



HAL
open science

LA FIDÉLISATION DES APPRENTIS, CLÉ DU RECRUTEMENT POUR LES MÉTIERS PÉNURIQUES : LE CAS DES MÉTIERS DE LA MAINTENANCE

Fabrice Caudron, Lidwine Maizeray, Frederic Sauvage

► **To cite this version:**

Fabrice Caudron, Lidwine Maizeray, Frederic Sauvage. LA FIDÉLISATION DES APPRENTIS, CLÉ DU RECRUTEMENT POUR LES MÉTIERS PÉNURIQUES : LE CAS DES MÉTIERS DE LA MAINTENANCE. AGRH, Association Francophone de GRH, Oct 2022, Brest, France. hal-04158948

HAL Id: hal-04158948

<https://hal.science/hal-04158948>

Submitted on 11 Jul 2023

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

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

LA FIDÉLISATION DES APPRENTIS, CLÉ DU RECRUTEMENT POUR LES MÉTIERS PÉNURIQUES : LE CAS DES MÉTIERS DE LA MAINTENANCE

Maizeray Lidwine MCF-IAE Lille-Lumen ULR4999 Lidwine.maizeray@univ-lille.fr

Caudron Fabrice MCF-IAE Lille- Lumen ULR4999

Sauvage Frédéric MCF-IAE Lille- Lumen ULR 4999

De Maeseneire Charlotte, Delignières Juliette, François Laurine, Hoestland Noémie, Scellier Léane, Zawada Emelyne – étudiantes en Master GRH parcours métiers de la GRH -IAE Lille

Résumé : Si certaines dimensions de la fidélisation des salariés ont été abordées dans la littérature (Meyer, Allen, 1997 ; Hanin et al., 2013, Charbonnier-Voirin, 2021), peu nombreux sont les chercheurs qui ont centré leurs travaux sur les apprentis, sources de talent pour les organisations. Cet article vise à comprendre les facteurs qui favorisent l'embauche des apprentis à la suite de leur expérience en apprentissage vers les métiers en pénurie, et plus précisément en ce qui concerne le secteur de la maintenance. L'objectif est ainsi d'identifier les motivations des apprentis, mais aussi de démontrer le rôle important que jouent les maîtres d'apprentissage dans le but de pérenniser et transformer un contrat d'apprentissage en Contrat à durée déterminée (CDD) temps plein ou en Contrat à durée indéterminée (CDI). Notre méthodologie de recherche exploratoire se base sur de l'observation participante et des entretiens semi-directifs dans lesquels tuteurs et apprentis ont exprimé leurs points de vue. À la suite des données recueillies mis en relation avec les éléments de littérature, nous relèverons les principaux leviers afin de faire de l'apprentissage, une solution au recrutement vers les métiers en pénurie.

Mots clés : *contrat d'apprentissage - apprenti - maître d'apprentissage - fidélisation - marque employeur - métiers pénuriques*

Abstract: If certain dimensions of employee loyalty have been addressed in the literature (Meyer, Allen, 1997; Hanin et al., 2013, Charbonnier-Voirin, 2021), few researchers have focused on apprentices, sources of talent for organizations. This article aims to understand the factors that encourage the hiring of apprentices following their apprenticeship experience in occupations in short supply, and more specifically in the maintenance sector. The aim is to identify the motivations of apprentices but also to demonstrate the important role played by mentors in sustaining an apprenticeship contract. Our research methodology is based on participant observation and semi-directive interviews in which tutors and apprentices expressed

their points of view. Following the data collected and in relation to the elements of the literature, we will identify the main levers for making apprenticeship a solution for recruitment to occupations in shortage.

Key-words: contract of apprenticeship - apprentice - mentor - loyalty - employer brand - penurious profession

Introduction

Les organisations sont de plus en plus confrontées à une véritable guerre des talents entraînant des tensions dans de nombreux secteurs d'activités. Selon la DARES (2021), un métier en tension représente un métier pour lequel une organisation n'arrive pas à satisfaire la demande en recrutement en raison de nombreuses limites, notamment celle d'une offre trop faible. De ce phénomène découle de nombreuses conséquences comme un nombre élevé de postes clés qui restent vacants dans l'organisation, conséquence redoutée par les gestionnaires des Ressources Humaines. Ces métiers peuvent être hautement qualifiés ou *a contrario* peu qualifiés, mais ils ont pour particularité d'être quasiment tous en pénurie. Afin de répondre aux problématiques de recrutement dans les métiers clés, le recours à l'apprentissage est une alternative. En effet, selon une étude du Céreq (2021), la probabilité qu'un apprenti reste dans la même entreprise à la suite d'une expérience de travail en apprentissage est de 31 à 46% selon le niveau de diplôme obtenu. La France connaît une forte hausse du nombre de contrats d'apprentissages conclus. En effet, l'apprentissage a connu une croissance de 23,95% de 2019 à 2020 (INSEE, 2021). La crise sanitaire n'a pas été un frein à cette croissance. Au contraire, la conclusion de contrat d'apprentissage a été favorisée par l'aide exceptionnelle de 5000 ou 8000 euros accordée pour la 1ère année d'apprentissage pour les contrats signés entre juillet 2020 et juin 2022.

Le contrat d'apprentissage est un contrat à durée déterminée entre un salarié étudiant et un employeur. Il permet à l'étudiant de suivre en parallèle de sa partie théorique, une formation en entreprise accompagnée d'un maître d'apprentissage. Cela fait naître une relation tripartite entre l'apprenti, l'entreprise d'accueil et le centre de formation. De nombreuses lois favorisent l'émergence des contrats d'apprentissage, notamment la loi du 5 septembre 2018 qui a permis de favoriser davantage l'apprentissage en élargissant l'âge maximum pour devenir apprenti, mais aussi avec une hausse de la rémunération.

A la suite d'une expérience en apprentissage, certaines entreprises font le choix d'embaucher l'apprenti. Ceci n'est pas une obligation et ne figure dans aucune loi. Cependant, elle permet à l'entreprise de bénéficier de nombreux avantages. Ils peuvent être fiscaux et financiers, mais aussi nombreux en termes d'investissement humain. L'embauche d'un apprenti permet également à ce dernier d'en tirer profit : une insertion professionnelle et une socialisation organisationnelle favorisées (Pougnat-Rozan, 2010 ; Gilson, 2011 ; Pennaforte, 2011).

L'un des principaux enjeux de l'entreprise accueillante, mais surtout du maître d'apprentissage, bien souvent supérieur hiérarchique de l'apprenti, est ainsi de fidéliser ce dernier afin de concrétiser sa formation par la signature d'un contrat pérenne, notamment vers

les métiers clés d'une organisation. En effet, 57% des apprentis de l'enseignement supérieur quittent l'entreprise d'accueil à la fin de leur contrat (Cart, Léné, 2008). De plus, l'entreprise joue un rôle très important dans la fidélisation de ses apprentis (Arrighi, Mora, 2010). Le rôle des maîtres d'apprentissage, appréhendé à travers le prisme du mentorat, est important quant à l'engagement ou l'intention de quitter l'entreprise accueillante (Abonneau, Campoy, 2014). Finalement, de nombreuses études et chercheurs ont pu mettre en lumière l'importance du respect du contrat psychologique afin de fidéliser le salarié (Pennaforte, 2011).

Cet enjeu n'a été que peu exploré explicitement dans la littérature relativement aux salariés apprentis destinés à être recrutés ensuite sur des métiers clefs et stratégiques. Il semble ainsi nécessaire de déterminer les éléments utiles à la fidélisation des apprentis et les facteurs qui favoriseraient leur choix de signer un contrat pérenne dans une quelconque organisation à l'issue de leur contrat d'apprentissage. Se pose, dès lors la question de recherche suivante : **quels facteurs de fidélisation peuvent favoriser la rétention des apprentis vers les métiers pénuriques d'une organisation à l'issue de leur contrat d'apprentissage ?** Pour ce faire, cet article se focalisera plus particulièrement sur les métiers clefs et pénuriques de la maintenance au sein du secteur industriel.

Dans une première partie seront évoquées la notion de métiers pénuriques et les avantages du recours à l'apprentissage quant à l'embauche dans ces métiers. Puis, nous développerons les attentes des apprentis en vue d'une éventuelle transformation de leur contrat ainsi que le rôle des maîtres d'apprentissage dans ce processus. Pour répondre à la question de recherche, une méthodologie exploratoire qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs avec des apprenants et des maîtres d'apprentissage, dans un secteur en tension (celui de la maintenance industrielle) sera abordée. La troisième partie sera consacrée à l'exposé et la discussion des principaux résultats émergents de notre étude.

1. Quelle articulation entre fidélisation des apprentis et recrutement dans les métiers en tension ?

1.1. Fidéliser les apprentis, une solution au recrutement dans les métiers en tension ?

Aujourd'hui, les entreprises peinent à recruter et sont livrées à une véritable guerre de talents. Le marché de l'emploi étant de plus en plus tendu, les gestionnaires des Ressources Humaines sont à la recherche de solutions viables afin d'avoir un effectif correspondant au besoin de l'entreprise. La notion de guerre des talents est apparue dans les années 1990 par Steven Hankin, collaborateur du cabinet McKinsey, en conséquence à un marché du travail en tension. En effet, les entreprises ont connu une certaine difficulté à recruter et fidéliser les talents au sein d'une même entreprise, ce qui a entraîné une pénurie de ressources et de compétences. De nos jours, la notion de guerre des talents concerne les compétences pénuriques parmi l'ensemble des acteurs d'une entreprise, quel que soit le niveau de hiérarchie, et notamment dans les métiers qualifiés en tension. En effet, Peretti et Swalhi (2007) démontrent que dans un contexte actuel de pénurie de talents et de fidélisation des collaborateurs, certains métiers présentent de nombreux enjeux.

La notion de métier en tension est ressemblante à la notion de guerre des talents car elle répond également aux difficultés de recrutement et est notamment apparue avec l'embellie économique du tournant des années 2000 (Lima, 2017). Dans le rapport rédigé par l'ADEUS les métiers en tension sont définis comme des métiers avec un nombre d'opportunités vacantes

plus élevé que le nombre de candidatures reçues (Pons, 2018). Cette disharmonie peut s'expliquer à travers différents facteurs.

- (i) Le manque d'attractivité : l'attractivité renvoie aux « avantages qu'un employé potentiel perçoit à travailler pour une organisation spécifique » (Berthon et al, 2005). Elle se manifeste par l'intention aux potentiels candidats de rejoindre l'organisation (Agrawal, Swaroop, 2009) ainsi que par l'intention des salariés déjà inscrits dans l'effectif à rester fidèles à l'organisation (Petit, Zardet, 2017). L'accroissement de cette attractivité augmente nettement la probabilité des salariés à poursuivre leur expérience dans une même organisation (Ronda et al en 2018).
- (ii) L'attractivité renvoie à la notion de marque employeur de l'organisation. La marque employeur a une importance inestimable afin d'attirer et fidéliser les collaborateurs (Viot et al., 2015). Elle est utilisée afin d'attirer, notamment les jeunes en présentant l'organisation comme un lieu où il fait bon travailler (Viot et al., 2015). Ainsi, nous constatons nettement le rôle de la marque employeur dans la transformation des contrats d'apprentissage en contrats durables.
- (iii) La sous-qualification de ces métiers entraînent des processus de recrutement à travers différents canaux tels que les agences de travail temporaire, le Pôle Emploi ou encore par candidature spontanée, mais ils ne sont pas toujours pertinents (Demazière, Marchal, 2018). Ainsi le recrutement représente un véritable levier d'amélioration.

Enfin, de nombreux acteurs publics et privés tels que la DARES, l'INSEE ou également le Pôle Emploi ont démontré à travers plusieurs études que les problématiques de recrutement liées aux métiers en tension s'expliquent notamment par la pénurie de compétences techniques et comportementales.

Les tensions se font notamment ressentir dans les métiers de la santé dû à la crise de la COVID-19, mais également dans les métiers de l'industrie (DARES, 2021). Ces tensions s'expliquent par le lien formation-emploi qui est plus élevé dans ces métiers que pour d'autres, qui entraîne en conséquence la pénurie d'une main-d'œuvre détenant des compétences spécifiques. En effet, les métiers de l'industrie sont des métiers techniques où la spécificité des savoirs est recherchée, d'où l'importance du diplôme. De plus, dans un monde de plus en plus industrialisé, les métiers de l'industrie sont en pleine expansion.

Ainsi, les gestionnaires des Ressources Humaines sont les premiers acteurs afin de faire face à ces problèmes de recrutement concernant les métiers clés. Un métier clé correspond à un poste essentiel nécessitant des compétences spécifiques pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Pour cela, le recours à l'apprentissage est une solution envisageable qui présente de nombreux avantages. 45% des apprentis travaillent dans l'entreprise au sein de laquelle ils ont effectué leur apprentissage suite à leur expérience dans cette dernière (étude du ministère de l'Éducation nationale, 2020). L'INSEE (2021) complète cette étude en démontrant que l'insertion professionnelle des apprentis est davantage favorisée que pour les étudiants en formation initiale car les alternants possèdent des compétences recherchées, une connaissance poussée de l'entreprise ou encore un réseau relationnel plus étendu.

De plus, 34 % des jeunes signant un contrat d'apprentissage vise l'obtention d'un diplôme de l'enseignement supérieur (Pesonel, 2016). Ces diplômes supérieurs permettent ainsi aux

apprentis d'obtenir des compétences spécifiques qui pourront être mises à disposition des entreprises accueillantes dans le temps, si l'apprenti poursuit son expérience en apprentissage.

Ainsi, l'apprentissage présente tous les avantages afin d'attirer une main d'œuvre jeune et surtout de former les apprentis aux valeurs de l'entreprise dans l'objectif de les fidéliser en conduisant leur contrat d'apprentissage ou de professionnalisation vers un contrat pérenne. La découverte des métiers *via* l'apprentissage est ainsi un axe intéressant pour les organisations présentant des difficultés d'attractivité et de fidélisation (Petit, Zardet, 2017).

Finalement, pour que l'apprentissage soit une solution face à des difficultés de recrutement dans les métiers pénuriques, les entreprises doivent favoriser l'engagement des apprentis au sein de l'organisation afin de fidéliser ces derniers.

1.2. Les facteurs favorisant l'engagement des apprentis au sein d'une organisation

A présent, nous allons aborder l'ensemble des facteurs qui influencent le choix des apprentis quant à une future embauche dans l'entreprise.

Tout d'abord, un certain nombre de facteurs peuvent influencer, dans un sens ou dans un autre, les apprentis qui souhaitent continuer dans une entreprise à la suite de leur alternance. Le premier facteur que nous pouvons citer est la rémunération. En effet, c'est un véritable levier comme le confirme Davoine (2006) qui met en évidence la relation à caractère positive entre la satisfaction et la rémunération. Et pourtant, la rémunération n'est pas le facteur premier de satisfaction des apprentis, mais plutôt la durée du contrat qui correspond au deuxième facteur. En effet, la notion de durée déterminée, ainsi que sa spécificité peuvent influencer la satisfaction de l'apprenti car, par exemple, les salariés en contrat indéterminée (CDI) déclarent être plus satisfaits dans leur travail (Davoine 2006). Plus le contrat d'apprentissage sera long, plus la satisfaction devrait se rapprocher de celle des salariés en CDI. Comme troisième facteur, nous pouvons citer le niveau d'étude, car les diplômés peuvent avoir davantage d'exigences et d'attentes concernant le contenu de leur travail. Ils sont dans ce cas plus difficiles à fidéliser et à satisfaire (Ting, 1997). L'étude de Davoine confirme cela, car un salarié peut se considérer "sous-employé" lorsque son travail n'est pas en adéquation avec son niveau d'étude. L'écart entre le niveau d'étude et l'emploi rend difficile la satisfaction (Maynard et al, 2006). En quatrième facteur, le développement des compétences paraît plus que pertinent, car le souhait de progresser (Loher et al, 1985) ainsi que développer ses compétences (Janser et al, 2004) peuvent avoir un impact sur la satisfaction au travail. Un cinquième facteur vient compléter cette partie : le lien entre les notions étudiées à l'école et les missions en entreprise. Les connaissances mobilisées prennent tout leur sens lorsqu'elles sont applicables et utiles en entreprise, pour cela la cohérence entre le choix d'étude et le poste en entreprise est primordial. Une incohérence entre les missions au sein de l'entreprise accueillante et les notions abordées à l'école peut fortement impacter la satisfaction de l'apprenti. Enfin, nous pouvons également citer les huit attentes des apprentis : l'autonomie, le lien social fort, le soutien du maître d'apprentissage, la structuration de la mission, une reconnaissance statutaire, un équilibre scolarité travail, une variété des compétences et un management en mode projet (développées Alves, 2013). Toutefois, ces attentes sont subjectives et propres à chacun car elles sont le résultat des expériences de vie de tous. (Woods, 1993).

Ensuite, le respect du contrat psychologique a une forte influence sur l'engagement d'un apprenti au sein d'une organisation. Ce contrat a été défini par Rousseau (1995, 2001) comme une perception individuelle avec des obligations réciproques et cela crée une relation d'échange entre un employé et son employeur. Une étude de Pennaforte (2011), permet de comprendre les raisons pour lesquelles un salarié ayant vécu une expérience en apprentissage développe un

attachement et un certain engagement vis-à-vis de l'entreprise accueillante. Pennaforte (2011) démontre qu'un contrat psychologique implicite né entre l'apprenti et son organisation. L'alternant attend de son entreprise une formation complète en accord avec ses choix de carrière ainsi qu'une récompense. De son côté, l'alternant s'engage à exercer ses fonctions dans l'entreprise afin d'acquérir des compétences solides.

La simple notion d'implication, alliée avec la fidélisation ne suffirait cependant pas (Le Loarne-Lemaire et al., 2014). Le contrat psychologique vient s'ajouter au contrat de travail entre le salarié et l'employeur (Rousseau, 1989) : " la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques".

Néanmoins, le contrat psychologique est à appréhender différemment pour les apprentis étant donné qu'ils n'ont pas un contrat à durée indéterminée. L'entreprise n'a donc pas la même approche avec cette catégorie de salariés. Des études ont démontré que certains emplois "atypiques", c'est-à-dire des salariés précaires ont des attitudes de sous-investissement ou, ils s'investissent seulement lorsqu'il y a un intérêt pour eux (Coyle-Shapiro, Kessler, 2002). A *contrario*, certaines entreprises n'auront pas la même approche envers les apprentis, ils vont considérer la période d'apprentissage du salarié comme une "période d'essai" durant laquelle l'apprenti va pouvoir faire ses preuves s'il souhaite continuer dans l'entreprise et être formé à moindre coût pour l'organisation. Dans une telle perspective, nous pouvons nous attendre à ce que l'apprenti soit très motivé et donne des signes d'investissement et d'engagement à l'entreprise.

L'engagement d'un salarié de manière générale a pu être défini par Porter et al. (1979) ou encore par Mowday et al. (1982), comme étant "un état psychologique par lequel le salarié reconnaît, accepte et partage les valeurs et les objectifs de son organisation". De plus, l'engagement est complété par la notion d'affect. Pour un apprenti il peut être engagé dans une organisation en liant l'attachement émotif et le sentiment d'identification aux valeurs de l'entreprise. C'est en reliant ces deux notions que l'apprenti vient à se projeter au-delà de sa durée d'apprentissage.

Si les entreprises proposant des offres d'apprentissages sont nombreuses, il y a encore des offres non pourvues dans certains secteurs, notamment les métiers en tension. Ainsi le souhait des entreprises à fidéliser ses apprentis est également un sujet au cœur de l'actualité.

Pour cela, une proposition de loi a été déposée à l'Assemblée par les Républicains en 2019 qui pourrait contraindre les apprentis à continuer dans leur entreprise d'accueil à la fin de leur apprentissage. En effet, les apprentis seraient obligés de postuler dans leur entreprise de formation et ainsi le taux de turn-over baisserait considérablement. Si le projet pose aussi un souci d'éthique et de liberté, le sujet est de plus en plus étudié et travaillé pour apporter des solutions sur la fidélisation des apprentis.

Enfin, dans l'objectif de répondre à ces attentes, les maîtres d'apprentissages y jouent un rôle primordial. En effet, le tuteur de l'apprenti est son interlocuteur principal dans l'organisation, il reflète les valeurs à transmettre et les attentes de l'entreprise. Il joue donc un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'apprentissage et dans la pérennisation du contrat de l'apprenti.

1.3. Le rôle des maîtres d'apprentissage dans la fidélisation des apprentis

Le maître d'apprentissage, qui est bien souvent le supérieur hiérarchique de l'apprenti en entreprise, joue un rôle considérable dans le processus de fidélisation des apprentis. Selon le Ministère du travail, le maître d'apprentissage amène une certaine cohérence à la formation de l'alternant entre les enseignements théoriques et la pratique en entreprise. Il assure également

la liaison avec l'établissement de formation. Toutefois, le tuteur ne doit pas seulement être un accompagnateur dans les missions, il doit également former l'apprenti et le pousser à évoluer, lui donner une perspective d'avenir et de projection afin que l'apprenti puisse s'investir davantage.

Abonneau et Campoy (2014) ont démontré que le rôle des maîtres d'apprentissage, à travers le prisme du mentorat, est central sur l'engagement et l'intention de quitter l'organisation vis-à-vis des apprentis. De plus, Alves et al. (2013) ont étudié la relation entre la satisfaction en entreprise et l'engagement qui en découle. Selon ces derniers, la combinaison vie professionnelle et vie scolaire de l'apprenti aurait un impact positif ou négatif sur son engagement plus tard en entreprise.

Pour soutenir cet engagement, les apprentis doivent ressentir un certain soutien organisationnel, se traduisant par un accompagnement spécialisé de la part du tuteur. Cet accompagnement en entreprise est extrêmement important pour l'apprenti. En effet, cela permet à l'apprenti de ressentir de la reconnaissance en contrepartie de son travail, de donner du sens aux missions effectuées et d'être considéré comme une véritable ressource de l'entreprise. Faire preuve de considération va également améliorer la communication entre le tuteur et l'apprenti afin de discuter sur l'aspect des missions et l'évolution possible de l'apprenti.

Une mission d'apprentissage possède de nombreux enjeux et peut parfois créer des sentiments confus pour l'apprenti. Il est donc essentiel que ce dernier se sente en confiance avec son tuteur pour pouvoir communiquer librement sur ses attentes et que son tuteur puisse lui apporter des explications claires sur les différentes missions. Nous remarquons notamment que le support du tuteur est indispensable pour les alternants dans leurs missions en entreprise mais également en centre de formation. En effet, en apprentissage, il y a deux tuteurs attirés à l'étudiant : le tuteur en entreprise et le tuteur à l'école. Il est important pour l'apprenti que le maître d'apprentissage soit fixe afin que son accompagnement soit sérieux. En effet, si le maître d'apprentissage inscrit sur le contrat d'apprentissage ne joue pas son rôle d'accompagnateur sur le terrain et délègue son rôle à ses pairs, cela aura des conséquences pour l'apprenti. En effet, ce dernier sera moins fidèle à la marque employeur de son entreprise accueillante car la définition de son tuteur sera floue.

Allen et Al (1990) ont notamment mis en avant le bien être en entreprise comme facteur d'engagement et de fidélité. Un partage de valeur similaire entre apprenti et entreprise d'accueil favoriserait des contrats à long terme. Un sentiment d'appartenance peut naître si l'apprenti se sent bien et qu'il trouve du sens à ses missions.

En outre, après avoir identifié les attentes des apprenants dans les organisations, il est nécessaire de préciser que les tuteurs ont un rôle central sur toutes les attentes. Par exemple, les apprentis ont tendance à apprécier des missions qui ont du sens, pour cela, le tuteur doit veiller à apporter des missions pertinentes, en rapport avec le diplôme, le niveau de qualification de l'employé dès les actualités de l'entreprise (Van de Portal, 2009). De plus, les attentes des apprentis évoluent et parfois, intégrer l'entreprise après leur apprentissage est une décision qui leur incombe. Ainsi, les enjeux sont multiples, et persuader un apprenant de rester relève d'arguments fournis directement par le tuteur (Besson et al., 2008).

Afin de mieux comprendre le rôle des tuteurs sur la fidélisation des apprentis une fois leur contrat terminé, il est essentiel d'étudier deux vues d'ensemble :

- Le rôle du tuteur vu par l'apprenti ;
- Le tuteur dans son rôle d'accompagnateur.

Pour cela, une fois l'embauche réalisée, comme le mentionne Argyris (1960), un contrat psychologique se met en place entre le tuteur et l'apprenti. Ce contrat psychologique mentionne les différentes attentes des deux parties l'un envers l'autre. Ainsi, pour que les termes fictifs de ce contrat psychologique soient respectés, il est essentiel que les deux parties soient en accord et en harmonie sur leurs attentes respectives.

Ce contrat psychologique, peut être respecté en bonne et due forme, ou peut être dépassé si les attentes dépassent les promesses faites. Enfin, dans le pire des cas, il peut être rompu si les missions présentées ne correspondent pas à la réalité des choses.

Un tuteur est également un formateur, un manager et un accompagnant, il est donc essentiel de s'assurer qu'un manager possède toutes les qualités requises pour intégrer un apprenti et l'aider à se perfectionner et développer son investissement dans l'organisation tout le long de son contrat. En effet, dans l'effet inverse, un tuteur non pédagogue amènera à une rupture de contrat et dans ce cas découlera pour l'entreprise une perte de temps et financière.

De ce fait, les apprentis ont plusieurs attentes de la part de leur tuteur. Ces attentes sont résumées dans le tableau ci-après.

Tableau 1. Les attentes des apprentis vis-à-vis de leur tuteur/ maître d'apprentissage d'après Saboune (2016)

1. Les attentes affectives	2. Les attentes légales	3. Les attentes de reconnaissance socio-productive
Elles prennent en compte la reconnaissance en entreprise de la part de la hiérarchie mais également les encouragements de la part du tuteur afin de permettre aux apprentis d'obtenir leur diplôme, atteindre leurs objectifs et surmonter leurs difficultés personnelles. Cela comprend aussi la capacité d'écoute et la disponibilité du tuteur et enfin, le respect et la valorisation du statut social	Ces attentes entrent dans le cadre légal du code du travail et de la loi. Les apprentis possèdent les mêmes droits que tous les salariés dans l'entreprise. En effet, leur statut n'importe en aucun l'accès à l'information et à la communication.	Ces attentes correspondent à la capacité des maîtres d'apprentissages à identifier les capacités des apprentis afin de mettre en avant leur potentiel, dans le but d'adapter le contenu des missions non pas uniquement au programme de formation à l'école mais aussi au profil de l'apprenti. Ces attentes comprennent également la polyvalence, le sens des tâches confiées et enfin, l'évolution d'une compensation financière en lien avec leur participation dans l'entreprise.

Les apprentis peuvent également avoir des attentes de soutien tout au long de leur apprentissage (Saboune, 2016). Pour favoriser ces phases de soutien, le maître d'apprentissage doit s'assurer qu'une bonne intégration a été mise en place vis-à-vis de l'apprenti mais doit également soutenir psychologiquement et émotionnellement l'apprenti tout au long de la formation.

Ainsi, si les attentes de chacun sont respectées voire dépassées, et que le rôle du tuteur est pris au sérieux, il est fort probable que les apprentis choisissent de rester dans l'entreprise dans laquelle ils ont été formés et dans laquelle le bien être des collaborateurs est la priorité de la hiérarchie.

2. Méthodologie : une recherche qualitative menée auprès d'apprentis et de maîtres d'apprentissage dans le secteur de la maintenance

La fidélisation des apprentis n'a été que peu étudiée dans la littérature. Ainsi, il nous a semblé pertinent de nous orienter vers ce sujet fortement contextualisé. De plus, nous avons axé notre sujet vers la fidélisation au sein des métiers clés des organisations en réponse aux difficultés de recrutement dans ces métiers en tension. L'objectif est de faire émerger les facteurs qui motivent les apprentis à transformer leur contrat et de visualiser les attentes des maîtres d'apprentissage.

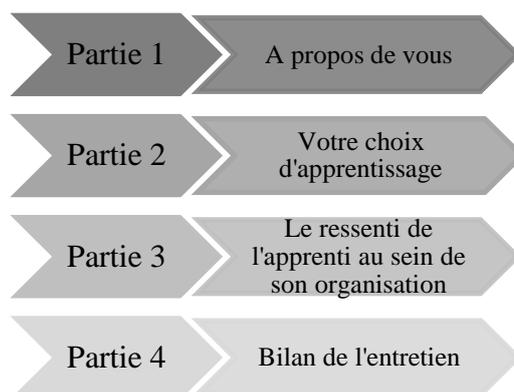
2.1. Justification de la méthodologie choisie

Comme nous l'avons constaté dans la revue de littérature, la fidélisation des apprentis résulte d'une satisfaction conduisant à un engagement au sein de l'entreprise. Cette satisfaction ressentie par les apprentis se traduit par la confirmation voire le dépassement de leurs attentes. Ces attentes étant principalement qualitatives, le choix d'une méthode qualitative correspond en toute logique aux données que nous voulions recueillir.

Ainsi, nous avons fait le choix d'études de cas exploratoires (Yin, 1990) basées sur de l'observation participante réalisées pendant 6 mois par les auteurs de cette communication. Cela a été complété par des entretiens semi-directifs avec comme appui, un guide d'entretien. Ce guide contient de nombreuses questions, tant fermées que ouvertes, mais également des questions supports. Elles ont été classées selon différents thèmes afin d'orienter correctement le déroulé des entretiens, mais aussi dans le but de développer les arguments des répondants.

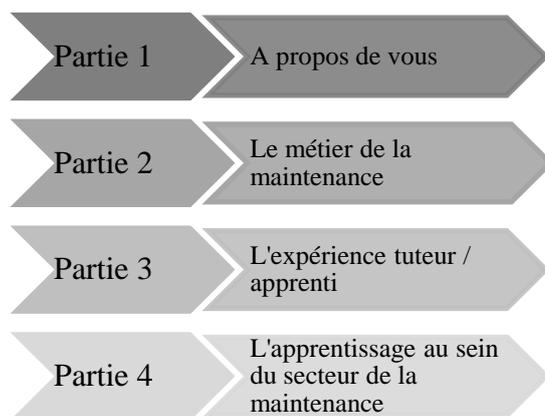
Les guides d'entretiens sont composés de quatre parties différentes selon qu'ils étaient adressés aux tuteurs ou aux apprentis. Le guide d'entretien destiné aux apprentis se présente comme suit.

Schéma 1. Guide d'entretien destiné aux apprentis : les parties



Le guide d'entretien destiné aux maîtres d'apprentissage repose sur 4 autres thématiques connexes à celles des apprentis.

Schéma 2. Guide d'entretien à destination des Tuteurs / maîtres d'apprentissages : les parties



Finalement, nous avons adopté une démarche de type longitudinale. Les entretiens ont été réalisés entre février et mars 2022, à des dates différentes et de manière individuelle. Ces entretiens viennent compléter l'observation participante réalisée jusqu'à cette date depuis septembre.

2.2. Le choix du secteur de la maintenance

Comme mentionné dans la revue de littérature, de nombreux secteurs d'activités connaissent des difficultés de recrutement, notamment concernant les métiers clés.

Le domaine de la maintenance manque tout particulièrement de profils (Michael Page, 2021). Les techniciens de maintenance dont le rôle est d'éviter les pannes, contrôler et entretenir les équipements et veiller à leur bon fonctionnement, sont parmi les profils les plus recherchés sur le marché du travail en 2020. De plus le secteur de la maintenance peine à recruter. Cette étude a également démontré qu'il était important pour les entreprises d'apporter une attention particulière à l'accueil et à l'intégration des techniciens de maintenance. Finalement, une étude menée par la DARES (2021) a démontré que les métiers de techniciens et agents de maîtrise de la maintenance étaient le vingtième métier en tension en 2020. Cela s'explique par une très forte intensité d'embauche et un fort lien formation-emploi. De plus, les raisons soulevées sont le manque de main d'œuvre, les conditions de travail contraignantes et l'inadéquation géographique. En dernier lieu, les tensions dans ces métiers correspondent à une non-durabilité de l'emploi.

De plus, les métiers de la maintenance sont des métiers très recherchés actuellement et vont surtout évoluer dans le temps en raison des évolutions technologiques. En lien avec l'industrie du futur, les métiers de la maintenance sont des métiers d'avenir. Actuellement, les missions en maintenance sont davantage préventives et correctives. Cependant, dans les années à venir, elles seront davantage conditionnées par un objectif d'amélioration.

Ainsi, nous avons interrogé un tuteur et un alternant du service Maintenance des entreprises A, B, C et D qui ont également fait objet d'observation participante.

2.3. Participants à la recherche et entreprises observées

Nous avons interrogé quatre apprentis et quatre maîtres d'apprentissage dans quatre entreprises différentes. Les entreprises A et B sont spécialisées dans le secteur agroalimentaire et les entreprises C et D sont spécialisées dans le secteur automobile. Ces quatre entreprises possèdent des politiques d'apprentissage toutes différentes résumées ci-après suite à l'observation participante.

Tableau 2 : Synthèse des politiques affichées par les 4 entreprises en matière d'apprentissage.

Entreprise	Secteur	Politique d'apprentissage affichée par l'entreprise
Entreprise A	Industrie (agroalimentaire)	Politique d'apprentissage peu développée mais en développement
Entreprise B	Industrie (agroalimentaire)	Politique d'apprentissage très peu développée
Entreprise C	Industrie (automobile)	Politique d'apprentissage très peu développée
Entreprise D	Industrie (automobile)	Politique d'apprentissage très développée

Comme mentionné, nous avons choisi de porter nos entretiens sur deux types de profil : les apprentis et les maîtres d'apprentissage. Il nous semblait intéressant de recueillir le point de vue de ces deux parties prenantes d'une organisation car leurs rôles sont complémentaires. De plus, ces entretiens ont été effectués individuellement afin que les réponses de chacun ne soient pas influencées par la présence de l'autre.

Les apprentis et maîtres d'apprentissage interviewés ont été choisis selon des critères de diversité (Blanchet, Gotman, 2001). En effet, nous constatons une réelle hétérogénéité des profils autant pour les répondants tuteurs et les apprentis.

L'échantillon d'apprentis est 100% masculin et est varié en termes d'âge, d'expérience professionnelle et de fonction. En moyenne, les apprentis interrogés préparent un diplôme de niveau bac+2 à bac+4.

L'échantillon de maîtres d'apprentissage est également 100% masculin. L'échantillon est composé de 50% de cadres et 50% d'agents de maîtrise. Ces derniers sont détenteurs de diplômes de niveau bac à bac+3. Finalement, les tuteurs des entreprises A et C exercent le tutorat depuis 2 ans contre 10 ans pour les entreprises B et D.

2.4. Données recueillies

Du côté des maîtres d'apprentissage, il ressort deux éléments essentiels de leurs entretiens :

- (i) La conscience qu'ils ont un rôle important à jouer auprès des apprentis, même s'ils n'en ont pas forcément toujours le temps.

“Si j'avais eu le choix, je n'aurais pas choisi d'être tuteur. Si je m'engage dans quelque chose, je le fais au sérieux. Actuellement, je n'ai pas le temps d'accompagner mon apprenti et un tuteur doit prendre le temps de l'accompagner. Cependant, je lui fais ses entretiens individuels” (entreprise A)

“La première fois cela m'a été imposé et ensuite j'ai compris l'intérêt de l'apprentissage et j'en ai toujours pris depuis. Pour moi, c'est une chance pour vous d'être en contrat d'apprentissage. Par contre, je refuse de prendre un apprenti supérieur à mon diplôme car j'ai des difficultés à connaître les attendus en termes de missions et donc le sujet de stage est incohérent avec le diplôme préparé” (entreprise B)

- (ii) Le besoin d'être formé pour accompagner au mieux les apprentis ou être accompagné par les RH.

”Je n'ai pas eu de formation pour être maître d'apprentissage. Pour la partie pédagogique une formation est nécessaire.” (Entreprise A)

“Je ne suis pas accompagné pour effectuer mon rôle de tuteur, je définis les missions avec l'école pour qu'elles soient en adéquation avec l'entreprise, et pour la partie administrative, les RH aident pour les journées d'accueil etc. ” (Entreprise B)

Concernant les apprentis, l'ambiance au sein de l'équipe, l'autonomie et la rémunération sont les premiers facteurs qu'ils étudient quant à une éventuelle poursuite dans leur entreprise. De plus, selon eux, sur le plan professionnel, la diversité des missions et la formation sont des éléments qui développent leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Finalement, sur le plan davantage personnel, l'équilibre vie pro/ vie perso ainsi que la situation géographique de l'entreprise sont essentiels. L'apprenti de l'entreprise D souhaite y poursuivre avec une évolution de ses missions et aussi pour les avantages financiers qu'offrent l'entreprise. L'apprenti de l'entreprise C souhaite poursuivre car il apprécie les valeurs de l'entreprise ainsi que son équipe. Le répondant de l'entreprise A souhaité poursuivre également, mais semble un peu plus réticent, puisqu'il souhaite étudier les propositions externes sur le marché. En ce qui concerne celui de l'entreprise B, il aimerait rester afin d'apporter sa valeur ajoutée au service en améliorant les processus en termes d'avancées technologiques et de digitalisation. Il aimerait également prendre en charge les tâches qui sont actuellement sous-traitées.

Tableau 3. Les attentes des apprentis

Catégories d'attentes	Verbatims
Rémunération	“il est important que le salaire soit en adéquation avec le diplôme et l'expérience” “si je restais dans mon entreprise, c'est une partie pour les avantages financiers”
Ambiance	“j'aime beaucoup l'ambiance dans mon équipe et au sein de l'usine en général”
Autonomie	“il est important que l'on me laisse de l'autonomie, car cela signifie que l'on me fait confiance”, “le degré d'autonomie qu'on me donne est très plaisant”
Formation	“j'aimerais être davantage formé à l'avenir” “la formation permet de se sentir considéré et développe un sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise”
Richesse des missions	“ici, j'effectue des missions très diverses, je suis polyvalent et cela est plaisant”
Équilibre vie pro/vie perso	“un facteur qui me pousserait à rester dans mon entreprise est l'équilibre vie pro/vie perso”
Secteur géographique	“j'habite à quelques minutes de mon travail et cela est très important quant à une éventuelle poursuite dans mon entreprise”

3. Résultats de la recherche et interprétation

3.1. Interprétation des résultats et discussions

3.1.1. L'importance du passage de l'imagination à la confirmation des attentes

D'après l'ensemble des tuteurs interrogés, tous ont confirmé que le secteur de la maintenance est un secteur en tension.

”D'après moi, le secteur est à la fois un secteur en tension, mais de l'autre pas vraiment. On peut quand même voir que lors de nos jobs posting, beaucoup de candidats postulent, mais il existe un réel problème concernant le manque de bonnes qualifications ” (entreprise C)

Cela est la conséquence d'un recrutement difficile car les candidats sont trop peu qualifiés ou ont des prétentions salariales trop élevées. Ce retour correspond en tout point au marché du travail dans le secteur industriel, comme le confirme le journal L'Actu en 2021 “il y a beaucoup de travail dans le secteur de la maintenance mais nous connaissons une pénurie de main

d'œuvre". Cela a été complété par le préfet du Finistère en 2021 qui a confirmé "*Demander à un jeune de 13 ou 14 ans de se projeter dans un métier de la maintenance, c'est difficile. Il y a de l'emploi mais peu de candidats*". Cela s'explique par les compétences assez spécifiques et les contraintes que requièrent les métiers de la maintenance. D'après les quatre tuteurs interrogés, ce sont des métiers plutôt physiques dans lesquels la technique est requise. De plus de nombreuses contraintes sont exposées aux salariés comme les horaires postés ou de nuit, du stress car la maintenance est en corrélation avec la production mais également le danger lié aux machines. Cela peut entraîner de la pénibilité tant sur le plan physique que mental.

Ainsi, par les différentes contraintes que présentent les métiers de la maintenance, il est important que les apprentis soient motivés et satisfaits dans leur expérience afin de reconduire leur contrat d'apprentissage vers un contrat pérenne. En effet, Alves et al. (2013) démontrent que la satisfaction au travail influence la satisfaction pour l'apprentissage et en conséquence, l'engagement affectif pour l'entreprise et l'intention d'y rester après la formation. De plus, la théorie de la divergence argumentée par Locke démontre que la satisfaction d'une expérience en apprentissage résulte de l'évaluation positive exprimée par l'apprenti quant aux aspects liés à la formation suivie et son expérience en entreprise. Enfin, Cranny et al. (1992) affirment que la satisfaction au travail peut se définir comme une perception découlant des attentes professionnelles de l'individu.

Pour cela, l'adéquation entre la perception d'une expérience en apprentissage et sa réalisation doit être en accord. En effet, la confirmation de leurs attentes permet à ces derniers de développer un sentiment de satisfaction. Leurs attentes passent ainsi notamment dans un premier temps par leurs motivations à intégrer un certain poste, l'accès à l'apprentissage, l'accueil et l'intégration dans l'entreprise et le lien entre le diplôme effectué et leurs missions en entreprise.

Avant d'effectuer son apprentissage, un candidat possède toujours des motivations envers le domaine de spécialisation choisi. Lors de nos entretiens, nous avons constaté que les apprentis interrogés ont choisi le secteur de la maintenance par attrait au métier découlant d'une passion ou de leur(s) diplôme(s) précédemment obtenu(s). Selon l'Education Nationale, le sentiment d'une orientation pleinement choisie dans laquelle un apprenti est épanoui à une influence sur son insertion professionnelle. Ainsi, il est important pour les gestionnaires des Ressources Humaines et les managers en maintenance de confirmer les motivations avec les apprentis lors des premiers entretiens afin de recruter une personne motivée qui apportera une plus-value à l'entreprise.

De ce fait, les entreprises doivent développer leur politique d'apprentissage. Nous avons constaté qu'une seule entreprise parmi les quatre interrogées a une politique d'apprentissage développée. C'est un aspect sur lequel les entreprises doivent travailler afin d'avoir une bonne marque employeur et attirer les bons candidats dans le but de les fidéliser par la suite. Les maîtres d'apprentissage y jouent ainsi un rôle ; celui de véhiculer une bonne image de l'entreprise qui passe d'abord par l'intégration.

L'ensemble des apprentis sont complètement satisfaits de leur intégration mais ont tout de même ajouté qu'une meilleure communication et le partage d'informations seraient un plus.

Après avoir intégré l'entreprise, il est également essentiel de ne pas créer de décalages entre les missions proposées et le diplôme. En effet, lors de notre entretien, un des apprentis interrogés a affirmé être déçu des missions en entreprise car elles sont en totale inadéquation avec son diplôme, axé vers un domaine spécifique de la maintenance.

“ En BTS, il y avait une adéquation totale entre le diplôme et les missions en entreprise. En licence : on sous traite les spécialisations que j’ai choisies (robotique et automatisme), je suis un peu déçu de ne pas les appliquer en entreprise car c’est intéressant” (apprenti, entreprise A)

Ainsi, la transparence et la réalité du terrain sont essentielles pour garantir la pérennisation du contrat jusqu’à sa fin et ne pas risquer une rupture anticipée du contrat. Finalement, les quatre apprentis ont affirmé vouloir poursuivre dans la même entreprise suite à leur apprentissage, ce qui démontre que leur imagination a été confortée par l’expérience d’apprentissage à propos des missions, des caractéristiques et de l’environnement de travail.

3.1.2. Avantages sociaux et en nature ; quelles sont les véritables attentes des apprentis ?

Berthon et al (2005) ont identifié cinq dimensions liées à l’attractivité. Tout d’abord, la première est la valeur d’attrait (intérêt du travail) ; on peut relier cette dimension à l’aspect “richesse des missions” citée par l’ensemble des apprentis. Ici, le maître d’apprentissage y joue un rôle primordial puisqu’il est la personne qui fournit un panel de missions à l’apprenti.

Ensuite le facteur identifié par Berthon et al. (2005) est la valeur sociale (ambiance de travail) ; d’après certains apprentis qui ont répondu aux entretiens, l’ambiance au sein de l’entreprise, les relations avec leurs collègues et leur hiérarchie influencent les apprentis. S’ils ont une bonne relation avec eux, cela aura un impact positif sur leur décision de poursuivre leur expérience. Les tuteurs doivent ainsi s’assurer que l’apprenti est socialement satisfait.

De plus, la valeur économique (rémunération, promotion) est une dimension qui est régulièrement revenue dans les entretiens. Pour les apprentis, la rémunération est un levier primordial car elle est toujours mentionnée dans leurs réponses, néanmoins il faut préciser qu’en apprentissage la rémunération reste sensiblement la même d’une entreprise à une autre mais ce sont les avantages (sociaux, en nature) qui sont réellement pris en compte ici.

Berthon et al. (2005) ont également identifié la notion de développement personnel.

Dans nos entretiens, des critères relevant de cette notion ont été largement cités. En effet, les apprentis interrogés sont demandeurs pour être formés et donc être opérationnels afin de poursuivre leur alternance.

“Mes missions ressemblent beaucoup à celles que je prépare pendant mon diplôme même si parfois, il manque des techniques et d’autres qui ne nous servent pas vraiment dans notre quotidien. Mais je vois ça vraiment comme une opportunité d’avoir plus de connaissance personnelle et surtout pour mon futur. ” (Apprenti, entreprise C)

Finalement, la notion de carrière a été développée et cela rejoint l’objectif d’évolution, qui est un critère à prendre en compte dans l’objectif de pérenniser un contrat d’alternance. Concernant ces critères de développement personnel et de carrière, les maîtres d’apprentissage doivent aborder et développer ces notions avec les apprentis afin de répondre à leurs attentes.

Nous pouvons faire le lien entre l’intention de continuer au sein de la même organisation après leur apprentissage et l’engagement des apprentis. En effet, comme nous pouvons le rappeler l’engagement est “un état psychologique par lequel le salarié reconnaît, accepte et partage les valeurs et les objectifs de son organisation” (Porter, 1979). Donc, sans le mentionner explicitement, les apprentis ont créé un sentiment d’engagement, d’appartenance à leur entreprise et c’est en partie pour cela qu’ils souhaitent poursuivre.

Néanmoins, certains facteurs qui ont influencé leur choix de poursuivre dans l’organisation ne sont pas toujours mentionnés dans les différents articles de recherches à ce sujet. En effet,

l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle sont généralement des leviers cités par des salariés en contrat à durée indéterminée, en poste depuis quelques années voire, les cadres. Et pourtant cela a été évoqué par des apprentis. Cela démontre une réelle évolution des critères. Ainsi, les entreprises doivent réellement soutenir l'apprenti dans son expérience et ne pas hésiter à lui poser régulièrement des questions quant à son équilibre vie professionnelle / vie personnelle. De plus, la distance domicile/travail n'est pas un critère que l'on retrouve dans la littérature ainsi que dans des recherches. Ainsi, les apprentis de la génération Y et notamment Z auraient des attentes de plus en plus spécifiques et ces derniers seraient donc plus difficiles à fidéliser.

3.1.3. Le rôle de maître d'apprentissage ; un rôle fondamental dans l'accompagnement de l'apprenti

Les entretiens avec les tuteurs et les apprentis ont permis de mettre en avant plusieurs éléments clés : le rôle du maître d'apprentissage est essentiel dans l'accompagnement de l'apprenti, de son entrée à sa sortie de l'entreprise. En effet, le style de management et la perception de rôle sont les principales variables influençant la satisfaction des salariés (Brown et al., 1993).

Dans le secteur de la maintenance, l'alternance ne débouche que très peu sur une embauche, faute à un manque de compétences techniques. En effet, lors de nos entretiens semi-directifs, aucune des quatre entreprises n'a embauché d'apprenti dans le secteur de la maintenance, ce qui démontre tout notre intérêt à leur proposer des solutions.

Les tuteurs qui ont choisi ce rôle pensent que ce rôle est gratifiant. En revanche, les tuteurs n'ayant pas choisi ce rôle définissent plusieurs contraintes, notamment celle du temps d'accompagnement avec l'apprenti. En effet, un tuteur a affirmé qu'il n'avait absolument aucun temps à consacrer au suivi de son apprenti ce qui pénalise directement l'apprenti. Cela a été affirmé par l'apprenti en question ; le tuteur inscrit sur son contrat d'apprentissage n'est en fait, pas du tout la personne qui le forme et l'accompagne au quotidien. Le tuteur inscrit sur le contrat d'apprentissage effectue uniquement les rendez-vous obligatoires avec l'école et c'est un technicien de maintenance qui l'accompagne quotidiennement. Cela représente une véritable limite et est un réel frein à la fidélisation des apprentis. En effet, cet apprenti est plutôt insatisfait de son tutorat.

Qui plus est les tuteurs ne sont, pour la plupart du temps, pas du tout accompagnés ni formés dans leur rôle. Expliquer les prérequis du rôle du maître d'apprentissage aux tuteurs est essentiel. En effet, ces derniers ne mesurent pas la pédagogie de cet enseignement et l'accompagnement qu'il demande. Pour cela, des formations sur le tutorat ou tout au moins, des briefs de la part du service Ressources Humaines seraient très pertinents pour une meilleure expérience de mentorat. Effectivement, un tuteur non pédagogue n'est souvent pas impliqué dans son rôle, ce qui entraîne des conséquences sur l'apprenti, comme la non-obtention du diplôme ou une démotivation. Pour le tuteur, cela lui permettra de mieux vivre son expérience et pourquoi pas, de reconduire son rôle ultérieurement.

Lorsque les facteurs d'environnement de travail, de missions proposées ou encore d'attentes spécifiques ont été abordés, les apprentis reliaient ces sujets au mentorat. Abonneau et Campoy (2014) ont affirmé que le rôle du maître d'apprentissage est important dans le sens où il influence complètement l'expérience vécue de l'apprenti.

Comme exprimé par les apprentis interviewés, le rôle du tuteur est essentiel car il commence à partir du recrutement et ce dernier doit assurer un suivi continu tout au long de l'alternance. Allen et Al (1990), précisent à quel point le bien-être de l'apprenti dans l'entreprise, suite à l'entente avec le maître d'apprentissage, est fondamental. Pour cela, les

premières semaines en entreprise sont décisives, elles démontrent si le tuteur assure un accueil correct avec une présentation de l'entreprise, de l'équipe, des modalités administratives et visite des locaux. Ainsi, le rôle de maître d'apprentissage doit être incarné dès le premier jour afin de fidéliser les apprentis.

Cependant, les apprentis doivent aussi être investis, le maître d'apprentissage n'est pas le seul acteur dans la réussite de l'expérience apprenti. Nous avons constaté dans nos entretiens que certains tuteurs ont connu des expériences négatives comme un manque d'investissement de la part de l'apprenti, la non-concordance avec les valeurs de l'entreprise ou encore un comportement inapproprié. Ainsi, l'apprenti doit également faire preuve de motivation et d'implication afin d'engendrer une relation de confiance avec son maître d'apprentissage. Chacun joue un rôle important.

3.2. Préconisations

3.2.1. La marque employeur ; levier important pour fidéliser les apprentis

Au vu des évolutions économiques et technologiques, les secteurs d'activité en difficulté pour recruter font face à un défi de taille : attirer des nouveaux candidats et fidéliser ses collaborateurs. C'est dans ce contexte, que le terme de "marque employeur" est apparu et est défini comme suit : "ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée" (Ambler et Barrow, 1996). La marque employeur est importante afin d'avoir une bonne image vis-à-vis des candidats et ainsi, les attirer.

Nous pouvons préciser ces propos, car la marque employeur découle de trois avantages.

Tableau 4. Les avantages de la marque employeur

Les avantages fonctionnels	Ils sont définis par les opportunités d'évolution et d'un intérêt particulier au travail.
Les avantages sociaux	Ils regroupent la rémunération et les avantages sociaux qui concernent les avantages économiques.
Les avantages psychologiques	Ils se traduisent par le sentiment d'appartenance ainsi que le respect du contrat psychologique.

Une action de marque employeur à destination des apprentis, de plus en plus mise en place et développée dans les entreprises est un BDSA, Bureau des Stagiaires et des Alternants. Il a le même rôle qu'un Bureau des Étudiants en université ou en école, et permet aux apprentis et stagiaires d'apprendre à se connaître et échanger. Au vu des retours obtenus après les entretiens, les apprentis sont clairement à la recherche de sens et de reconnaissance dans leur mission, échanger avec des personnes de leur âge et dans la même situation, et apporter un soutien complémentaire en entreprise. En effet, en plus d'un soutien émotionnel, ce sont également des soutiens pratiques pour la vie en entreprise. Échanger et communiquer sur les différents métiers présents dans l'entreprise permet de saisir pourquoi nous exerçons nos fonctions.

Plusieurs actions en rapport avec la marque employeur peuvent être mise en place :

- Des conférences sur l'actualités de l'entreprise animé par les alternants ;
- Des moments de partage durant une heure chaque semaine ;
- Une newsletter informative ;
- Des vidéos métiers de présentations ;
- Désigner des "ambassadeurs" pour animer des événements externes.

Il existe encore de nombreuses actions à mettre en place, en fonction de l'actualité de l'entreprise et des personnes présentes. Ce bureau doit permettre un accompagnement et de faire ressentir un investissement des apprentis dans l'entreprise. En effet, être au courant des dernières actualités et être force de proposition sur les décisions importantes de l'entreprise facilite le sentiment d'appartenance et favorise l'envie des apprentis de continuer dans l'entreprise.

3.2.2. Le graduate program ; une formation complémentaire à l'apprentissage

De plus, une solution pour favoriser la pérennisation des contrats d'alternance une fois leur contrat terminé peut passer par le graduate program. En effet, le graduate program est une formation accélérée en entreprise, destinée aux jeunes diplômés, qui leur permet d'être formés sur un métier spécifique dans un temps record, tout en étant rémunérés.

Cette solution, actuellement réservée aux jeunes diplômés sur des fonctions de hauts dirigeants, peut être intéressante à développer et de la tester sur des métiers en tension comme la maintenance. En effet, ceci permettrait aux futurs jeunes diplômés de bénéficier d'une formation rémunérée et de les inclure directement sur des fonctions de l'entreprise. Ceci permettrait de former d'avantages de jeunes talents sur des métiers dits pénuriques et de créer de l'emploi et des facilitations de recrutement.

Ce contrat pourrait donc être mis en place dans différents secteurs afin d'être testé auprès des apprentis et proposerait une solution de pérennisation de leur contrat une fois leur diplôme obtenu.

Conclusion

En conclusion, l'apprentissage est un excellent recours afin de solutionner les difficultés de recrutement dans les métiers pénuriques d'une organisation. Cependant, les apprentis dans ces métiers doivent ressentir une pleine satisfaction dans leur travail tout au long de leur contrat d'apprentissage. Puis une fois ce sentiment acquis, l'entreprise et notamment le maître d'apprentissage doivent mettre en œuvre le maximum d'actions en vue de fidéliser l'apprenti.

L'accueil et l'intégration sont des critères primordiaux quant au développement du sentiment de satisfaction de l'apprenti. Deuxièmement, l'entreprise doit répondre aux critères de plus en plus exigeants et spécifiques des apprentis, notamment dans le secteur de la maintenance. Ces critères sont notamment financiers, sociaux et personnels. La rémunération des apprentis entre en ligne de compte ; ainsi, le salaire proposé à la suite de son expérience en entreprise doit être en accord avec la formation suivie et les expériences acquises par l'apprenti. La formation est également un critère à développer ; en effet, un salarié formé par son entreprise d'accueil développe un sentiment d'appartenance. De plus, l'autonomie et la richesse des missions sont deux exigences que les jeunes travailleurs développent de plus en plus car cela leur permet de gagner en confiance. Aussi, l'ambiance dans une équipe de travail et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle doivent répondre aux exigences des apprentis. En effet, il est important que l'apprenti se sente socialement bien dans son entreprise et que cela soit en

équilibre avec sa vie personnelle. Troisièmement, le rôle du maître d'apprentissage est primordial dans l'accomplissement de l'ensemble des vœux de l'apprenti afin de fidéliser ce dernier. Cela passe notamment par un accompagnement rigoureux, une bonne relation tuteur-apprenti ainsi que la délégation d'une charge de travail correcte et claire. Ainsi, le mentorat est l'un des aspects sur lequel les organisations doivent se focaliser dans un objectif de fidélisation.

Certaines limites se sont présentées quant à la recherche qualitative menée auprès des apprentis et des maîtres d'apprentissage. En effet, nous avons au total mené 8 entretiens qui se sont révélés très pertinents, mais ce nombre reste assez bas bien que compensé par l'observation participante qui tend à confirmer ce qui est dit lors de ces entretiens. De plus, interroger des répondants travaillant en maintenance est une mission plutôt compliquée car ce secteur n'est pas présent dans l'ensemble des secteurs d'activités et entreprises, ce qui réduit notre population cible. Néanmoins l'apprentissage bien accompagné serait un levier de fidélisation utile pour transformer les contrats en CDD temps plein ou en CDI.

Bibliographie

- Alves, S., Gosse, B., & Sprimont, B.-A. (2010). Les apprentis de l'enseignement supérieur : de la satisfaction à l'engagement ? *Management & avenir*, 3(33), p. 35-51.
- Alves, S., Gosse, B., & Sprimont, P. A. (2013). Les attentes professionnelles des apprentis du supérieur. *Revue française de gestion*, 39(235), p.13-28.
- Barthélémy, M.-L., & le Pennec, H. (2018). *Outil 15. Recruter en contrat d'apprentissage. La boîte à outils de l'accompagnement professionnel*, p. 50-53
- Blaise, G. (2019, 22 octobre). Opinion | Apprentissage : sécuriser les embauches. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-apprentissage-securiser-les-embauches-1141881>
- Charbonnier-Voirin A. (2021). L'enjeu de fidélisation de la marque employeur in Guillot-Soulez C., Pezet E. (coord.). *Marque employeur et travail expérientiel*. Vuibert .121-134
- Eidelman, A. (2021, 2 novembre). Qu'est-ce qu'un métier en tension ? *Dares*. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/actualite/quest-ce-quun-metier-en-tension>
- Hanin D., Stinghamberr F., Delobbe N. (2013). The impact of Employer branding on employees : The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologyga Belgica*.53(4), p.57-83
- Léné, A. (2017). L'évolution du contrat psychologique d'apprentis du supérieur. *Management & Avenir*, 94(4), p. 57-77.
- Marchal, N. (2021). L'insertion des apprentis est marquée par la formation et par la conjoncture économique. Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. <https://www.education.gouv.fr/l-insertion-des-apprentis-est-marquee-par-la-formation-et-par-la-conjoncture-economique-11735>
- Meyer J.P, Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks : Sage Publication.
- Niang, M., Lainé, F., & Chartier, F. (2021, 30 novembre). *Les tensions sur le marché du travail en 2020*. *Dares*. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-tensions-sur-le-marche-du-travail-en-2020>

Pennaforte, A. (2012). Engagement organisationnel et contrat psychologique : une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services. *Question(s) de management*, N° 1(2), p. 95-105.

Pennaforte, A., Pougnet, S., Thevenet, M., & Defelix, C. (2012). Alternance : cultivez les talents de demain. *Revue internationale de Psychosociologie*, XVIII (46), 343.

Saboune, K. (2016). Contribution à l'audit du contrat psychologique chez les jeunes sans qualification en formation. *Question(s) de management*, 13(2), p.11-22.

Siegel, D. (2017). Le recours à des apprentis du supérieur : savoir persuader pour faire contribuer, ou comment motiver sans recruter ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 287-288(5), 13

DARES. (2021, novembre). Les tensions sur le marché du travail en 2020 (No 69).

L'industrie du futur. (2018, mars). La maintenance : des métiers d'avenir !

Assemblée Nationale. (s. d.). Proposition de loi no 2229 visant à optimiser l'apprentissage en entreprise. https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/115b2229_proposition-loi

C'est confirmé, l'alternance favorise l'embauche en CDI dès le premier poste ! (2021, 14 mai). Blog ISCOD. <https://www.iscod.fr/blog/alternance/cest-confirme-lalternance-favorise-lembauche-en-cdi-des-le-premier-poste-2021-05-25>

Effectifs d'apprentis en fonction du diplôme préparé | Insee. (2021, 14 octobre). INSEE. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2384301>

Guerre des talents : l'emploi en tension, aux quatre coins du monde. (2021, 3 décembre). Saint-Gobain. <https://www.saint-gobain.com/fr/magazine/guerre-des-talents-lemploi-en-tension-aux-quatre-coins-du-monde>