours est-il visible?
Y-a-t-il suffisamment d'installations pour le confort des employés?
Y-a-t-il un tableau d'affichage avec des notices d'information?
L'employeur est-il sensibilisé à la nécessité de faire une analyse des risques?
L'ambiance générale vous plaît-elle?

Idées utiles

Dans les entreprises où l'apprentissage fonctionne bien:

- le propriétaire ou le personnel dirigeant s'impliquent personnellement auprès des apprentis et signalent ainsi leur philosophie à l'ensemble de l'entreprise;
- une attention particulière est portée à la santé et la sécurité pour tenir compte du fait que les jeunes sont sans expérience et donc exposés aux risques;
- les dispositions nécessaires sont prises pour les apprentis en situation de handicap et ceux qui ont des besoins éducatifs particuliers;
- le personnel qui va encadrer les apprentis est choisi avec soin, en réfléchissant à son adéquation à ce poste – qui implique de bonnes relations avec les jeunes – et à ses besoins éventuels en formation complémentaire au rôle de formateur;
- une liste des mesures à prendre à l'arrivée de l'apprenti est préparée. Elle peut reposer sur ce qui existe déjà pour les nouveaux employés mais doit contenir des éléments spécifiques au contexte de l'apprentissage (par exemple participation à des formations externes, tenue du carnet d'apprentissage, etc.);
- une mise au courant est prévue, comprenant à la fois des supports écrits et des interventions personnelles, sans surcharger les apprentis dès leur premier jour;
- des activités et des exercices professionnels sont prévus pour permettre aux apprentis de consolider les compétences qu'ils ont acquises;
- les apprentis plus gradés et ceux qui ont récemment terminé leur apprentissage peuvent aider à orienter les nouveaux arrivants.

8. Recrutement: comment bien sélectionner les apprentis?

Après avoir effectué tout le travail de préparation nécessaire à l'arrivée des apprentis, on peut s'imaginer que le recrutement sera facile. Une formation de qualité, la perspective d'un diplôme dans un métier reconnu qui mène à des emplois pour lesquels il y a de la demande sur le marché du travail, vont sûrement attirer un grand nombre de candidats motivés? Cependant, dans un bon nombre de nos études de cas, il s'est avéré que les entreprises doivent s'investir fortement dans le processus de recrutement. Il y a différentes raisons à cela:

- Fréquemment, ce qui incite les employeurs à proposer des places d'apprentissage, c'est précisément le manque de main-d'œuvre dans la région ou pour un métier donné. Ceci veut inévitablement dire qu'il y a de la concurrence pour trouver de bons apprentis.
- Les jeunes ont des options autres que l'apprentissage. Nombre d'entre eux ont envie de continuer leur scolarité en vue d'accéder à l'enseignement supérieur et souvent, leurs parents sont désireux de les voir suivre cette voie. On ne sait généralement pas que l'apprentissage peut proposer un enseignement professionnel de haute qualité qui parfois mène aux études supérieures ou qui en comporte.
- Si l'apprentissage n'est pas courant dans la région, les écoles secondaires ont tendance à ne pas le mettre en avant. Dans les pays où les écoles sont financées en fonction du nombre d'élèves qu'elles accueillent, elles sont naturellement tentées d'encourager les jeunes à rester en milieu scolaire.
- Certains des organismes intermédiaires que nous avons interrogés disent que les employeurs locaux manquent parfois de réalisme sur la qualité des recrues qu'ils peuvent intéresser. Si un employeur insiste pour trouver des jeunes qui fassent preuve de maturité au travail, aient de bons résultats scolaires et soient préparés à travailler pour un faible salaire de départ, il sera probablement déçu.
- Inversement, les entreprises connues comme employeurs importants dans leur région qui proposent des formations réputées reçoivent souvent des centaines de candidatures. Elles doivent mettre au point des méthodes pour gérer le flux de ces jeunes intéressés et choisir ceux qui lui conviennent le mieux.

Bien entendu, ces problèmes de recrutement ne se limitent pas aux apprentissages. Mais il y a souvent un élément saisonnier au recrutement d'apprentis (soit la fin de l'année scolaire). D'un côté, c'est plus facile à gérer parce que les entreprises peuvent traiter les demandes de façon groupée et comparer les candidats entre eux. De l'autre côté, il est important qu'elles s'organisent pour la « saison », sinon elles vont passer à côté des meilleurs candidats.

Certains employeurs de notre échantillon préfèrent faire appel à des intermédiaires pour gérer le recrutement des apprentis. Ces intermédiaires présentent à l'entreprise une présélection de candidats qualifiés. L'employeur y gagne en temps et en argent et les questions telles que les conditions d'octroi des financements gouvernementaux, l'obtention du consentement parental et les tests d'aptitudes sont traitées par du personnel expérimenté. Certaines des sociétés qui figurent dans nos études de cas ont indiqué que c'est une formule rentable pour recruter de nouveaux employés.

Étapes préparatoires

Pour gérer les questions de recrutement, les entreprises devront penser à:

- étudier le marché local du recrutement d'apprentis ou demander conseil à des agences professionnelles pour se faire une idée réaliste des salaires et du niveau général de compétences des jeunes;

- préparer une liste de critères pour les apprentis qu'elles recherchent, y compris les résultats scolaires nécessaires et autres qualités interpersonnelles essentielles. Il faut cependant se rappeler que les jeunes qui viennent de quitter l'enseignement à plein temps sont peu susceptibles d'avoir des aptitudes personnelles convenant au monde du travail et que plus l'employeur exigera de qualifications, moins il y aura de candidats aptes;
- déterminer le niveau de rémunération. En règle générale, il serait peu réaliste de s'attendre à ce que les jeunes négocient leur salaire et ils risquent de ne pas s'intéresser aux postes d'apprentissage si l'annonce n'indique pas clairement la rémunération qu'ils vont percevoir. Dans la plupart des cas, une augmentation de salaire est prévue en fonction du niveau atteint (par année ou niveau de compétences). L'entreprise vérifiera si la réglementation nationale ou les conventions collectives prévoient une rémunération minimum pour les apprentis;
- réfléchir à la pertinence de faire appel à un intermédiaire pour le recrutement (et pour l'aider sur d'autres points relatifs à l'organisation des apprentissages). Si oui, il faudra préciser exactement quels aspects du recrutement incomberont à l'intermédiaire (par exemple annonces, traitement des candidatures, tri et présélection, entretiens, tests d'aptitude) et dans quelle mesure l'employeur voudra participer à chaque étape;
- discuter de leur projet avec les écoles locales pour voir si les places d'apprentissage sont susceptibles d'attirer des étudiants et pour sensibiliser professeurs et élèves à l'apprentissage.

Fonctionnement des entreprises de notre échantillon

Le grand cimentier **Dalmia Cement** se sert du système en ligne du gouvernement indien où les sociétés qui proposent des places d'apprentissage s'inscrivent et entrent en contact avec les candidats. Ce système leur permet de choisir et de présélectionner des candidats dont les profils ont été vérifiés. De même, les apprentis peuvent rechercher les postes vacants et créer leur propre profil. Ce système permet également au gouvernement de recueillir des informations sur le marché du travail et d'observer le développement du marché de l'apprentissage.

Dalmia Cement voit le recrutement comme un processus en cinq étapes, comme l'indique l'outil 8-1.

Outil 8-1: Dalmia Cement – Le recrutement



La société mène des campagnes actives dans les collectivités proches de ses usines pour faire connaître les possibilités offertes par l'apprentissage aux populations locales. Des équipes provenant du service de formation font des présentations, tiennent un stand lors des forums locaux pour l'emploi et rendent visite aux instituts en formation industrielle et autres établissements éducatifs.

Après un premier tri et une présélection sur le portail en ligne, les entretiens sont réalisés en personne, pour évaluer les candidats en fonction de leur niveau de compétence actuel, de leur attitude et de leur connaissance du métier. Dalmia Cement procède à ce tri pour que seuls des candidats motivés et qui s'intéressent à l'apprentissage soient acceptés. L'outil 8-2 montre le formulaire interne d'évaluation qui est rempli après chaque entretien. Comme on le voit, une attention particulière est portée aux qualités personnelles du candidat.

Outil 8-2: Dalmia Cement – Formulaire d'évaluation après entretien

Domaine		Indicateurs d'évaluation				
Connaissance du sujet/métier		Excellente	Bonne	Supérieure à la moyenne	Moyenne	Insuffisante
Lecture	tamil	Excellente	Bonne	Supérieure à la moyenne	Moyenne	Insuffisante
	anglais	Excellente	Bonne	Supérieure à la moyenne	Moyenne	Insuffisante
Écriture	tamil	Excellente	Bonne	Supérieure à la moyenne	Moyenne	Insuffisante
	anglais	Excellente	Bonne	Supérieure à la moyenne	Moyenne	Insuffisante
Sait s'exprimer		Excellent	Bon	Supérieure à la moyenne	Moyen	Insuffisant
Présentation personnelle		Excellente	Convient au poste	Acceptable	Peut convenir	Non retenu
Capacités physiques		Excellentes	Bonnes	Acceptables	Aura des difficultés	Ne convient pas
Attitude		Positive	Responsable	Tolérante	Réactive	Ne convient pas
Confiance en soi		Trop sûr de lui	Assuré	Manque d'assurance	Peu confiant	Problématique
Activités extérieures						
Recommandation						

L'Opéra (**Royal Opera House** ou ROH) au Royaume-Uni fait un effort particulier pour recruter et former des apprentis qui, en temps normal, n'auraient pas envisagé de se retrouver au sein de l'équipe de production d'une grande scène internationale. C'est le résultat de deux pistes de réflexion séparées:

- Premièrement, ROH a fait le choix d'élargir son public bien au-delà de ses habitués, mélomanes privilégiés issus des métropoles. Ceci se traduit par des tarifs réduits réservés aux jeunes, des productions expérimentales, des tournées en régions et des campagnes de promotion vigoureuses. La recherche de nouveaux talents artistiques pour les nombreux métiers des coulisses ne semblait donc pas être en décalage.
- Deuxièmement, au fil des années, ces postes, qui demandent des compétences hautement spécialisées, étaient souvent transmis au sein du petit monde du théâtre et parfois même entre membres d'une même famille. Il semblait logique d'élargir le vivier des talents.

En conséquence, l'Opéra tenait à attirer des jeunes des milieux et des quartiers ouvriers, qui souvent n'avaient pas connu la réussite scolaire.

Pour contacter cette cible, plusieurs mesures ont été adoptées:

- Il n'y a pas de critères de sélection préalable, en dehors de l'âge minimum de 18 ans, nécessaire en raison des réglementations qui limitent le travail de nuit pour les plus jeunes; à noter que les candidatures de diplômés de l'enseignement supérieur ne sont pas retenues.
- L'Opéra entretient des relations actives avec les ONG qui travaillent avec des collectivités désavantagées de Londres afin de faire connaître les débouchés proposés et intervient souvent lors des forums pour l'emploi et des manifestations liées aux compétences dans ces quartiers.
- Il présente les apprentis déjà en poste comme exemples en choisissant à dessein des images qui présentent un groupe diversifié pour lutter contre les stéréotypes réducteurs sur les postes que certains peuvent ou non tenir. Ces descriptions et ces images montrent des « gens ordinaires » qui sont heureux au travail et réussissent dans un établissement qui pourrait sembler appartenir à une autre culture.
- Les formulaires de candidature sont anonymes, pour éviter que les recruteurs n'aient un a priori inconscient en matière de genre pour certains postes ou devant certains noms peu courants.
- Il a demandé à certains de ses mécènes des parrainages pour des recrues données. Ces parrains sont informés des progrès réalisés par les apprentis, par exemple en voyant leur carnet de travail.

En analysant ses méthodes de recrutement, l'Opéra s'est rendu compte que son formulaire de candidature décourageait certains. Il était trop complexe et certains candidats étaient intimidés par la taille des cadres à remplir pour les réponses: ils avaient l'impression que l'on attendait d'eux des réponses à rallonge. L'outil 8-3 présente le formulaire modifié.

Outil 8-3: Royal Opera House – Formulaire de candidature (extrait)

Intérêt pour le travail en coulisses pour les arts de la scène	
Première expérience pour avoir aidé en coulisses ou en tant qu'électricien ou avec les effets sonores/la musique (à l'école, dans des clubs de jeunes, au travail etc.)	
Sait travailler en équipe	
Aime résoudre les problèmes	
Ponctuel et capable de gérer sa charge de travail	
Parlez-nous de ce que vous aimez faire, par exemple une activité de groupe à laquelle vous avez contribué, une chose que vous avez réalisée ou une activité régulière à laquelle vous participez. Il n'est pas nécessaire que ce soit lié au monde du théâtre.	
Quelle est la réalisation dont vous êtes le plus fier (fière) ? Merci d'expliquer pourquoi.	
Avez-vous assisté récemment à des spectacles sur scène (représentations à l'école, groupes musicaux, comédie musicale, théâtre ou danse)? Lesquels?	
Dans ces spectacles, y avait-il quelque chose que vous avez particulièrement aimé et pourquoi ?	
Relisez soigneusement la description du poste et la petite annonce. Expliquez-nous pourquoi vous pensez être le candidat idéal pour cette place d'apprenti.	

L'Opéra remet également un petit guide écrit sur les candidatures. L'outil 8-4 montre certaines de ces recommandations. Notez qu'elles sont rédigées en langage simple et familier et soulignent que les candidats devraient présenter leurs qualités positives sans s'inquiéter de savoir si les recruteurs vont rechercher leurs points faibles.

Outil 8-4: Royal Opera House – Conseils aux candidats

Allez sur le site de l'Opéra voir les descriptions qui ont été rédigées par des apprentis qui sont en poste actuellement ou qui l'étaient précédemment. Elles vous donneront une idée des étapes de recrutement et de ce que c'est que d'être un apprenti à l'Opéra: <http://www.roh.org.uk/apprenticeships/apprenticeships-case-studies>

Regardez les vidéos sur la page du site Internet consacrée à l'apprentissage. Elles vous indiqueront un peu plus comment l'apprentissage se passe ici et si c'est une voie qui peut vous convenir: <http://www.roh.org.uk/apprenticeships>

Pour chaque place d'apprentissage, l'annonce donne les dates des entretiens et/ou des essais sur place. Vérifiez votre disponibilité à ces dates.

Si l'apprentissage prévoit une formation, le nom et l'adresse de l'établissement figurent sur l'annonce. Assurez-vous de pouvoir et de vouloir vous y rendre.

Prenez tout le temps nécessaire pour remplir la demande et vous présenter sous votre meilleur jour. N'ayez pas peur de donner des exemples de vos loisirs et de vos activités en club ou à l'école. Nous ne recherchons pas particulièrement une expérience de travail.

Pensez que l'apprentissage convient à des gens qui ont envie de travailler en coulisses mais qui ont encore beaucoup de choses à apprendre ! Vous serez bien encadré(e) par le centre de formation, le responsable de votre service et les responsables de l'équipe d'apprentissage.

Nous tenons à ce que les choses se passent le mieux possible pour vous si vous êtes invité(e) à un entretien. Donc si vous avez des besoins particuliers en matière d'accès, faites-le nous absolument savoir sur le formulaire pour que nous prenions les dispositions nécessaires.



Photo fournie par Royal Opera House, Sim Canetty-Clarke.

À l'heure actuelle, le ROH réfléchit à la possibilité d'omettre son nom de toutes les petites annonces de recrutement. Il craint que son image n'intimide certains candidats et pense que les postes devraient se suffire à eux-mêmes.

Aux Pays-Bas, la grande coopérative laitière **FrieslandCampina** propose environ 50 postes d'apprentissage par an. Elle attire les jeunes par le biais de manifestations organisées par les associations étudiantes et les universités. Elle demande aux apprentis en poste de participer à ces événements.

Elle fait aussi souvent appel aux réseaux sociaux et consacre une page Facebook au recrutement. Si ces réseaux permettent de contacter beaucoup de monde, l'entreprise a constaté que les entretiens en personne sont plus utiles pour communiquer des messages clés et inciter les jeunes à poser leur candidature. Ces deux méthodes – contacts personnels et réseaux sociaux – sont importantes.

Les postes d'apprentissage chez FrieslandCampina sont très demandés. Tous les ans, elle reçoit environ 12 000 candidatures. Après un premier tri des CV, il y a un processus de sélection élaboré:

- les candidats doivent réaliser et mettre en ligne un clip vidéo de deux minutes dans lequel ils expliquent leurs motivations. Il est analysé par des responsables des ressources humaines et des chefs de service;
- ils doivent également répondre à un test psychométrique en ligne.
- Enfin, les candidats présélectionnés sont invités au centre d'évaluation de l'entreprise, où ils participent à des jeux de rôle, des travaux en équipe et des entretiens. Tout en servant d'instruments de sélection, ces exercices donnent des informations sur les besoins en développement des candidats retenus.

La coopérative pense que les vidéos en disent plus sur la personnalité des candidats que les classiques lettres sur leurs motivations et leurs attentes. Elle a aussi constaté que les jeux de rôle sont plus utiles que les entretiens pour se former une impression sur le comportement du candidat au travail.

L'entreprise métallurgique australienne **Gason** organise un camp d'immersion à la fin de chaque année scolaire pour donner aux recrues éventuelles une idée de ce qui se passe pendant un apprentissage. À la fin du séjour, elle propose des places d'apprentissage à quelques participants. Le séjour dure une semaine dont deux jours en entreprise et trois jours dans le centre de formation professionnelle associé. L'outil 8-5 montre le programme de ce stage d'immersion.

Outil 8-5: Gason – Programme pour le camp d'immersion des apprentis

Lundi – Gason

- Signer la feuille de présence à l'accueil (8h30 – 8h45)
- Se rendre à la salle de conférence
 - Introduction – Andrew [Responsable DRH Gason] (8h45 – 9h)
 - Historique de l'entreprise [directeur] (9h – 9h30)
 - Présentation du service technique (9h30 – 10h)
- Pause (10 h – 10h10)
 - Présentation par d'anciens apprentis
 - David M/Jake K - 10h – 10h30
 - Jake apportera des exemples de pièces soudées et parlera de son apprentissage.
 - David parlera de son expérience et de sa carrière depuis.
- Explication de l'apprentissage – Peter, Apprenticeships Matter [réseau d'assistance] 10h30 – 10h50
- Visite de l'usine – Andrew et Tony (10h50 – midi)
- Simulateur de soudure – Tony [enseignant au TAFE] (midi – 12h30)
- Déjeuner (12h30 – 13h15)
- Simulateur de soudage (13h15 – 14h30)
- Visite de l'atelier – Tony (14h30 – 16h)

Outil 8-5: Gason – Programme pour le camp d’immersion des apprentis (suite)

Mardi, mercredi et jeudi – FedUni TAFE

- Présentation/visite
- Commencer, construire et compléter une tâche
 - o soudure MIG
 - o soudure à l’arc
 - o peinture au pistolet
- Démonstration de programmation
- Fraisage

Vendredi – Gason

- Participer au concours d’aptitudes en groupe
- Concours d’aptitudes individuelles
- Observer et aider un homme du métier
- Discussion sur «ce que j’ai appris»
- Entretien de recrutement

La première journée comporte des présentations par des apprentis en poste ou d’anciens apprentis ainsi que des chefs de service. Le responsable des ressources humaines accompagne quotidiennement les participants à l’établissement de formation TAFE pendant les journées de milieu de semaine. Les participants y découvrent différentes techniques de soudage. De retour à l’entreprise pour la dernière journée, ils participent à des jeux compétitifs d’aptitudes individuellement et en groupe. Ils sont aux côtés de travailleurs qualifiés venus de l’entreprise pour cette activité; ces derniers donnent leurs impressions sur les participants en termes de compétences, d’attitude, de capacité à mener, de réaction aux critiques etc. Un temps de discussion est également prévu pour permettre aux apprentis éventuels de discuter avec les travailleurs de leur métier. La semaine se termine sur une discussion générale en groupe sur ce qu’ils ont appris, suivie d’entretiens de recrutement individuels auxquels le professeur du TAFE assiste.



Photo fournie par Gason.

Le camp permet aux deux côtés – employeurs et apprentis – de vérifier leur bonne entente. Les candidats en tirent une idée du métier et de ce que la formation à l’institut TAFE implique. Gason peut observer les candidats dans différentes situations et voir s’ils trouveront leur place dans l’entreprise. Ce camp est décrit comme un « entretien de recrutement d’une semaine de long » car on y observe les participants en train d’apprendre, de travailler et dans les échanges informels.

Le centre de formation détache gratuitement son professeur pendant la semaine et en retour, Gason lui envoie tous les apprentis à former. Cette semaine est coûteuse pour Gason et lui demande beaucoup de travail mais l’entreprise considère qu’elle en vaut la peine.

Gason a rarement besoin de passer des petites annonces pour ses apprentis car il y aurait trop de candidats. Elle fait plutôt appel à ses réseaux, ses contacts dans les organes appropriés et aux candidatures spontanées de personnes intéressées. L'entreprise garde des contacts étroits avec les collègues avoisinants et avec l'agence chargée de l'orientation professionnelle. Elle propose des stages en entreprise à des jeunes qui sont encore scolarisés et qui participent à différents programmes à vocation technique; certains d'entre eux vont ensuite déposer leur candidature pour un apprentissage à plein temps dans l'entreprise.

Autres méthodes intéressantes

- Dans la dernière étape de sélection, la société de réparations automobiles allemande **Kissler** fait faire aux apprentis un essai sur une ou deux semaines pour vérifier que les deux côtés sont satisfaits.
- La petite société de restauration australienne **The Forge** fait passer deux entretiens aux candidats. Entre les entretiens, le responsable de cuisine discute avec le responsable des ressources humaines de chaque candidat. Avant de recruter un apprenti, une période d'essai rémunérée a lieu.
- L'opticien néerlandais **Saton Optiek** a mis en ligne des clips vidéos qui illustrent le travail et la formation dans l'entreprise.
- Plusieurs entreprises s'efforcent spécifiquement de lutter contre les stéréotypes de genre ou d'origine ethnique qui pèsent sur leurs métiers dans leurs supports promotionnels. L'exemple à l'outil 8-6 provient de l'organisme britannique Engineering Trust.

Outil 5-6: Engineering Trust – Support promotionnel



Idées utiles

Les entreprises dont les programmes d'apprentissage fonctionnent bien:

- veillent très soigneusement à recruter de bons candidats pour leurs places d'apprentissage. La raison en est évidente: une erreur pourrait être coûteuse tant pour l'employeur que pour l'apprenti;
- elles perçoivent leur position sur le marché du recrutement de façon réaliste. Si elles attirent un grand nombre de candidatures, il leur faut des méthodes peu coûteuses pour repérer les meilleurs candidats. Si elles sont peu connues, il leur faut des moyens d'entrer en contact avec des apprentis potentiels, notamment en prenant les candidats non retenus par les grandes entreprises connues dans la région;
- elles déploient plusieurs méthodes pour entrer en contact avec les candidats qu'elles ciblent. Généralement, les petites annonces à elles seules ne suffisent pas. Les entreprises s'impliquent souvent dans les écoles, les forums pour l'emploi et les groupements locaux. Pour prendre contact avec certaines communautés, il peut être très utile de se rapprocher des ONG et des associations locales;
- elles déploient un éventail de méthodes de sélection. Les entretiens sont utilisés de façon courante mais la plupart des entreprises de nos études de cas ont également recours à des méthodes comme les tests d'aptitude, les jeux de rôle et les essais en entreprise pour la sélection finale;
- lorsqu'elles recourent à des intermédiaires, elles savent la part qui leur revient dans le processus de sélection;
- elles se rendent compte que les apprentis vont progresser au travail. En n'écartant pas ceux qui n'ont pas eu de bons résultats scolaires, elles élargissent le vivier des candidats. Les jeunes possèdent des aptitudes de toutes sortes; des critères de sélection trop restreints peuvent éliminer des apprentis éventuels qui pourraient très bien réussir dans l'entreprise;
- elles donnent aux apprentis et à leurs familles la possibilité de s'informer pour voir si l'apprentissage proposé va convenir. Si une nouvelle recrue n'est pas heureuse au bout de quelques semaines, la dépense et les efforts perdus coûteront cher à l'employeur;
- elles font intervenir les apprentis actuels et anciens au cours du recrutement. Ils comprennent les recrues éventuelles et leur donnent une idée authentique de ce qu'est vraiment l'apprentissage.

9. Accompagner
les apprentis jusqu'à
la réussite

L'apprentissage est une aventure. Même lorsque les progressions ont été soigneusement construites et que les préparatifs ont été faits avec soin, l'évolution d'un individu reste imprévisible. Il survient des changements chez l'apprenti qui va se développer tant sur le plan personnel que par l'acquisition de nouvelles compétences, et dans l'entreprise, dont les activités sont en évolution constante.

Il n'est donc pas surprenant que les entreprises de nos études de cas suivent attentivement les progrès de leurs apprentis et qu'elles évaluent l'avancée de leur formation et le chemin encore à parcourir, afin de les aider si nécessaire. Cette démarche sert à plusieurs choses:

- jauger dans quelle mesure le plan de formation d'origine a été mis en œuvre et, s'il le faut, le modifier: ceci est notamment important lorsque l'apprenti doit réaliser certaines tâches obligatoires pour obtenir son diplôme;
- dans certains systèmes d'apprentissage, il faut tenir un dossier des étapes, des connaissances et des compétences acquises exigées pour le diplôme. Ce dossier a valeur de preuve.
- elle sert de base lors de l'entretien officiel pour la période probatoire ou pour les évaluations permettant à un apprenti de progresser ou de recevoir une augmentation de salaire;
- elle examine les progrès d'ensemble d'un apprenti; c'est l'occasion d'annoncer puis de discuter des actions à entreprendre (par l'apprenti, la société ou les deux) pour rectifier tout problème éventuel.

La façon d'aborder ces sujets varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Certaines les traitent en un seul dossier qui accompagne l'entretien d'évaluation; d'autres les séparent de façon délibérée, soit parce que différents membres du personnel sont chargés des différentes fonctions indiquées plus haut soit par principe, par exemple pour faire la distinction entre les entretiens de bilan officiels et les entretiens moins structurés, l'accompagnement ou l'assistance.

Notion clé 11 – Évaluations

«Évaluation» est un terme qui revient souvent dans le domaine de l'apprentissage et autres formations. Les évaluations ont des objectifs différents, qui déterminent la façon de les réaliser et d'en faire le compte-rendu.

- Dans certains systèmes de qualification pour apprentis, il faut faire la preuve sur le terrain d'un ensemble prédéfini de compétences. Ces évaluations doivent être réalisées par des employés agréés (par exemple en entreprise, dans le centre de formation professionnelle ou par un organisme intermédiaire). Elles doivent respecter des critères établis et les résultats doivent être consignés par écrit. Elles sont utilisées en parallèle aux épreuves et examens et parfois à la place de ces derniers.
- Souvent les entreprises réalisent des évaluations formalisées sur la performance et les progrès réalisés selon les stipulations contractuelles des apprentis. Il s'agit par exemple de la période d'essai et des étapes de l'apprentissage qui conditionnent les augmentations de salaires.
- Des bilans moins structurés ont souvent lieu pendant la période d'apprentissage. L'objectif est de reconnaître les efforts et de repérer les problèmes tôt, pour les résoudre.

Étapes préparatoires

Dans l'étude des systèmes nécessaires au suivi et à l'évaluation des apprentis, les entreprises devront:

- chercher à savoir si l'obtention de la qualification de l'apprenti exige des évaluations structurées continues avec compte-rendu; dans ce cas, elles veillent à ce que leur propre système de suivi en tienne compte;
- décider si les évaluations officielles portant sur les réalisations et les bilans moins structurés sont à faire effectuer par des membres du personnel différents et à des occasions différentes;
- décider comment la hiérarchie immédiate participe à ces démarches, notamment lorsque les apprentis passent dans différents services;
- voir comment faire participer les apprentis eux-mêmes à la démarche et s'ils ont le droit de faire appel des décisions officielles qu'ils estiment injustes, et auprès de qui;
- décider si les apprentis font l'objet des mêmes procédures que les autres recrues en matière de période d'essai ou si des dispositions spéciales doivent être intégrées dans l'apprentissage.

Fonctionnement des entreprises de notre échantillon

Comme pour la société de métallurgie australienne **Gason** (voir page 34), les apprentis recrutés par la petite entreprise de plomberie australienne **Da Fonte Plumbing** se rendent dans un centre de formation professionnelle qui tient un dossier des modules qu'ils ont effectués pour la qualification qu'ils visent. Ces apprentis sont recrutés et suivis par l'intermédiaire **BGT Jobs and Training**, par un système détaillé de gestion des performances qui commence par un appel téléphonique ou une visite au cours de la première semaine de travail et se poursuit sous forme de visites et d'entretiens d'évaluation officiels. Un employé de BGT leur rend visite régulièrement, habituellement six à huit fois par an, selon le nombre d'apprentis accueillis par l'employeur. Les bilans officiels se tiennent au bout de six, huit, 12 et 30 semaines.

Le bilan à huit semaines coïncide avec la fin de la période d'essai. L'outil 9-1 montre les domaines déjà étudiés. Comme on le voit, ces premiers bilans sont assez généraux et portent sur l'attitude et le comportement en général. Les points à améliorer sont convenus ensemble ainsi que l'aide nécessaire. Le formulaire est signé par Da Fonte et par l'apprenti.

Outil 9-1: BGT – Mesure des performances à huit semaines

	Excellent	Bon	Moyen	Doit s'améliorer	Non satisfaisant
Niveau de compétences et aptitudes pour le poste					
Présentation					
Assiduité					
Relations avec les collègues					
Capacité à s'entendre avec son responsable					
Qualité du travail réalisé					
Adéquation avec ce type de poste					
Intérêt/enthousiasme					
Capacité à travailler sans supervision					
Satisfait les attentes du TAFE					

À 30 semaines, comme les apprentis ont acquis beaucoup plus d'expérience, le bilan plus détaillé porte sur leur façon d'aborder le travail. L'outil 9-2 présente les questions supplémentaires.

Outil 9-2: BGT – Mesure de l'aptitude au travail à 30 semaines

Attitude vis-à-vis de la sécurité	Extrêmement prudent	Soucieux de la sécurité	Attitude irrégulière	Insouciant et dangereux
Qualité du travail	Très élevée	Élevée	Fourchette normale	Mauvaise qualité
Productivité	Très élevée	Supérieure à la moyenne	Satisfaisante	Faible
Coopération	Dépasse constamment les attentes	Toujours prêt à aider	Satisfaisante	Faible
Attitude au travail	Très travailleur et fiable	Bon travailleur nécessitant une supervision minimum	Travail régulier avec un niveau de supervision acceptable	Doit être constamment encadré
Initiative	Sait quand il peut agir de lui-même	Voit ce qu'il faut faire sans avoir besoin d'instructions détaillées	Fait preuve d'un degré d'initiative raisonnable	Fait rarement preuve d'initiative
Capacité d'acquisition des connaissances du métier	Esprit vif et curieux qui saisit immédiatement	Fait preuve de bonnes capacités d'apprentissage	Comprend généralement les instructions	Manifeste peu de capacités d'apprentissage
Ponctualité	Se met toujours au travail immédiatement	Se met au travail à l'heure	Démarrage souvent tardif	Fréquemment en retard

Lors de ce bilan de 30 semaines, Da Fonte et l'apprenti doivent répondre aux mêmes questions indépendamment l'un de l'autre, de façon à mettre en évidence les malentendus et les désaccords pour pouvoir les traiter avec franchise. Les apprentis et la société doivent aussi faire indépendamment la liste des points forts et des points faibles notables; les aspects suivants sont vérifiés:

- horaires travaillés
- congés prévus et congés déjà pris
- assiduité aux cours
- connaissance des consignes de santé et de sécurité.

Comme évoqué au chapitre 4, le bailleur néerlandais de logements sociaux **Ymere** a nommé certains de ses anciens apprentis à des postes de coordinateurs pour suivre les progrès de ses nouveaux apprentis. Ils peuvent intervenir sur des sujets qui se situent à cheval entre l'école et l'entreprise.

Le suivi des progrès des apprentis se fait à plusieurs niveaux, qui portent tous sur un volet du plan de formation. Au niveau le plus élevé, un tableau de progression (outil 9-3) montre si les apprentis ont eu une pratique satisfaisante suffisante pour chaque module obligatoire et s'ils sont prêts à passer l'épreuve officielle de fin de module.

Outil 9-3: Ymere – Tableau de contrôle des progrès réalisés

		Calendrier de mise en pratique						
	(Sous)-thème	1	2	3	Apprenti prêt à passer l'épreuve	Accord du chef de service	Épreuve	Signature du chef de service
Module 1: peindre un mur								
1.1	Éliminer la moisissure dans la salle de bain							
1.2	Isoler les murs							
1.3	Peindre mur ou plafond							
1.4	...							
Module 2: égouts et canalisations								
2.1	...							
2.2	...							

Les apprentis tiennent un carnet personnel indiquant chaque semaine les réalisations obligatoires sur lesquelles ils ont travaillé et le temps passé sur chacune d'entre elles. Ceci garantit l'acquisition d'une pratique suffisante et les aide à rechercher le type d'expérience dont ils ont besoin pour progresser. L'outil 9-4 est un exemple de la façon de remplir les pages du carnet. Les tuteurs peuvent ainsi vérifier le degré de mise en pratique de chaque compétence.

Outil 9-4: Ymere – Modèle de carnet tenu par l'apprenti

Module		1. Peindre un mur					
		Sous-thème					
		Description des tâches (+ heures travaillées)	1.1	1.2	1.3	1.4	...
Semaine	41						
Lundi		Moisissure éliminée (1,5 h)	1,5				
Mardi		Murs de salle de bain isolés (2 h), murs lessivés (3,5 h)		2,0	3,5		
Mercredi		Peinture des murs de la chambre (3 h)			3,0		
Jeudi							
Vendredi							
Heures travaillées au total			1,5	2,0	6,5		

Une fois que l'application pratique est suffisante, le tuteur procède à une évaluation de la performance sur l'ensemble du module, en tenant compte de la qualité du travail de l'apprenti et plus généralement de son comportement au travail, comme on le voit à l'outil 9-5. L'apprenti marque son accord. Ceci est remonté dans le tableau de contrôle général (outil 9-3), pour indiquer que l'apprenti est prêt à passer l'épreuve correspondante.

Outil 9-5: Ymere – Évaluation de fin de module

Période couverte: ...	S	I	Résultats S/I/N
Planifie et prépare son travail correctement			
Mesure (réalise la tâche) avec exactitude et précision			
Se sert des outils et des machines (ou équipement) avec dextérité et soin			
A une bonne compréhension de la construction (connaissances du métier)			
Fait preuve d'une bonne sensibilisation aux questions de sécurité			
Utilise les matériaux correctement et fait le tri des déchets			
Traite correctement les problèmes liés au travail			
Sait communiquer clairement			
Collabore, demande de l'aide, se montre souple et prêt à aider			
Bonne attitude envers les clients			
A conscience de la qualité au travail et fait connaître ses observations			
Loyal et motivé			
Prend des initiatives et a envie d'apprendre			
S = satisfaisant I = insuffisant N = note			
Date			
Nom du chef de service			
Signature			
Nom de l'apprenti			
Signature			

bout de trois mois, habituellement avec la participation des parents. Leurs observations sont demandées rapidement aux apprentis, pour savoir s'ils pensent être suffisamment encadrés, ainsi qu'aux tuteurs, à l'aide d'un simple jeu de questions (outil 9-7). Elles portent plus sur le comportement et l'attitude en général que sur les compétences techniques. La réunion se termine par un plan d'action écrit, avec l'accord de l'apprenti.

Outil 9-7: Darke & Taylor – Évaluation du tuteur au bout de trois mois

	Toujours	Souvent	À un degré acceptable	Doit revoir
Comprend bien les attentes placées sur son poste d'apprenti				
Accepte et suit les règles du site				
Attitude positive, serviable et volontariste				
A une bonne écoute				
Sait communiquer avec ses collègues				
Respecte les horaires				

L'entreprise veut déceler les problèmes sans tarder mais elle cherche aussi à repérer les apprentis qui pourraient progresser vers des postes plus complexes en gestion ou sur le plan technique au sein de ses services. Ceci peut influencer sur les postes et les services où l'apprenti va être formé ultérieurement.



Photo fournie par Darke & Taylor

Dans certaines entreprises, l'évaluation de l'expérience acquise par l'apprenti ne s'arrête pas à la fin de son apprentissage. **Ballarat Health Services** en Australie remet un questionnaire détaillé à tous les apprentis après leur formation. Les réponses (voir la version abrégée à l'outil 9-8) permettent de réviser ultérieurement le programme.

Outil 9-8: Ballarat Health Services – Questionnaire remis aux apprentis (extrait)

Orientation: Que pensez-vous de la qualité de l'orientation que vous avez reçue?

(insuffisante – acceptable – bonne – très bonne – excellente):

Fonctionnement d'un service de santé?

Votre place en tant que stagiaire chez Ballarat Health Services?

Où vous tourner pour vous faire aider?

Qualité générale de l'orientation?

Compétences: Que pensez-vous de la part que le programme de formation a tenu dans vos compétences en soins infirmiers cliniques?

(insuffisante – acceptable – bonne – très bonne – excellente):

Évaluation des patients ou des résidents? Réalisation des soins?

Communication avec les familles? Prise de décision médicale?

Part globale dans la consolidation de vos compétences pratiques en soins infirmiers?

Compétences professionnelles: Que pensez-vous de la part que le programme de formation a tenu dans vos compétences professionnelles?

(insuffisante – acceptable – bonne – très bonne – excellente):

Savoir assumer les responsabilités et rendre des comptes?

Mise en application sur le lieu de travail des connaissances et des notions enseignées?

S'organiser pour le travail en horaires décalés?

Savoir travailler en équipe/dans un service hospitalier?

Part globale dans vos compétences professionnelles?

Aptitudes et développement personnels: Que pensez-vous de la part que le programme de formation a tenu dans vos aptitudes et votre développement personnels?

(insuffisante – acceptable – bonne – très bonne – excellente):

Un sentiment d'appartenance et d'avoir trouvé votre place dans le programme?

Le sentiment de savoir réaliser les soins infirmiers?

Savoir gérer l'équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle?

L'impression générale que vous êtes bien encadré(e)?

Éléments du programme: Que pensez-vous des éléments du programme de formation?

(insuffisant – acceptable – bon – très bon – excellent):

Cours réguliers/journées de développement professionnel/de stage?

Appui des précepteurs, des enseignants et/ou du personnel médical?

Bilans d'évaluation des progrès?

Valeur globale du programme de formation pour vous?

Merci d'indiquer si vous êtes d'accord sur les phrases suivantes concernant le programme de formation

(pas du tout d'accord – pas d'accord – neutre – d'accord – tout à fait d'accord):

Je me suis constitué(e) un réseau professionnel grâce au programme.

Je me vois travailler dans le secteur infirmier dans dix ans.

J'ai eu l'impression que mon travail était apprécié par le personnel avec qui j'ai travaillé.

J'aimerais poursuivre mes études d'infirmière(er).

J'ai pu découvrir différents services lors de mes affectations.

Je me sens plus capable que je ne l'envisageais avant le programme.

Merci de donner des exemples d'améliorations que vous aimeriez voir apporter au programme.

Merci de donner des exemples montrant en quoi, selon vous, le programme vous a été utile.

Autres méthodes intéressantes

- **Engineering Trust**, l'association de formation britannique, envoie des agents dans les entreprises pour rencontrer les apprentis. Ils y réalisent des bilans officiels pour noter les réalisations liées aux qualifications ainsi que des points sur l'évolution de l'attitude des apprentis vis-à-vis de leur travail et de leurs perspectives. Elle tient des réunions régulières sur des cas particuliers avec ses agents, qui évaluent le risque que l'apprenti abandonne ou n'obtienne pas son diplôme. Lorsque ce risque est relevé, Engineering Trust intervient auprès de l'entreprise et de l'apprenti afin de préparer un plan d'action.
- **ROC Mondriaan** aux Pays-Bas et **Abingdon & Witney College** au Royaume-Uni ont téléchargé les carnets d'apprentissage sur leur site en ligne. Les apprentis peuvent ainsi les mettre à jour régulièrement et les tuteurs peuvent les lire et faire des observations sur leurs progrès.
-

Idées utiles

Les entreprises où l'apprentissage fonctionne bien:

- examinent fréquemment les progrès au cours des premiers mois d'apprentissage et se tiennent prêtes à agir tôt pour pallier aux problèmes émergents avant qu'ils ne s'aggravent;
- font participer les apprentis aux réunions de bilan, tiennent le dossier des sujets qu'ils ont vus et communiquent leur évaluation;
- réalisent les évaluations obligatoires en vue de la qualification, ainsi que des bilans sur l'ensemble des progrès et du développement personnel de l'apprenti. S'il arrive qu'elles soient menées en parallèle, ces deux démarches sont généralement traitées de façon distincte;
- recherchent le point de vue d'apprentis actuels et anciens sur l'utilité de leurs programmes;
- réfléchissent soigneusement à la possibilité de mettre en place pour les apprentis des dispositions en matière d'évaluation et de période d'essai autres que celles du reste du personnel. Dans notre échantillon, certaines firmes ont prévu des dispositions spécifiques pour les apprentis (par exemple longueur de la période d'essai et fréquence des bilans), mais pour la plupart, elles suivent ce qu'elles font habituellement pour les nouvelles recrues, dans la mesure du possible;
- font participer plusieurs intervenants au bilan de performance, notamment:
 - les chefs des services où l'apprenti est affecté, pour donner leur avis sur les progrès généraux et la compatibilité;
 - les professionnels de la DRH (le propriétaire-gérant dans les petites entreprises) pour la décision finale en matière de période d'essai, de discipline et d'embauche à la fin de l'apprentissage;
 - des experts techniques pour les évaluations obligatoires nécessaires aux étapes de qualification de l'apprenti;

- o des mentors (habituellement en externe et ayant des affinités avec l'apprenti), qui interviennent comme guides informels, ouverts à la discussion et parfois pour prendre la défense des apprentis.

Lorsque les entreprises ont recours à des organismes intermédiaires, ces deux dernières fonctions (experts techniques et mentors) sont souvent assurées par ces derniers, dont les agents se rendent régulièrement dans l'entreprise.

10. Les clés du succès: synthèse des enseignements

Dans ce dernier chapitre, nous reverrons brièvement sur les facteurs clés qui permettent de réussir la mise en place de l'apprentissage. Certains thèmes se retrouvent au fil des chapitres précédents.

Nos entreprises voient toutes l'apprentissage comme une **démarche à long terme**. Pour la plupart, elles accueillent des apprentis depuis de nombreuses années. Elles considèrent que c'est la principale méthode pour reconstituer – et dans certain cas, élargir – un groupe essentiel de travailleurs qualifiés sur lesquels leur activité repose.

Elles ont choisi l'apprentissage, pas uniquement parce que les autres options possibles sont coûteuses ou suscitent des problèmes de qualité, mais aussi parce qu'il leur permet de **définir et de maîtriser des compétences et des qualités** essentielles pour leurs activités. Les apprentis qui ont «grandi» dans l'entreprise font les choses comme elle veut qu'on les fasse.

Nos entreprises conviennent que l'apprentissage leur permet de **valoriser leur place dans la collectivité locale**. Une fois leur réputation d'employeur-formateur établie, elles constatent qu'elles attirent régulièrement de bons candidats; sur un plan plus général, les relations clientèle s'améliorent aussi.

Les petites entreprises constatent que **les organismes intermédiaires facilitent grandement** la mise en place de l'apprentissage. L'aide au recrutement, les conseils pour adapter le cadre réglementaire selon les besoins de leurs activités, l'accès à des sources de financement et l'appui donné aux apprentis pendant leur formation sont extrêmement utiles.

En collaborant avec le secteur éducatif pour la formation externe, nombre de nos entreprises ont établi **des relations actives avec le centre de formation professionnelle**. Elles nouent des relations personnelles avec les enseignants et sont prêtes à exprimer leurs demandes, à réclamer des modifications si nécessaire, et dans certains cas, à construire ensemble de nouveaux programmes.

Elles **choisissent avec soin leurs apprentis**, sachant que les erreurs peuvent coûter cher, pour elles-mêmes et pour les jeunes. Mais il ne s'agit pas d'avoir des exigences élevées en matière de résultats scolaires. Les entreprises se rendent compte que l'attitude, la volonté et une idée réaliste du monde du travail comptent plus que des diplômes impressionnants. Certaines entreprises réussissent notamment bien à recruter des personnes handicapées ou issues de groupes désavantagés.

Les entreprises se rendent compte qu'un **bon programme d'initiation** donne le ton pour les apprentis. Une série de réunions courtes et bien menées, si possible en présence des dirigeants, donne aux nouvelles recrues l'impression qu'elles sont bien considérées et leur permet de faire connaissance entre elles. La sécurité au travail y figure largement.

Un plan de formation, qui comprend une **progression graduelle des responsabilités et de l'autonomie** des apprentis, reprise dans une augmentation progressive du salaire, encourage le sentiment de progresser, de réussir et de s'engager.

La participation du personnel en poste dans les préparatifs et la mise en œuvre de l'apprentissage est importante pour créer une bonne ambiance. Plusieurs entreprises ont fait savoir que le personnel était souvent prêt à se porter volontaire comme mentors des apprentis ou pour les accueillir dans leur service.

Il est essentiel de **mettre au courant, de former et d'accompagner** ceux qui vont former et piloter les apprentis, ainsi que de les responsabiliser sur les progrès des apprentis qu'ils encadrent.

Dans ce but, certaines entreprises ont fait **intervenir d'anciens apprentis**, par exemple comme ambassadeurs à l'occasion des forums de recrutement, comme mentors pour les nouveaux apprentis et, plus tard, comme travailleurs expérimentés pour superviser les apprentis dans leur section.

Nos entreprises **suivent** très attentivement les **progrès des apprentis**. La raison en est claire. L'équation des coûts de l'apprentissage comporte un investissement initial pour mettre sur pied le programme, le recrutement et la formation initiale, suivi par un gain en retour lorsque l'apprenti acquiert des compétences et reste dans l'entreprise. En cas de départ précoce, l'entreprise subit une bonne partie des coûts mais peu de gains. Assurer le suivi des progrès permet de repérer les problèmes et de les corriger tôt.

Ces clés du succès comportent deux thèmes récurrents, comme bien d'autres fonctions de l'entreprise:

- **une planification méthodique:** il n'est pas simple de proposer des places d'apprentissage de qualité. Il faut y faire participer bien des intervenants, dans l'entreprise et à l'extérieur. La planification systématique, à l'aide d'outils comme ceux que nous avons présentés, permet de rassembler les éléments qui concourent à un programme réussi.
- **un intérêt visible de la hiérarchie:** dans nos PME, il était manifeste que les propriétaires-gérants s'impliquaient personnellement dans les programmes, participaient au recrutement, présentaient des exposés aux réunions d'information initiales et se tenaient au courant des progrès des apprentis. Dans les entreprises plus grandes, les hauts responsables participaient de façon similaire.

Enfin, il est important de fêter l'achèvement du parcours de l'apprenti et la réussite à son diplôme. Les nombreuses personnes qui l'ont aidé en chemin voudront, elles aussi, participer à la fête.



Photo fournie par Engineering Trust

Annexe 1:

Les entreprises qui ont participé aux études de cas

Allemagne	<p>Azimut Hotel à Cologne fait partie d'un groupe mais elle fonctionne de façon autonome et compte 36 employés. En 2017, elle a recruté quatre apprentis (soit plus que son contingent habituel).</p>
	<p>Bierbaum-Proenen (dont le siège est à Cologne) fabrique des vêtements de travail et des équipements de protection. Elle emploie 115 personnes et accueille quatre apprentis par an pour des postes reconnus d'assistants en gestion industrielle.</p>
	<p>Reinhard Kissler Energiemontagen (Kissler) est un installateur électrique à Ludwigshafen qui fait partie d'un groupe. Il compte plus de 250 employés et recrute environ huit apprentis électrotechniciens tous les ans.</p>
	<p>Weissenfels est un atelier de carrosserie et de peinture pour véhicules à moteur à Asbach près de Bonn. Il est géré par son propriétaire. Il a une cinquantaine d'employés et propose deux places d'apprentissage tous les ans en mécanique automobile et peinture sur carrosserie.</p>
Australie	<p>Ballarat Health Services est un important organisme de services de santé dans l'état du Victoria. Il gère un hôpital et intervient dans les prestations de soins sous forme résidentielle et à domicile au travers de plusieurs sites dans la région. Son effectif comprend environ 4 500 personnes et il recrute une vingtaine d'apprentis infirmiers («stagiaires») par an.</p>
	<p>Da Fonte Plumbing est une petite entreprise en expansion, à Ballarat dans le Victoria. Elle a huit employés et a recruté deux apprentis en 2017. Elle est accompagnée par BGT, organisme de formation collective qui s'occupe de 120 apprentis placés dans des entreprises locales.</p>
	<p>The Forge assure la gestion de restaurants, d'une salle de réception et d'un service commercial de restauration à Ballarat. Son effectif compte 100 employés et elle est en expansion. Elle veut recruter deux apprentis par an pour la cuisine commerciale.</p>
	<p>Gason est une entreprise familiale de métallurgie située à Ararat dans le Victoria. Elle est spécialisée en machines agricoles et poêles au bois. Elle compte 130 employés et a recruté quatre apprentis techniciens en 2017.</p>
Inde	<p>Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL) est un grand fabricant d'équipement pour centrales électriques, qui compte 40 000 employés environ et 17 sites de production. L'implantation située à Trichy dans le sud de l'Inde veut recruter 900 apprentis environ en 2018 pour différents métiers techniques.</p>
	<p>Dalmia Cement est un groupe établi à Delhi qui comprend une grande cimenterie. Son effectif est de près de 6000 employés et tous les ans, 550 apprentis environ sont recrutés en mécanique, montage, électricité ou soudure.</p>
	<p>Lemon Tree Hotels est une chaîne de 45 hôtels qui continue de s'agrandir. Elle compte plus de 4500 employés. Son programme spécial d'entrée destiné aux personnes issues de groupes désavantagés, dont un grand nombre de personnes en situation de handicap, est une importante source de recrutement. Près d'un cinquième de son effectif est entré dans l'entreprise par ce biais.</p>
	<p>Subros Limited fabrique des systèmes de climatisation et de refroidissement pour véhicules à moteur dans plusieurs usines un peu partout en Inde. L'entreprise compte environ 8 000 employés. Elle recrute près de 1 400 apprentis par an, principalement en fabrication mais également à des postes de bureau, en informatique et en maintenance.</p>

Les entreprises qui ont participé aux études de cas *(suite)*

Mexique	Devlyn comprend un large réseau de commerces de détail en optique, au Mexique, aux États-Unis et en Amérique centrale. Son siège est à Mexico et son effectif au Mexique compte environ 4 000 personnes. Il accueille son premier groupe d'apprentis après avoir mis au point son programme en conjonction avec un centre de formation professionnelle.
	Mubea est une entreprise internationale d'origine allemande qui fabrique des pièces pour véhicules dans plusieurs pays. Elle est très présente au Mexique, avec un effectif de plus de 2 000 employés. Dans son implantation mexicaine, elle compte une trentaine d'apprentis.
Pays-Bas	FrieslandCampina est une large coopérative laitière avec près de 24 000 employés dans 34 pays. Elle recrute 40 à 50 apprentis chaque année pour des formations en deux ans dans les domaines de l'exploitation de l'usine, des technologies, du marketing, de la finance, de l'informatique et des ressources humaines.
	Kotug propose des services de remorquage grâce à son parc de plus de 100 bateaux. Son objectif est de recruter deux apprentis par an en vue d'en faire des matelots qualifiés. Elle aide également à former les recrues d'autres entreprises.
	ROC Mondriaan est un centre de formation régional financé par l'État qui dispense de nombreuses formes d'enseignement professionnel aux jeunes et aux adultes. Dans le cadre de ses activités, il organise des apprentissages qu'il accompagne en partenariat avec des PME (notamment dans des hôtels sur lesquels a porté la présente étude).
	Saton Optiek b.v. produit et commercialise des lunettes et des verres de contact. L'entreprise emploie 60 personnes dans ses six points de vente. Elle recrute entre deux et huit apprentis chaque année, pour les former en tant qu'opticiens, spécialistes des verres de contact et optométristes, sur des programmes qui durent entre deux et quatre ans.
	Ymere est un bailleur de logements sociaux qui propose 80 000 habitations environ et dispose de 900 employés. Ymere Service qui fait partie d'Ymere a 170 employés à des postes techniques. Elle a mis au point un nouveau programme d'apprentissage pour des techniciens d'entretien général en collaboration avec un centre de formation professionnelle. Tous les ans, elle réserve quatre places à des jeunes issus de collectivités désavantagées.
Royaume-Uni	Abingdon & Witney College propose un large éventail de programmes de formation générale et professionnelle destinés aux jeunes et aux adultes. Elle organise et accompagne près de 300 apprentissages en partenariat avec des employeurs. La plupart sont des PME qui n'accueillent qu'un seul apprenti à la fois.
	Darke & Taylor dans le comté d'Oxfordshire est une entreprise de taille moyenne en installations électriques qui compte environ 180 employés. Elle recrute entre six et 15 apprentis par an qu'elle forme sur quatre à cinq ans au métier d'électricien qualifié.
	The Engineering Trust est un organisme de formation collective qui accompagne l'apprentissage dans une cinquantaine d'entreprises au sud de l'Angleterre. Il y a en permanence 150 apprentis environ qui participent au programme sur quatre ans dans différents métiers techniques et spécialisés.
	Situé à Covent Garden à Londres, The Royal Opera House est une scène de spectacles de renommée internationale, qui présente opéras et ballets. Son effectif compte un millier d'employés permanents mais de nombreux intervenants sont recrutés avec un statut d'indépendants. Tous les ans, il recrute environ huit apprentis sur des programmes de deux à trois ans pour différents postes spécialisés en coulisses.

Annexe 2:

Comment nous avons recueilli ces informations?

Les pays dans lesquels nous avons réalisé ces études de cas possèdent tous des systèmes d'apprentissage bien établis. Nous avons choisi des systèmes de types différents de façon à présenter des méthodes diversifiées, par exemple selon la place tenue - ou non - par les centres de formation professionnelle dans l'organisation des apprentissages.

Nous y avons détaché des employés de l'OIT ou engagé des experts en formation professionnelle pour réaliser les entretiens avec plusieurs entreprises. Nous voulions notamment choisir des PME ou des implantations de groupes gérées de façon autonome, ainsi qu'une grande entreprise au moins. Dans certains pays, il a paru utile de représenter l'expérience des PME au travers d'entretiens avec les organismes intermédiaires (centres de formation professionnelle ou organismes de formation collective) qui participent à l'organisation de leurs apprentissages.

Nous tenions à présenter des entreprises qui sont connues localement pour la qualité de leurs apprentissages. Ne disposant pas de classement objectif, nous nous sommes appuyés sur différentes informations, comme les recommandations des autorités en formation professionnelle, les lauréats de récompenses relatives à la formation, les comptes-rendus favorables des agences d'inspection ou d'audit ainsi que des articles de presse. Nous ne prétendons pas que les sociétés présentées ici sont les meilleures de leur pays ni qu'elles incarnent des méthodes particulièrement innovantes. Nous voulions surtout identifier des entreprises qui ont des programmes d'apprentissage éprouvés et réputés depuis plusieurs années.

Après une phase pilote, nous avons conclu que les entretiens en personne donnaient de meilleurs résultats que les entretiens par téléphone. La majorité de ces entretiens s'est faite avec des représentants choisis par l'entreprise, souvent des responsables de service (ou les propriétaires-gérants) ou des relations humaines qui participent à l'organisation des apprentissages. Ils ont été réalisés entre octobre 2017 et février 2018. Nous avons demandé à ces entreprises de communiquer des exemples d'outils dont elles se servent dans la mise en pratique de l'apprentissage pour illustrer les méthodes qu'elles évoquaient dans les entretiens.

Avec l'aide d'autres spécialistes du BIT, les auteurs ont choisi les études de cas et les outils qui allaient figurer pour chacun des sept axes qui permettent d'organiser et d'animer les apprentissages (voir le chapitre 1). Les choix réalisés avaient pour but tant d'illustrer des méthodes éprouvées que de représenter de façon équilibrée différents types d'entreprises et de pays.

Une première version des principaux chapitres a été examinée lors d'une réunion d'experts indépendants en mai 2018 et revue à la lumière de leurs observations et suggestions qui nous ont été utiles.

**Service des compétences et
de l'employabilité (SKILLS)
Organisation internationale des Employeurs**

Bureau international du Travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22, Suisse

www.ilo.org/skills

ISBN 978-92-2-133916-8



9 789221 339168