

**UN DÉFI :**  
**intégrer les jeunes dans l'entreprise**

**UNE SOLUTION :**  
**le tutorat**



Éducation et culture  
**Leonardo da Vinci**





**UN DÉFI :**  
**intégrer les jeunes dans l'entreprise**

**UNE SOLUTION :**  
**le tutorat**





## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>1ère partie : Conseils pour réussir la mise en place du tutorat dans l'entreprise</b>	<b>9</b>
<b>2ème partie : Bonnes pratiques nationales</b>	<b>15</b>
1. Le maître d'apprentissage allemand	16
2. Le tutorat dans le Bâtiment et les Travaux Publics français	20
3. Introduction du tutorat dans le système d'apprentissage italien	26
4. Le secteur de la construction belge fait la promotion du tutorat	30
5. Etude de cas : introduction du tutorat dans une entreprise britannique	34
<b>3ème partie : Exemple d'outils à développer</b>	
1. Fiche pour l'employeur	
2. Fiche pour le tuteur	
3. Fiche pour le jeune	





## Introduction

Les partenaires sociaux européens du secteur de la construction, la Fédération de l'Industrie Européenne de la Construction (FIEC) et la Fédération Européenne des Travailleurs du Bâtiment et du Bois (FETBB), ont décidé en 2002 d'encourager le **développement du tutorat** dans les entreprises du bâtiment et des travaux publics.

Cette initiative fait suite à l'identification d'un certain nombre de **préoccupations communes** :

- difficultés pour recruter et intégrer à long terme les jeunes dans le secteur ;
- départ de nombreux travailleurs expérimentés et âgés de plus de 50 ans ;
- image du secteur dévalorisée.

**Le nombre élevé de jeunes qui quittent le secteur** en cours de formation ou après quelques années de travail entraîne des coûts importants pour les dispositifs de formation professionnelle et des investissements en ressources humaines non rentables pour les entreprises. Le nombre élevé de travailleurs expérimentés et âgés de plus de 50 ans qui quittent l'entreprise entraîne quant à lui une perte de qualifications et de compétences importante pour les entreprises. A ces constats s'ajoute une image dévalorisée du secteur qui n'incite pas les jeunes et les salariés qualifiés à postuler pour un emploi.

Les partenaires sociaux européens du secteur de la construction ont considéré que la mise en place de dispositifs de tutorat dans l'entreprise pourrait constituer **une réponse** à certaines de ces préoccupations. Les entreprises qui se sont déjà investies dans le tutorat en connaissent les bienfaits tant pour les salariés que pour les entreprises.

Le tutorat permet en effet d'améliorer :

- **l'accueil** des nouvelles recrues ;
- **l'adaptation** à une nouvelle situation de travail ;
- **les compétences** des travailleurs ;
- **le rendement des travailleurs**, car des personnes satisfaites de leur travail restent dans l'entreprise et sont plus productives ;
- **la communication dans l'entreprise** ;
- **le comportement** et l'adhésion à la culture de l'entreprise

Le tutorat n'est pas un thème nouveau ni un "remède à tous les maux", mais lorsqu'il est réellement mis en place, il peut représenter **une aide importante pour l'entreprise**. Il peut aider à intégrer durablement les jeunes dans le secteur et à mieux tirer parti des salariés expérimentés et âgés de l'entreprise, qui peuvent s'avérer de très précieux tuteurs pour ces jeunes. Indirectement, le tutorat, en dynamisant la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, permet d'améliorer l'image du secteur.



## Objectifs et contenu de la brochure

Cette brochure a été élaborée afin de fournir aux partenaires sociaux et aux entreprises de la construction des informations et des outils pour développer et promouvoir le tutorat.

La première partie de la brochure décrit les **éléments indispensables à la mise en place d'un tutorat** efficace dans l'entreprise. Elle donne des indications sur les caractéristiques d'un « bon » tuteur, sur les compétences qu'il doit posséder et sur la gestion d'une relation de tutorat.

La deuxième partie contient **cinq exemples de dispositifs nationaux de tutorat** provenant de cinq pays de l'Union européenne : l'Allemagne, la France, l'Italie, la Belgique et le Royaume-Uni. Chaque étude de cas nationale présente les raisons pour lesquelles le dispositif de tutorat a été mis sur pied et comment il fonctionne dans la pratique :

- en **Allemagne**, le système « dual » de formation professionnelle accorde une grande importance au tuteur « Meister » qui accompagne les jeunes dans l'acquisition de leurs compétences ;
- en **France**, un ordre des tuteurs a été créé et une étude sur les relations entre tuteurs et jeunes est en cours afin de réaliser des modules de formation au tutorat pour les chefs d'entreprise et les responsables d'encadrement sur le chantier ;
- en **Italie**, l'introduction d'un rôle officiel de tuteur dans l'entreprise a fait du tuteur un élément central pour le recrutement et le maintien des jeunes dans le secteur, en particulier dans le cadre de l'apprentissage ;
- en **Belgique**, suite à la réforme des systèmes d'apprentissage et à la promotion du parrainage, la formation des tuteurs a été renforcée et des primes incitatives ont été prévues, afin de favoriser le recrutement et la qualification des jeunes dans le secteur ;
- au **Royaume-Uni**, les initiatives individuelles en matière de tutorat sont nombreuses. Une importante entreprise du secteur a décidé de former l'ensemble de son personnel d'encadrement au tutorat afin de fidéliser ses salariés.

A la fin de chaque étude de cas, vous trouverez des renseignements sur les organismes à contacter pour obtenir davantage d'information.

La troisième partie de la brochure contient **trois modèles de fiches pratiques** à remettre respectivement à l'employeur ou au chef d'entreprise, aux tuteurs et aux jeunes qui entrent dans une démarche de tutorat.



## Soutien de la Commission européenne

Cette brochure a été produite avec le **soutien financier de la Commission européenne** dans le cadre d'un fonds du programme Leonardo da Vinci destiné à diffuser les résultats de projets Leonardo da Vinci déjà existants. Le travail de la FIEC et de la FETBB sur le tutorat s'appuie ainsi sur les résultats de deux projets antérieurs, conçus pour d'autres secteurs d'activités que celui de la construction :



- la fonction tutoriale : un outil au service de tous, pour anticiper l'évolution des compétences, promouvoir le rendement et encourager l'intégration (contrat n° : F/95/1720) – outil développé par une entreprise du secteur informatique ;
- le recours au parrainage (contrat n° : F/96/3933) – outil développé par une association d'insertion du Limousin, en coopération avec la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEPF) du Limousin (France).

Ces deux projets ont été développés pour **structurer et professionnaliser la fonction de tuteur**. Ils sont le résultat d'une comparaison transnationale d'expériences en matière de tutorat et mettent en évidence les conditions à réunir pour que la relation tuteur/jeune fonctionne efficacement.

Parmi tous les projets consultés dans la Banque de donnée Leonardo da Vinci accessibles sur le site web de la Commission européenne, ces deux projets étaient ceux qui répondaient le mieux aux préoccupations du secteur de la construction. Leurs résultats ont permis aux experts qui ont travaillé à ce projet de commencer les travaux avec une bonne conscience des problèmes et des propositions de solutions et d'outils concrets. Les enseignements que la FIEC et la FETBB ont tiré de ces deux projets sont présentés dans la première et troisième partie du document.

Nous espérons que ce travail contribuera au développement du tutorat dans les entreprises du secteur.

Ulrich Paetzold  
Directeur Général  
FIEC

Harrie BIJEN  
Secrétaire Général  
FETBB



# 1ère partie

**Éléments clés pour garantir la réussite  
d'un système de tutorat dans votre entreprise**

## Première partie

# Conseils pour réussir la mise en place du tutorat dans l'entreprise



### Comprendre la signification du tutorat

Le terme tutorat revêt une **signification différente** selon les pays. Parfois, le tuteur est uniquement responsable des apprentis, dans d'autres cas, il est responsable de l'ensemble des nouvelles recrues et veille à leur accueil et à leur intégration dans l'entreprise. Néanmoins, malgré ces différences, les similarités prédominent. Dans la plupart des pays, la fonction de tutorat fait partie des obligations contractuelles prévues dans le cadre de l'apprentissage. Souvent, le rôle du maître d'apprentissage ou du tuteur dans une entreprise est dissocié de celui de l'instructeur dans un centre de formation professionnelle, qui dispense une formation technique ou qualifiée aux apprentis.

De même, **le tuteur est appelé différemment selon les pays**, les industries et entreprises. « Maître d'apprentissage », « mentor », « coach » sont les noms qui sont le plus souvent donnés. Mais ce qui compte avant tout, ce n'est pas tant le nom donné à cette fonction que l'objectif poursuivi et la manière de l'atteindre.

Le tutorat correspond à **une période de transition** dans la vie du travailleur : arrivée dans l'entreprise, adaptation à un nouveau poste de travail, période de formation. Le tuteur est responsable du jeune pendant la période de temps concernée. Le tuteur est un salarié expérimenté, capable d'écouter, de transmettre l'expérience qu'il a acquise, et de soutenir et d'encourager le jeune à atteindre ses objectifs.

Le tutorat décrit essentiellement **une relation**, la manière de gérer cette relation, les objectifs qui doivent être atteints et, dans une certaine mesure, la qualité de la relation. Voici quelques façons de décrire le tutorat :

- relation particulière sur le lieu de travail – « un collègue, pas un ami » ;
- relation sans jugement – « un rôle de conseiller » ;
- relation personnelle avec des contacts réguliers ;
- volontaire – le tuteur consacre du temps ;
- soutien, assistance et encouragements gratuits ;
- aider une personne moins expérimentée, possédant moins de connaissances, à atteindre des objectifs précis (accomplir une tâche particulière, connaître les équipements) ;
- servir d'exemple, de référent à une personne.

Le rôle joué par un tuteur peut être multiple. **C'est à vous de décider** quels seront les objectifs du système de tutorat que vous mettrez en place.



### Ce que le tutorat peut apporter à une entreprise

Le tutorat peut aider votre entreprise à :

- **mieux accueillir et intégrer les jeunes :**
  - aider le jeune à passer de la vie scolaire à la vie professionnelle ;
  - aider le jeune à s'adapter à son environnement et à son poste de travail ;
  - créer dans l'entreprise un dialogue et une communication interne autour du jeune ;
  - suivre ses progrès.

#### ■ **développer les compétences au sein de l'entreprise :**

- identifier les compétences potentielles du jeune et les renforcer éventuellement en lui proposant une formation spécifique ;
- favoriser la transmission des compétences entre un salarié expérimenté et un jeune travailleur, entre collègues...
- aider l'entreprise à devenir une entreprise « apprenante ».

#### ■ **mieux gérer les ressources humaines :**

- fidéliser les jeunes ;
- garder les travailleurs expérimentés et âgés dans l'entreprise et dans le secteur de la construction ;
- évaluer les compétences acquises par les salariés sur leur lieu de travail et tirer parti de ces compétences ;
- mieux identifier les potentiels, établir des plans de formation, faciliter ainsi la mobilité professionnelle des travailleurs au sein de l'entreprise.



## Mettre en place le tutorat dans l'entreprise

### 1. Être convaincu

Tout le personnel, sans exception, doit être convaincu de **l'importance du tutorat pour l'avenir de l'entreprise** : stabilité et qualification du personnel, pérennité de l'entreprise, qualité du travail...

Le tutorat fait partie de la politique des ressources humaines de l'entreprise. Le personnel du département des Ressources Humaines (si un tel département existe) doit donc être impliqué dans la démarche.

Avant de mettre en place le dispositif, il est également nécessaire **d'expliquer à l'ensemble du personnel** ce que l'on attend du tutorat :

- le personnel doit être sensibilisé à l'importance de **bien accueillir** et suivre les nouvelles recrues au cours de leurs premier mois dans l'entreprise et ce, quel que soit leur statut (stagiaires, apprentis, salariés). L'accueil, c'est l'affaire de tous.
- le personnel doit être également conscient qu'il faut du temps pour que le dispositif donne des résultats.

### 2. Organiser le tutorat dans l'entreprise

- Identifier et désigner les personnes qualifiées et volontaires pour assurer la fonction de tuteur ;
- expliquer clairement au tuteur les différentes tâches qu'il aura à accomplir ;
- organiser son emploi du temps entre activité de production et fonctions tutoriales ;
- organiser l'accueil du jeune le premier jour dans l'entreprise : informer le jeune de ce qu'il doit apporter, préparer éventuellement un livret d'accueil contenant des informations générales sur l'entreprise, le chantier et l'organisation du travail, les obligations et avantages professionnels, les déplacements, les intempéries, les congés payés, la santé et la sécurité sur le chantier, l'hygiène...
- informer le jeune sur le dispositif de tutorat qui lui est proposé :
  - qui est qui, qui peut apporter quoi ?
  - objet de la démarche, nature des relations jeunes/tuteur, tuteur/entreprise, tuteur/organisme de formation (s'il y a lieu)
  - rythme des rencontres, outils mis à sa disposition dans le cadre de cette démarche...
- prévoir une réunion de présentation jeune / tuteur.

### 3. Le choix d'un tuteur

- Le tuteur doit être volontaire et adhérer aux objectifs de l'entreprise en matière de tutorat. Il doit être disponible et s'engager activement, pendant toute la durée du tutorat, à aider les nouvelles recrues sur leur lieu de travail et à établir une relation stable salarié- tuteur.

- Un tuteur doit avoir de solides compétences professionnelles et une bonne connaissance de son environnement de travail, des règles et des pratiques en vigueur.
- Un tuteur doit posséder des aptitudes d'écoute, de compréhension d'autrui et de dialogue, des compétences pédagogiques et de communication pour pouvoir transmettre son expérience, et enfin la capacité de résoudre les conflits.
- Le tuteur doit avoir une attitude positive vis-à-vis des jeunes, être disposé à les aider, notamment dans des situations ou des circonstances difficiles (par exemple mauvaises relations entre collègues ou avec la hiérarchie).
- Pour être crédible et efficace auprès du jeune, le tuteur doit être reconnu au sein de l'entreprise

### Qualités d'un bon tuteur

- bonnes capacités professionnelles
- bonnes capacités d'écoute et de dialogue
- aptitudes relationnelles avec autrui et bonne gestion des relations, y compris en cas de conflits
- capacités à discerner les besoins
- capacités à identifier les objectifs
- pouvoir encourager, sans porter de jugement
- témoigner du respect au jeune
- confiance en soi

Certaines personnes possèdent naturellement les aptitudes nécessaires pour devenir tuteur. Pour d'autres, ces aptitudes devront être renforcées ou développées grâce à une formation spécifique.

## 4. Formation du tuteur

Dans un grand nombre de cas, il sera utile de former le tuteur.

**But de la formation :** donner au tuteur les moyens de réussir sa mission

**Contenu de la formation :**

- description des étapes habituelles d'un entretien avec le jeune ;
- éléments d'information pour aider le tuteur à mieux comprendre les jeunes d'aujourd'hui, leurs comportements vis-à-vis du travail en général et de la hiérarchie ;
- conseils pédagogiques pour transmettre un savoir ;
- conseils pour construire une relation avec le jeune (écouter, montrer du respect et de la confiance, faire parler, préserver la confidentialité, donner des exemples tirés de sa propre expérience, encourager) ;
- développement d'aptitudes de communication (juger les actes, non les personnes...) ;
- apprendre au tuteur à réagir en cas de difficultés (agressivité, insubordination, absentéisme)

**Un tuteur doit également connaître :**

- les principales activités de l'entreprise, ses marchés, ses clients, sa culture, ...
- l'organigramme de l'équipe, du département, de l'entreprise dans laquelle il travaille,
- les règlements internes (brochure de bienvenue), notamment en matière de santé et de sécurité, de comportement ;
- les objectifs de l'entreprise en termes de production et de rendement ;
- les principales voies à suivre pour faire carrière, les possibilités de mobilité au sein de l'entreprise ou du secteur ;
- il doit être au courant des attentes liées aux différents emplois, des activités de l'entreprise, du niveau de compétences requis pour réaliser les différentes tâches.

## 5. Tâches du tuteur

### Accueillir le jeune :

- faire connaissance ;
- lui faire visiter l'entreprise et son environnement ;
- présenter le jeune aux autres salariés de l'entreprise ;
- lui expliquer les habitudes de travail, la culture de l'entreprise et les règles en vigueur, notamment en matière de santé et sécurité ;
- lui expliquer les attentes de l'employeur et des clients ;
- répondre aux questions du jeune.



### Expliquer le tutorat au jeune :

- les objectifs (une aide pour s'insérer) ;
- comment il va se dérouler (fréquence des rencontres, rôle du tuteur, attentes de l'employeur vis à vis du jeune...) ;
- lui présenter les outils qui sont mis à sa disposition dans le cadre du tutorat (par exemple, carnet de bord qui contient des coordonnées utiles dans l'entreprise, le planning des rendez-vous avec le tuteur et qui peut être utilisé pour prendre des notes pendant un entretien).

### Accompagner le jeune :

- l'aider à comprendre sa nouvelle fonction et les tâches qu'il doit accomplir ;
- l'aider à organiser ses activités ;
- le guider dans l'exécution de son travail ;
- lui transmettre le savoir technique et le savoir-faire (bons gestes et astuces du métier, connaissance des équipements...) ;
- lui apprendre les comportements professionnels (attitude professionnelle envers les collègues de travail, les clients, sur le chantier...) ;
- suivre ses progrès et la maîtrise progressive de son travail.

### Evaluer le jeune : motivation, capacités, compétences, comportement, besoins de formation...

- si la nouvelle recrue est un jeune en formation dans un centre de formation, le tuteur fait le lien entre le centre de formation professionnelle et l'entreprise ;
- si la nouvelle recrue ne suit aucune formation à l'extérieur, le tuteur veille à ses éventuels besoins en matière de formation complémentaire.

## Les étapes d'un entretien avec le jeune

- accorder de l'importance au premier contact
- obtenir de l'information (écouter, utiliser des questions ouvertes)
- filtrer l'information (utiliser des questions fermées oui/non)
- résumer ce qui a été dit
- donner de l'information et des explications
- envisager des alternatives
- évaluer
- donner des conseils
- prévoir un plan d'action

## 6. Fournir au tuteur les outils nécessaires à sa mission

- les éléments clés concernant l'entreprise : la plaquette de l'entreprise (avec ses marchés, ses clients, sa culture), l'organigramme, les consignes de santé et sécurité de l'entreprise...
- le cv du jeune et éventuellement son programme de formation si celui-ci se forme à l'extérieur de l'entreprise ;
- si possible, une charte du tuteur qui rappelle les objectifs du tutorat et les missions du tuteur ;
- un cahier pour suivre le jeune ;
- un questionnaire pour évaluer le jeune.

## 7. Soutenir le tuteur

- donner au tuteur le **temps nécessaire** pour remplir sa mission ;
- prévoir des **réunions de bilan** à mi-parcours tuteur/employeur ;
- créer éventuellement **un réseau de tuteurs** à l'intérieur de l'entreprise, ou au sein de votre fédération, pour que les tuteurs puissent se rencontrer :
  - besoin d'échanger sur les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques
  - besoin des tuteurs de se reconnaître crédibles et compétents
  - besoin de transmettre de l'information (employeur, tuteurs...)

Pour qu'un réseau de tuteurs fonctionne, des réunions doivent être prévues à un rythme régulier.

- **valoriser les salariés qui deviennent tuteurs** par une reconnaissance officielle dans l'entreprise et les récompenser éventuellement par l'attribution d'une prime (voir l'exemple de la FNTF en France).

## 8. Evaluation de l'action

Afin de mesurer l'impact du dispositif de tutorat sur l'insertion du jeune dans l'entreprise, il peut être utile de distribuer un questionnaire d'évaluation après une période donnée.

Les questions suivantes peuvent être posées :

### ■ effets sur le jeune :

- **directs** : le tutorat a-t-il aidé le jeune à s'insérer dans l'entreprise ? Durablement ? Si non, pourquoi ?
- **indirects** : Motivation du jeune ? Conscience professionnelle ? Modification de sa perception du monde de l'entreprise ? Prévention des conflits, contribution à la résolution des tensions et problèmes ? Le tutorat a-t-il permis d'identifier les besoins en formation du jeune ?

- **effets sur les tuteurs** : changement du regard des employeurs et de l'encadrement sur les jeunes ? Meilleure conscience de leur volonté de travailler ?

- **effets positifs pour l'entreprise** : capitalisation d'un savoir-faire en matière d'accompagnement des jeunes ? Fidélisation du personnel ?



# 2ème partie

## Bonnes pratiques nationales



## Deuxième partie

### 1. Le maître d'apprentissage allemand

Le système allemand de formation professionnelle, mis en place à la fin des années 1920, accorde un rôle central au maître d'apprentissage. Dans le cadre d'un suivi régulier, le maître d'apprentissage est chargé de former le jeune et de transmettre ainsi le savoir-faire et les connaissances spécifiques de la profession à la génération suivante. Pour bien comprendre le système de tutorat pour apprentis dans la construction, il est nécessaire de connaître les spécificités du système de formation professionnelle allemand.



#### Un système de formation professionnelle « dual »

Le système de formation professionnelle en Allemagne repose sur un système « dual » de formation, dans lequel la formation se déroule en deux endroits différents :

- **l'école professionnelle** où une **formation théorique** de base (calcul, écriture...) est dispensée à l'apprenti à temps partiel par un "professeur" ;
- **l'entreprise** où une **formation pratique** est dispensée à l'apprenti par un "maître d'apprentissage" expérimenté qui lui transmet des compétences spécialisées et une expérience pratique.

A ce système « dual » vient s'ajouter un système spécifique, **les centres de formation professionnelle**, qui ont été mis en place pour le secteur de la construction afin de tenir compte des particularités du secteur. Ces centres permettent de donner aux jeunes une formation pratique adaptée aux métiers du secteur de la construction.

Le système dual et celui des centres de formation constituent **un mode d'enseignement « en alternance »** qui forme les jeunes sur le plan pratique et théorique. Le jeune peut ainsi être opérationnel sur le chantier de construction dès ses premiers jours dans l'entreprise. Ce système est une véritable institution soutenue depuis longtemps par les employeurs, qui ont assez tôt pris conscience des avantages qu'offre une main d'œuvre bien formée.



#### Un contrat de formation à la base du système

Un contrat de formation est signé entre l'entreprise et le jeune apprenti, conformément au Règlement sur la formation professionnelle dans la construction ("Verordnung über die Berufsausbildung in der Bauwirtschaft", 1999, nouvelle version). Ce contrat de formation engage les deux parties. Il comporte **plusieurs obligations** :

- l'obligation pour l'apprenti d'apprendre tant sur son lieu de travail qu'à l'école professionnelle,
- l'obligation pour l'entreprise de :
  - dispenser une formation ;
  - accorder à l'apprenti suffisamment de temps libre pour qu'il puisse suivre à temps partiel ses cours à l'école professionnelle ;
  - envoyer l'apprenti dans un centre de formation professionnelle du secteur pour une période de 32 à 37 semaines.

**La formation de l'apprenti dure trois ans.** Elle débute par une période d'essai d'une durée de un à trois mois. L'apprenti peut ainsi se rendre compte si la profession qu'il envisage lui convient et l'employeur peut tester les compétences de l'apprenti. Pendant la période d'essai, les deux parties peuvent résilier le contrat sans donner de motif. Si la période d'essai est concluante, le contrat de formation devient juridiquement contraignant après son enregistrement (auprès des Chambres de Commerce et d'Industrie et les Chambres des Métiers pour le secteur de la construction). Il reste d'application pendant la période couverte, qui peut être prolongée à la demande du candidat s'il échoue à l'examen final.





## Contenu de la formation de l'apprenti

Afin de coordonner le contenu de la formation délivrée à l'école professionnelle avec la formation dispensée sur le lieu de travail et dans le centre de formation professionnelle du secteur, un **programme conjoint de formation** est établi pour chaque année scolaire et pour chaque Land (p.ex. Rhénanie du Nord-Westphalie). L'expérience montre qu'une formation pratique et une instruction scolaire délivrées sous forme de blocs cohérents de deux à six semaines donne de bons résultats.

La formation dispensée dans le centre de formation professionnelle du secteur présente la **structure** de base suivante :

<b>a) Enseignement général sur les métiers de la construction</b> (cours communs aux 15 métiers du secteur)	8 semaines
<b>b) Enseignement spécialisé</b> (les élèves sont répartis en 3 groupes distincts selon le métier auquel ils se destinent : travaux de finition, souterrains...)	8 semaines
<b>c) Enseignement individuel adapté au métier choisi par le jeune</b> (compétences de base pour devenir maçon, constructeur de routes, menuisier...)	21 semaines

Les Chambres de Commerce et d'Industrie contrôlent l'application de la législation en matière de formation professionnelle. Elles vérifient notamment que les installations du centre de formation et de l'entreprise permettent effectivement de délivrer une formation à l'apprenti. Dans ces deux cas, le nombre d'apprentis doit être raisonnable.



## Obligations du maître d'apprentissage

Le "maître d'apprentissage" est chargé **d'aider le jeune à s'adapter** à ses nouvelles fonctions et au processus de travail et à s'intégrer dans l'équipe de travail.

Le maître d'apprentissage ne peut former des apprentis que s'il possède les **compétences professionnelles et personnelles** suffisantes. Il doit notamment disposer des **aptitudes pédagogiques** nécessaires pour le travail avec de jeunes adultes. Il doit pouvoir aborder les problèmes spécifiques rencontrés par les jeunes au cours de leurs premières années dans l'entreprise et les résoudre de manière positive, tant pour l'entreprise que pour le personnel (règles de l'entreprise, obligations du salarié, relation entre collègues, relations hiérarchiques, etc...).

Pour la période de formation en entreprise, le maître d'apprentissage doit établir un **plan de formation** de l'apprenti, couvrant les différents départements de l'entreprise dans lesquels le jeune doit travailler. Le maître d'apprentissage détermine chaque fois le contenu de cette formation avec le responsable du département concerné. Une fois adopté, le plan devient obligatoire.

Les obligations du maître d'apprentissage se fondent sur les **dispositions légales** contenues dans le Règlement sur l'aptitude des tuteurs/enseignants ("Ausbildereignungsverordnung" ou AEVO). L'AEVO a été élaboré à partir des recommandations faites par les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel.





## Formation du maître d'apprentissage

---

La formation du maître est répartie en **trois sections** :

- enseignement d'économie, de droit et de matières sociales
- cours sur les techniques de construction
- formation pédagogique

Le maître d'apprentissage doit passer **un examen** afin d'attester ses compétences professionnelles et pédagogiques et travailler ensuite pendant au moins deux ans dans la branche dans laquelle il souhaite être maître d'apprentissage. Pour devenir **maître « spécialisé »**, il doit réussir un examen dans une autre branche technique ou artisanale et travailler dans ce domaine pendant au moins 3 ans. Les personnes qui n'ont passé aucun de ces deux examens peuvent devenir maître d'apprentissage à condition de prouver qu'elles possèdent au moins **six années d'expérience** dans leur fonction actuelle.

Au vu de l'évolution rapide des méthodes et techniques, l'AEVO recommande de **veiller à la formation continue** des maîtres d'apprentissage. Un échange d'expérience entre maîtres peut également s'avérer très utile.



## Méthodes d'enseignement

---

Différentes méthodes d'enseignement sont utilisées pour la formation sur le lieu de travail et dans les écoles de formation professionnelle.

### a) La méthode dite « des quatre phases »

**La méthode « des quatre phases »** est utilisée avec succès dans la formation sur les chantiers de construction et dans les centres de formation de l'industrie de la construction. Cette méthode permet à l'apprenti d'acquérir les aptitudes requises étape par étape, grâce à un travail **d'observation, de répétition et de mise en pratique**. Elle a été conçue pour former les apprentis à la manipulation correcte des matériaux et des outils.

- 1<sup>ère</sup> phase : Le formateur **prépare** les apprentis à comprendre une tâche (p. ex. le formateur divise la tâche en plusieurs étapes faciles à comprendre).
- 2<sup>e</sup> phase : Le formateur **montre** à l'apprenti comment accomplir la tâche en manipulant lui-même correctement l'équipement, les outils et les matériaux.
- 3<sup>e</sup> phase : L'apprenti **répète** une première fois la tâche qui lui a été montrée. S'il commet des erreurs, le formateur lui apporte son aide, lui donne des conseils et l'encourage en lui apprenant à travailler de manière autonome.
- 4<sup>e</sup> phase : Après avoir appris à accomplir correctement cette tâche, l'apprenti la **met en pratique** de manière à atteindre, avec le temps, un niveau élevé de perfection. L'objectif à long terme est l'automatisation de la routine de travail.

### b) La méthode du « texte directeur »

Le processus d'apprentissage commence par **la lecture d'un texte** que l'apprenti parcourt seul et duquel il extrait les informations pertinentes. L'apprenti **planifie ensuite son activité** de manière autonome, grâce aux orientations données par le texte. Après avoir accompli la tâche ou résolu le problème, l'apprenti **vérifie son travail** de façon indépendante. Le formateur est présent tout au long de cet apprentissage et peut, si nécessaire, orienter le jeune ou lui donner des conseils.

Cette méthode cherche à développer l'autonomie et la responsabilité professionnelle du jeune.



### c) La méthode du « projet »

Cette méthode d'enseignement est aujourd'hui pratiquée et recommandée dans certains Länder. Elle consiste à inviter le jeune apprenti à **participer à un projet global** (la construction d'une petite maison par exemple) au cours duquel il effectuera toute une série de tâches (électricité, plomberie, maçonnerie...). Cette méthode d'enseignement permet au jeune de découvrir les différents problèmes pratiques à résoudre dans le cadre d'un projet global et de se rendre compte des étapes incontournables du projet : planification, exécution, contrôle de la qualité d'exécution et évaluation.

A la fin de ces différents processus d'apprentissage, le formateur se contente d'accompagner l'apprenti qui est plus ou moins indépendant. Il ne définit plus les tâches de l'apprenti, ni ne lui dicte la voie à suivre.



## Financement de l'apprentissage

En 1974, les partenaires sociaux du secteur de la construction ont créé un fonds commun pour **organiser le financement de la formation**, notamment dans les centres de formation professionnelle du secteur. Le fonds de formation est **géré par SOKA Bau**, une caisse sociale du secteur, située à Wiesbaden. SOKA Bau est dirigée par un comité tripartite qui représente les partenaires sociaux du secteur :

- IG BAU (syndicat allemand pour la construction, l'agriculture et l'environnement),
- ZDB (fédération allemande des métiers de la construction),
- et HDB (fédération de l'industrie allemande de la construction).

Le fonds permet de rembourser une partie des frais d'apprentissage à l'entreprise qui embauche un apprenti :

- remboursement du salaire des apprentis :

	apprenti industriel	apprenti commercial ou technique
<b>1<sup>ère</sup> année de formation :</b>	10 mois de salaire	10 mois de salaire
<b>2<sup>e</sup> année de formation :</b>	6 mois de salaire	4 mois de salaire
<b>3<sup>e</sup> année de formation :</b>	1 mois de salaire	-

- remboursement des charges sociales (16% du salaire pendant la période susmentionnée).
- remboursement des frais liés au "troisième lieu de formation", le centre de formation professionnelle (coûts de la formation, frais de pension et de logement...).
- remboursement des frais de déplacement des apprentis vers le centre de formation

### Contacts :

Des informations générales supplémentaires sur la formation en Allemagne peuvent être obtenues auprès du « Bundesinstitut für Berufsbildung » ([www.bibb.de](http://www.bibb.de))

Pour des informations plus spécifiques, contacter :

- IG BAU ([www.igbau.de](http://www.igbau.de)) organisation syndicale représentant les intérêts du secteur de la construction
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie ([www.bauindustrie.de](http://www.bauindustrie.de)) & Zentralverband des Deutschen Baugewerbes ([www.zdb.de](http://www.zdb.de)) : organisations patronales représentant les intérêts du secteur de la construction
- SOKA Bau Wiesbaden ([www.soka-bau.de](http://www.soka-bau.de))



## Deuxième partie

### 2. Le tutorat dans le Bâtiment et les Travaux Publics français



#### Un contexte : recrutement et intégration difficiles des jeunes dans le secteur

La question du recrutement et de l'intégration des nouveaux salariés est aujourd'hui une question prioritaire pour le Bâtiment et pour les Travaux Publics en France.

##### Travaux Publics

Le secteur des Travaux Publics emploie aujourd'hui 247000 salariés dans 7925 entreprises. Plus de 34000 nouveaux collaborateurs ont rejoint la profession en 2001, mais les entreprises de Travaux Publics restent préoccupées par les difficultés de recrutement rencontrées. Fin 2001, 30% d'entre elles déclaraient **ne pas pouvoir augmenter leur activité en raison d'un manque de personnel**. Dans les années à venir, les entreprises de Travaux Publics auront besoin de recruter 7000 jeunes qualifiés par an pour assurer la relève du personnel partant à la retraite. Or, chaque année, seuls 4000 jeunes terminent une formation aux métiers des Travaux Publics.

##### Bâtiment

Bien que le Bâtiment en France ait recruté 30000 personnes par an depuis 1999, il reste lui aussi confronté à des besoins élevés de main d'œuvre qualifiée d'environ 60000 personnes par an, en raison des **départs à la retraite** et du nombre élevé de **salariés qui quittent le secteur**. Ce manque de personnel qualifié représente un risque pour les entreprises, en terme de qualité des travaux, de satisfaction des besoins et des délais, et de réponse aux normes et règles techniques. Les jeunes sont pourtant nombreux à préparer chaque année un diplôme dans le Bâtiment, mais 50% d'entre eux s'orientent ensuite vers d'autres activités, que ce soit à la fin de leur formation ou après quelques années dans le secteur.

Les difficultés rencontrées pour recruter et fidéliser les jeunes dans le Bâtiment et les Travaux Publics (BTP) ont aujourd'hui des **causes connues** :

- image peu attrayante des métiers manuels et des filières de formation professionnelle,
- orientation vers les métiers du BTP par défaut,
- mais aussi conditions d'accueil et d'intégration insatisfaisantes dans les entreprises.

#### Répartition des jeunes en formation initiale dans le Bâtiment :

Apprentissage	30 000
Lycées professionnels, universités, écoles d'ingénieurs	35 000
Contrats de qualification en alternance (jeunes demandeurs d'emploi de 16 à 25 ans)	10 000

Le **tutorat** semble être l'une des modalités les plus appropriées **pour intégrer durablement les jeunes** dans le secteur.





## Le tutorat dans la formation initiale des jeunes en France

---

En France, le tutorat est désormais obligatoire dans le cadre de la formation initiale des jeunes.

En France, **la formation professionnelle initiale** peut s'effectuer :

- par la voie scolaire **dans un lycée professionnel** : les périodes de formation en entreprise sont intégrées dans le cursus,
- par la voie de **l'apprentissage**, en alternance au **centre de formation d'apprenti** (1 à 2 semaines) et en entreprise (2 à 3 semaines). Les jeunes ont un statut de salariés avec un contrat de travail.

**Pour les élèves en lycée professionnel**, la période de formation en entreprise est encadrée par un **responsable de stage** désigné au sein de l'entreprise. Ce tutorat est formalisé dans une convention signée entre le lycée professionnel et l'entreprise.

**Dans le cas de l'apprentissage**, la fonction de tuteur est assurée par le **maître d'apprentissage**. Cette fonction est inscrite dans le contrat de travail du jeune. Le maître d'apprentissage est un salarié de l'entreprise, et souvent le chef d'entreprise lui-même dans les entreprises artisanales. Pour être agréé, il doit être majeur et être titulaire d'un diplôme ou avoir cinq années d'expérience dans le domaine qui correspond au métier préparé par l'apprenti.

Le maître d'apprentissage doit **utiliser les situations de travail** pour organiser la progression de la formation et accompagner le jeune dans l'apprentissage de ses compétences. Il exerce sa mission en liaison avec le centre de formation d'apprentis qui assure la formation théorique et technologique ainsi que l'initiation pratique en atelier.



## Autres cas de tutorat

---

**Dans le cadre des contrats d'insertion en alternance** destinés aux jeunes demandeurs d'emploi de 16 à 25 ans, la fonction de tuteur est également obligatoire. Le nom et la qualification du tuteur sont mentionnés dans le contrat de travail que le jeune signe avec son employeur.

Le tutorat figure également dans les missions qui peuvent être confiées à des **compagnons, des maître-ouvriers ou des chefs d'équipe**, comme l'indique la Convention collective nationale des ouvriers du Bâtiment pour les apprentis et les nouveaux embauchés d'octobre 1990.



## Financement de la formation du tuteur

---

L'apprentissage et la formation des maîtres d'apprentissage sont financés par une **taxe d'apprentissage** (0,50% de la masse salariale), par une taxe spécifique à la profession et par une aide de l'Etat aux entreprises (aide à l'embauche et à la formation).

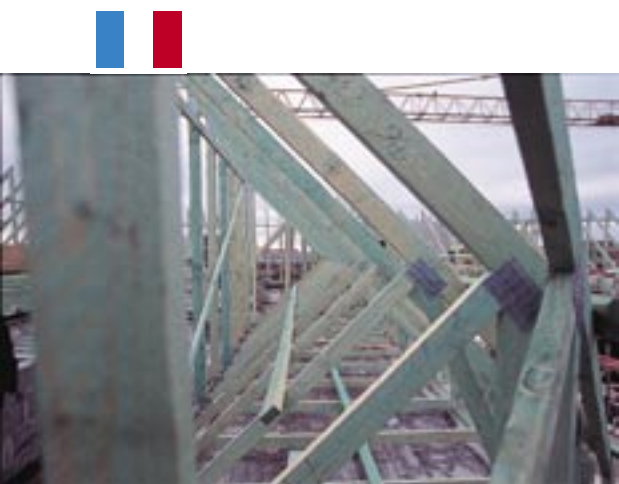
**La formation des responsables de stages et des tuteurs dans le cadre de l'insertion en alternance** peut être financée par les fonds de formation de la profession.



## Les initiatives des partenaires sociaux du BTP

---

Depuis 15 ans, le thème du tutorat suscite des recherches, des expérimentations et la rédaction de nombreux ouvrages et outils (guides du tutorat, chartes d'accueil...). Malgré la législation en vigueur, les textes conventionnels et l'importance que les chefs d'entreprise accordent à cette question, force est de constater le paradoxe de la situation actuelle : l'exercice du tutorat est encore trop peu développé, en raison notamment des contraintes qui pèsent sur les chefs d'entreprise pour la réalisation des chantiers (délais, coûts, pression de la concurrence).



En effet, on a remarqué que :

- la nomination d'un tuteur, même lorsqu'elle est obligatoire, peut se limiter à une simple formalité administrative,
- les missions du tuteur ne sont pas clairement définies et de fait mal remplies,
- ce rôle peut être vécu comme une contrainte supplémentaire par un salarié peu préparé, que l'on n'a parfois pas su motiver ou qui ne fait l'objet d'aucune reconnaissance lorsqu'il assure cette fonction.

Même si de nombreuses entreprises ont compris **le rôle clé que peut jouer un tuteur** dans l'accueil des jeunes et des nouvelles recrues, le tutorat reste peu utilisé dans le secteur du BTP en France. Et pourtant, le tuteur peut effectivement guider les premiers pas du jeune dans l'entreprise, lui apprendre la culture de l'entreprise, favoriser son acquisition de compétences... Ce rôle est d'autant plus important pour des jeunes qui sortent du système scolaire et qui vont vivre leur première expérience professionnelle. **De ce premier contact avec l'entreprise dépend souvent leur intégration durable dans le secteur.**



**Pour inciter les chefs d'entreprise à développer le tutorat dans leur entreprise et donner une réelle valeur ajoutée à cette fonction, les partenaires sociaux du secteur ont lancé diverses initiatives :**

- Les partenaires sociaux des Travaux Publics ont signé un accord collectif national en 1995 pour développer le tutorat dans les entreprises, puis en 1996 pour inscrire à un **Ordre des Tuteurs** les tuteurs qui ont suivi une formation spécifique et qui ont exercé cette mission en entreprise. Cette inscription à l'ordre des tuteurs représente une reconnaissance officielle de leur expérience tutorale (cf encadré).
- Les partenaires sociaux du Bâtiment et des Travaux Publics ont conclu en 1998 un autre accord pour donner à certains tuteurs le **titre de maître d'apprentissage confirmé**. Ce titre est décerné aux candidats qui ont une expérience professionnelle d'au moins 5 ans, une expérience de tuteur d'au moins 2 ans et qui ont acquis des compétences pédagogiques, conformément à un référentiel validé par les partenaires sociaux et l'Etat. Le jury qui attribue ce titre est paritaire.
- La Fédération Française du Bâtiment (FFB) a lancé en 2002 un projet européen EQUAL intitulé « Jeunes et Bâtiment » d'une durée de 3 ans pour **sensibiliser l'ensemble du personnel** de l'entreprise à la nécessité de l'encadrement des jeunes (cf encadré). Cette initiative s'inscrit dans le prolongement de l'action « Coup de jeune au Bâtiment », déjà développée par la FFB pour responsabiliser les chefs d'entreprise à l'intégration des jeunes dans le secteur.
- Enfin, les partenaires sociaux de la branche Bâtiment ont conclu un nouvel accord en février 2003 pour **accompagner le dispositif des contrat-jeunes en entreprise**<sup>1</sup> mis en place par l'Etat. Cet accord porte sur :
  - la désignation par l'entreprise d'un **tuteur-coach** dont la mission est d'accueillir, d'accompagner, de guider le jeune et de le conduire à la validation de ses acquis,
  - une « **charte d'engagement mutuel** », signée par l'employeur, le jeune et le tuteur-coach afin de marquer leur engagement dans cette démarche d'intégration durable,
  - le **financement** de la formation du tuteur-coach, pour une durée maximale de 40 heures,
  - la prise en charge du temps consacré aux fonctions tutorales par les fonds paritaires de la formation du Bâtiment (prime de 230€ maximum/mois et par jeune, pour une durée de 6 mois au plus),
  - le financement de la formation du jeune : tout ou partie du coût pédagogique et de sa rémunération pendant la formation.

<sup>1</sup> Le contrat-jeune en entreprise, institué par l'Etat à partir du 1er juillet 2002, a pour objectif d'aider les entreprises à résoudre leurs difficultés d'embauche en favorisant l'emploi des jeunes. Les bénéficiaires sont des jeunes de 16 à moins de 23 ans, ayant un niveau de diplôme inférieur au BAC, ou aucune qualification. Les entreprises bénéficient d'un remboursement par l'Etat des cotisations sociales patronales. Ce montant s'élève de 225€ à 292,50€, selon la rémunération des jeunes pendant 3 ans (100% de l'aide les 2 premières années et 50% la troisième année).



## L'ORDRE DES TUTEURS DES TRAVAUX PUBLICS

La FNTP a créé en 1996 un **Ordre des Tuteurs** afin reconnaître et valoriser l'exercice de la fonction tutorale en entreprise et motiver les tuteurs à réussir l'accueil, la formation et l'intégration durable des jeunes dans les entreprises de travaux publics.

### Fonctionnement du dispositif

---

Il existe deux possibilités pour être inscrit à l'Ordre des Tuteurs :

- soit la formation du tuteur a eu lieu dans un centre de formation agréé par la Profession, sur la base d'un programme de 4 jours qui a été défini par le Conseil de l'Ordre des Tuteurs.
- soit l'entreprise a élaboré son propre référentiel de formation de tuteurs. Elle les forme en interne ou fait appel à un organisme de formation non agréé par la profession. Les avenants du 21 décembre 1999 à l'accord du 19 septembre 1996 relatif à la création de l'Ordre des Tuteurs permettent aux salariés formés dans un centre non agréé d'être admis dans l'Ordre des Tuteurs sous certaines conditions garantissant la qualité de la formation suivie :
  - le tuteur doit avoir suivi une formation organisée à l'initiative de l'entreprise dont le référentiel a été préalablement accepté par le Conseil de l'Ordre des Tuteurs ;
  - le tuteur doit avoir exercé cette fonction dans l'entreprise pendant aux moins un an.

L'inscription à l'Ordre des Tuteurs est faite pour une durée de 5 ans. Au terme de cette période, l'inscription peut être renouvelée sur demande du salarié pour une nouvelle période de 5 ans, si le salarié a effectivement exercé la fonction de tuteur. L'exercice de cette fonction est vérifiée au vu d'une déclaration sur l'honneur de l'entreprise.

### Incitations financières et non financières

---

Une fois admis dans l'Ordre des Tuteurs, le salarié reçoit un chèque de 650€, un diplôme d'appartenance à l'Ordre des Tuteurs et l'insigne de l'Ordre des Tuteurs. Une remise officielle du diplôme et du chèque est organisée en présence du Président honoraire de l'Ordre des Tuteurs, soit par l'entreprise du salarié soit par la Fédération régionale des Travaux Publics lorsqu'il s'agit d'une formation inter-entreprise. Les salariés inscrits à l'Ordre des Tuteurs sont recensés dans un annuaire.

### Gestion et financement du dispositif

---

L'Ordre des Tuteurs est géré par un **Conseil de l'Ordre des Tuteurs**, paritaire et composé de 12 membres : 4 représentants des employeurs de Travaux Publics, 4 représentants des syndicats de salariés, 4 personnalités qualifiées cooptées par les représentants des employeurs et des salariés. Il assure le suivi de l'Ordre des Tuteurs et fait des propositions pour développer le tutorat dans le secteur. Il se réunit au moins une fois par an.

Les fonds de formation de la Profession prennent en charge l'ensemble des coûts de formation du tuteur (frais pédagogiques, rémunération, charges sociales légales et conventionnelles, frais de transport et d'hébergement).

### Évaluation

---

A son lancement, l'Ordre des Tuteurs s'était fixé pour objectif de former 1000 salariés à l'accueil et à l'intégration des jeunes recrues. Aujourd'hui cet objectif est atteint et de nombreuses entreprises de travaux publics en ont fait un véritable outil de reconnaissance et de valorisation de leurs salariés en leur confiant la responsabilité d'accueillir et d'intégrer les nouveaux venus dans l'entreprise et dans la Profession.

La FNTP a décidé de donner un nouvel élan au développement de la fonction tutorale en favorisant l'accès des PME à ce dispositif. En effet, si l'Ordre des Tuteurs a connu un réel succès auprès des salariés des grandes entreprises, ceux des petites et moyennes entreprises l'ont moins utilisé.

Un nouvel accord, signé le 23 septembre 2003, reconduit le dispositif jusqu'en 2006. Il prévoit l'élargissement de l'offre des formations permettant l'accès à l'Ordre des tuteurs. Cette nouvelle possibilité offre aux salariés de PME la possibilité de suivre des actions de formation de proximité compatibles avec les contraintes liées à l'activité des petites et moyennes entreprises.

## Le projet EQUAL « Jeunes et Bâtiment »

### Objectifs

La Fédération Française du Bâtiment (FFB) a lancé en 2002 un projet d'une durée de 3 ans pour :

- évaluer les pratiques actuelles des entreprises en matière de recrutement, d'accueil, de tutorat et de fidélisation des jeunes et des femmes et détecter les bonnes pratiques dans ce domaine ;
- aider les entreprises à améliorer la gestion de leurs ressources humaines.

Ce projet comprend des enquêtes approfondies :

- sur les représentations des jeunes : leurs valeurs et leurs comportements vis à vis du travail, l'image qu'ils ont du Bâtiment, la façon dont ils sont accueillis en entreprise et les raisons pour lesquelles ils quittent le secteur ;
- sur les représentations d'un échantillon de femmes, de parents, de chefs d'entreprise, du personnel d'encadrement de chantier, et de clients par rapport à l'intégration des femmes dans les métiers du Bâtiment ;
- sur les pratiques des chefs d'entreprise dans le domaine du recrutement et de la gestion des jeunes salariés ;
- sur le point de vue des responsables de l'encadrement (tuteurs ou non) sur les jeunes, leur formation et leur intégration dans l'entreprise.

Les éléments recueillis serviront de base pour sensibiliser et former les entreprises aux conditions à réunir pour que la relation tuteur-jeune fonctionne efficacement. Le résultat des enquêtes menées auprès des femmes déboucheront sur la rédaction d'argumentaires, pour recruter davantage de femmes dans le Bâtiment.

### Bénéficiaires

L'organisation de la fonction tutorale engage l'entreprise dans une réflexion globale sur ses modes de management des ressources humaines. C'est pourquoi, les bénéficiaires visés par le projet sont non seulement les chefs d'entreprise, mais aussi, les conducteurs de travaux, les chefs de chantier, les chefs d'équipe et tous ceux qui jouent un rôle dans l'intégration du personnel nouvellement recruté, jeune ou femme.

### Partenaires du projet

- Les partenaires de la FFB :
  - l'ONISEP (Office National d'information sur les enseignements et les professions) pour sa connaissance des jeunes collégiens et lycéens ;
  - le CNCE-GEIQ (association qui fédère des groupements d'employeurs dont la mission est l'insertion et la qualification des jeunes en difficulté).
- Les partenaires suédois, portugais et belge, qui travaillent également sur la problématique de l'image pour recruter plus de jeunes et de femmes.

Le financement de ce projet est assuré par les fonds de formation de la profession, la FFB et son Institut Technique, les partenaires du projet et le Fonds Social européen.

### Outils en cours de développement

- Synthèse des études jeunes, femmes, chefs d'entreprise, tuteurs ; guides de bonnes pratiques à destination des entreprises et de leur personnel,
- Sensibilisation des chefs d'entreprise, via le réseau de la FFB,
- Elaboration de modules de formation à la pratique tutorale : valeurs et attentes des jeunes d'aujourd'hui, modalités d'accompagnement dans les premiers mois de la vie de l'entreprise, outils pratiques, de type « théâtre d'entreprise » pour mettre en scène les représentations mentales sur les jeunes, les femmes et le travail dans le secteur.

**Les outils et l'évaluation du projet pourront être consultés on line sur le site de la FIEC et de la FETBB à partir de fin 2004.**





## Contacts :

**Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTF)**  
– Direction de la Formation : l'une des priorités de la Direction de la Formation est de favoriser l'insertion et la formation des salariés des Travaux Publics et leur fidélisation dans la Profession. Dans cette perspective, la Direction gère le dispositif de l'Ordre des Tuteurs.  
**[www.fntp.fr](http://www.fntp.fr)**

**Fédération Française du Bâtiment (FFB)** – Direction de la Formation : l'une des principales missions de la Direction de la Formation est de définir les orientations stratégiques en matière de recrutement, d'emploi et de formation initiale et continue. C'est dans ce cadre que sont menées des initiatives sur le tutorat.  
**[www.ffbatiment.fr](http://www.ffbatiment.fr)**

**ONISEP (Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions) :**  
établissement public sous tutelle du ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche. Sa mission principale est d'offrir aux jeunes, à leur famille et aux équipes éducatives, toutes les informations sur les 8000 formations, les 400 métiers formations, et les 20 000 adresses d'établissements. L'ONISEP conduit également des études pour mieux connaître les valeurs et les attentes des jeunes.  
**[www.onisep.fr](http://www.onisep.fr)**

**CCCA-BTP :** organisme paritaire qui a une triple mission : le financement de l'apprentissage, l'orientation pédagogique et le pilotage du dispositif de formation au sein des 93 centres de formation d'apprentis (CFA). Le CCCA joue un rôle important dans la formation des formateurs qui enseignent dans les CFA, et dans les relations avec les maîtres d'apprentissage en entreprise.  
**[www.ccca-btp.fr](http://www.ccca-btp.fr)**

**GFC-BTP :** cet organisme paritaire coordonne la mise en oeuvre de la formation des entreprises du secteur et sert d'appui technique et de centre de ressources au réseau de la profession. Dans le cadre de son programme d'études et d'ingénierie, plusieurs études ont été réalisées sur le tutorat.  
**[www.gfcbtp.fr](http://www.gfcbtp.fr)**



## Deuxième partie

### 3. Introduction du tutorat dans le système d'apprentissage italien

Suite à la réforme du système d'apprentissage en 1997, le rôle du tuteur a été mis en valeur dans le secteur italien de la construction. Avant la réforme, les tuteurs étaient chargés des jeunes apprentis envoyés en entreprise pour un stage ou à la fin d'un programme de cours dans un centre de formation. Mais aucune loi ne réglementait les obligations qui incombait au tuteur. La réforme du système d'apprentissage a introduit une réglementation nationale relative au rôle du tuteur dans la formation des apprentis. Dans le système d'apprentissage italien, le tuteur représente désormais un solide point de référence pour l'apprenti. Il est également une référence pour la direction de l'entreprise.



#### Qui peut être tuteur et quelles sont ses tâches ?

La loi autorise l'employeur à désigner comme tuteur toute personne qu'il juge qualifiée pour assurer cette fonction. Dans les entreprises qui comptent moins de 15 employés, le chef d'entreprise peut jouer le rôle de tuteur.

Le tuteur a **pour mission de faciliter et d'accompagner l'insertion sociale et professionnelle de l'apprenti** dans l'entreprise et de le guider tout au long de la période d'apprentissage.

Le tuteur doit :

- accueillir l'apprenti et l'intégrer dans son environnement de travail ;
- lui montrer les tâches qui lui seront progressivement assignées au sein de l'entreprise ;
- lui consacrer du temps, lui donner des explications, l'assister, analyser et réfléchir avec lui afin de l'aider à développer les aptitudes requises ;
- établir un lien entre les études suivies au centre de formation et le travail pratique accompli dans l'entreprise ;
- être en contact avec les enseignants/instructeurs du centre de formation et avec les autres membres de l'entreprise qui travaillent avec l'apprenti ;
- expliquer à l'apprenti les principaux objectifs du programme de formation ;
- lui apprendre à avoir toujours une attitude professionnelle, ouverte et amicale et à faire face aux situations critiques ;
- évaluer le niveau des compétences acquises.

Toutes les entreprises qui emploient des apprentis doivent communiquer le nom de leurs tuteurs à l'Autorité administrative régionale.



#### Mise en œuvre de la réforme par les partenaires sociaux du secteur de la construction

**FORMEDIL**, l'Organisation Nationale de Formation de l'Industrie de la Construction, gérée par **l'ANCE** (Association Nationale des Entrepreneurs en Construction) et les trois syndicats du secteur de la construction **FILCA**, **FILLEA** et **FENEAL**, ont lancé en 1998 un **projet expérimental pour soutenir la réforme** du système d'apprentissage dans le secteur de la construction. Ce projet a été financé par le Ministère du Travail italien.

**Objectifs du projet :**

- encourager les entreprises à accepter le tuteur comme l'acteur essentiel du parcours scolaire et professionnel du jeune apprenti ;
- aider les écoles de construction du secteur à trouver des solutions organisationnelles pour mettre en œuvre la réforme du système d'apprentissage (près de 85 centres de formation spécialisés coordonnés par Formedil) ;
- préparer le contenu éducatif des programmes de formation pour les différentes qualifications professionnelles du secteur.



## Actions entreprises par les partenaires sociaux

Dans la première phase du projet, plusieurs séminaires ont été organisés pour expliquer la fonction et les compétences du tuteur et promouvoir son rôle :

- séminaire pour les associations régionales d'entrepreneurs
- séminaire pour les entrepreneurs
- séminaires pour les tuteurs

Les actions suivantes ont été développées dans la deuxième phase du projet :

- élaboration de contenus éducatifs pour les cours de formation des apprentis
- élaboration d'un programme de formation pour les tuteurs
- réalisation d'un vade-mecum pour les tuteurs (version sur papier et sur CDrom)
- organisation et gestion de cours de formation pour apprentis et de cours de formation pour les tuteurs



## Programme de formation pour les tuteurs

Depuis la réforme du système d'apprentissage, le tuteur doit assister à un cours de formation organisé par l'Autorité administrative régionale ou par une école de construction. Le programme de formation pour les tuteurs a été **élaboré par Formedil** conformément aux directives gouvernementales en vigueur. Il comprend **4 séances de 8 heures chacune**, couvrant les thèmes suivants :

**Première séance :** aider les participants à prendre conscience du rôle de l'entreprise dans la transmission à l'apprenti de valeurs et de compétences.

- présentation des valeurs à transmettre, des compétences à acquérir pour chaque métier du secteur et des processus de travail à expliquer.

**Deuxième séance :** présenter la mission du tuteur aux participants.

- expérience professionnelle du tuteur, sa maîtrise du métier et ses responsabilités de tuteur, avantages personnels qui découlent du rôle de "maître" capable de transmettre des expériences et des compétences au sein de l'entreprise.

**Troisième séance :** attirer l'attention des participants sur la responsabilité personnelle des tuteurs pendant la période de formation de l'apprenti.

- définition des compétences à transmettre à l'apprenti (comme le professionnalisme...), réalisation d'une carte des connaissances que l'apprenti doit acquérir, définition du niveau de compétences requis pour chaque métier du secteur.

**Quatrième séance :** présenter aux futurs tuteurs le parcours de formation professionnelle des apprentis.

- comprendre les réglementations nationales et régionales en matière d'apprentissage, définition et application aux différents métiers du secteur, modalités de réalisation du parcours de formation.

Ce programme permet au tuteur d'acquérir des compétences qui lui permettront de :

- déterminer les compétences dont l'apprenti a besoin pour son travail au sein de l'entreprise et aider l'apprenti à les développer ;
- lui transmettre les connaissances propres au monde du travail et à la culture de l'entreprise ;
- communiquer facilement avec l'apprenti.

**La formation est financée** grâce aux contributions de l'Autorité administrative régionale et grâce aux fonds européens et à des fonds du secteur consacrés à l'éducation.



## Un vade-mecum destiné aux entreprises

Un vade-mecum a été élaboré par Formedil afin d'aider les employeurs et les tuteurs à gérer le processus d'apprentissage et à comprendre le rôle et la mission du tuteur.

Le vade-mecum explique au tuteur comment :

- contribuer aux changements d'organisation nécessaires à l'insertion du jeune dans l'entreprise ;
- aider le jeune dans le choix de modules optionnels de formation professionnelle qui, associés à la formation de base, peuvent constituer une première étape vers le développement d'une carrière professionnelle ;
- interagir avec les apprentis pour améliorer le dialogue entreprise – centre de formation – jeune ;
- dialoguer avec le centre de formation pour expliquer les exigences de l'entreprise en matière de production et de formation ;
- gérer de manière flexible le travail en entreprise et les retours au centre de formation.

Ce vade-mecum devrait aider le tuteur à développer les aptitudes qui lui sont nécessaire pour aider l'apprenti à s'insérer dans l'entreprise.

### Structure du vade-mecum :

#### 1ère partie : le système d'apprentissage

- la réforme de l'apprentissage
- fonctionnement du système d'apprentissage

#### 2ème partie : le tuteur et l'entreprise

- les personnes impliquées dans le système d'apprentissages, leurs aptitudes et leurs relations
- rôle du tuteur
- rôle de l'entreprise
- rôle du centre de formation

#### 3ème partie : le tuteur

- pourquoi devenir tuteur ?
- pourquoi le tuteur doit-il être formé ?

**Annexe** : proposition d'outils pratiques, glossaire, rappel de la législation...

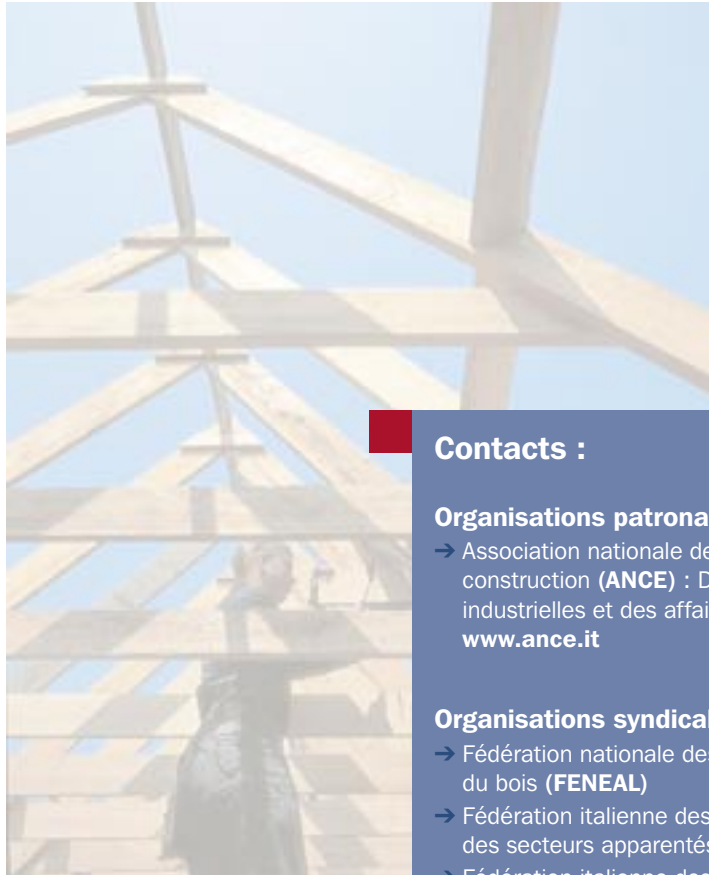


## Evaluation de l'action

Près de 2000 cours de formation en apprentissage ont été dispensés, qui ont impliqué près de 500 tuteurs. De nombreux apprentis ont acquis une formation professionnelle spécifique, en suivant ce processus d'apprentissage personnalisé. Il en a résulté une plus-value certaine pour les entreprises car la formation délivrée fait maintenant partie du patrimoine de l'entreprise.

Le vade-mecum a connu un grand succès. Deux ans après l'expérimentation, des copies supplémentaires sont encore demandées par les écoles de construction pour être diffusées auprès des entreprises. Afin de satisfaire au mieux ce besoin, Formedil a créé un site Internet reprenant toutes les informations utiles : [www.formedil.it](http://www.formedil.it)

Le système d'apprentissage est très jeune et doit encore être amélioré, notamment en ce qui concerne le financement du tutorat. Aujourd'hui, les entreprises du secteur qui demandent à l'un de leurs employés de devenir tuteur ne bénéficient d'aucune aide financière. Cela pose problème étant donné que près de 80% de tous les entrepreneurs italiens sont des petites entreprises, qui n'ont pas le temps de former leurs travailleurs à devenir tuteur, et qui n'ont pas davantage les moyens de financer ce type de formation. Ce point pourrait être abordé dans les prochaines négociations collectives du secteur.



## Contacts :

### Organisations patronales :

- Association nationale des entrepreneurs de construction (**ANCE**) : Département des relations industrielles et des affaires sociales.  
[www.ance.it](http://www.ance.it)

### Organisations syndicales :

- Fédération nationale des travailleurs du bâtiment et du bois (**FENEAL**)
- Fédération italienne des travailleurs du bâtiment et des secteurs apparentés (**FILCA**)
- Fédération italienne des travailleurs du bois, du secteur du bâtiment et de secteurs apparentés (**FILLEA**)

### Organisme nationale de formation du secteur de la construction (**FORMEDIL**) :

L'organisation est dirigée conjointement par les organisations patronales et syndicales du secteur de la construction. Son but consiste à promouvoir et coordonner la formation professionnelle des jeunes et la formation continue dans le secteur.

[www.formedil.it](http://www.formedil.it)

### Institut pour le développement de la formation des travailleurs (**ISFOL**) :

Organisme public de recherche qui travaille avec le Ministère du Travail, les Autorités administratives régionales, les organisations patronales et syndicales, d'autres agences gouvernementales, l'Union européenne et d'autres institutions internationales.

[www.isfol.it](http://www.isfol.it)



## Deuxième partie

### 4. Le secteur de la construction belge fait la promotion du tutorat



#### Un contexte : des difficultés de qualification et de recrutement

Depuis plusieurs années, le secteur de la construction en Belgique rencontre des difficultés pour recruter de la main d'œuvre qualifiée. Le secteur connaît également un **taux élevé de rotation du personnel** car les travailleurs changent souvent d'entreprise (rotation interne), quittent le secteur pour travailler dans d'autres secteurs (rotation externe) ou en raison de leur âge. Les besoins de qualification et de recrutement sont donc importants.

La meilleure garantie d'emploi pour un travailleur face aux évolutions technologiques et à la conjoncture économique est de disposer de bonnes qualifications professionnelles et de les améliorer. De même, la meilleure garantie d'une entreprise de construction pour rester adaptée aux évolutions du marché est d'avoir une gestion prévisionnelle de ses besoins en main d'œuvre.

Pour faire face à l'ensemble de ces besoins, les partenaires sociaux ont mis sur pied en 1997 un **plan ambitieux** de formation et d'emploi. Ce plan sectoriel, conçu **pour former des jeunes aux métiers de la construction et améliorer la qualification professionnelle des travailleurs**, a été conclu pour une durée de 4 ans (1997-2001). Devant l'importance de la tâche, il a été reconduit depuis pour une durée identique (2001-2005).



#### Une solution : un plan sectoriel et le renforcement du tutorat

Dans son volet « formation et insertion professionnelle des jeunes », le plan propose **deux instruments** pour former et accompagner les jeunes dans l'entreprise : **le parrainage** et **l'apprentissage**. Ces deux instruments se caractérisent par une grande simplicité de mise en œuvre et une grande souplesse d'organisation (formalités administratives limitées au strict minimum, contrats-type, ...). Ils s'adressent à des publics différents mais reposent tous deux sur un même dispositif : **le tutorat**.

##### a) le tutorat dans le cadre du régime de parrainage

L'objectif du parrainage est de **faciliter la transition du jeune entre l'école et le monde de l'entreprise** et de remédier aux "lacunes" de l'enseignement technique et professionnel : manque de pratique professionnelle, manque de productivité, retard technologique, ignorance des circonstances réelles du travail sur les chantiers, etc...

Dans le cadre du parrainage, le jeune est embauché par l'entreprise sous contrat de travail à durée indéterminée. Au cours de sa première année de travail, **le jeune est accompagné par un travailleur expérimenté**, le parrain ou le tuteur, qui développe les actions nécessaires à la formation pratique du jeune. Une période de formation théorique complémentaire est prévue pendant la période de parrainage pour l'aider à atteindre le niveau de compétence demandé. Au terme de cette période d'accompagnement, le jeune doit être capable d'exercer son métier de manière autonome et avec le niveau de compétence et de rendement d'un travailleur qualifié.





Pour que l'accompagnement se déroule au mieux, le parrain ou tuteur doit être âgé d'au minimum 25 ans, avoir une expérience professionnelle d'au moins 7 années et exercer son activité sur le même lieu de travail que le jeune.

## b) le tutorat dans le cadre des régimes d'apprentissage

Le plan sectoriel prévoit un deuxième instrument pour accompagner les jeunes dans leurs premières années en entreprise : l'apprentissage. Cet instrument n'est pas nouveau mais n'était guère utilisé jusqu'à présent. Le plan sectoriel l'a réformé pour en faire un vrai mécanisme de **formation en alternance** qui permette aux jeunes « qui en ont assez de l'école classique » d'obtenir une qualification professionnelle par la pratique d'un métier. Les jeunes demandeurs d'emploi dépourvus de qualification âgés de 18 à 25 ans peuvent également recourir à ce dispositif pour acquérir une qualification professionnelle.

En Belgique, l'apprentissage est assuré dans le cadre de **deux régimes distincts** : l'apprentissage dit des "classes moyennes", qui couvre une grande partie des besoins du secteur mais qui est non sectoriel, et l'apprentissage dit "industriel", mis en place par le secteur pour couvrir le reste de ses besoins.

En raison de l'obligation scolaire, le secteur a créé **deux types d'apprentissage industriel** :

- l'apprentissage pour les jeunes de plus de 18 ans (RAC),
- l'apprentissage pour les jeunes en dessous de 18 ans (RAJ).

La durée du RAC est de 6 mois minimum et de 18 mois maximum. Celle du RAJ varie de 6 à 36 mois.

La formation du jeune est répartie entre une **formation théorique** dans un centre de formation agréé par le Fonds de Formation professionnelle de la Construction (FFC) et une **formation pratique** en entreprise (qui peut représenter 80% du temps de formation dans le cadre du RAC). Le patron ou le travailleur qualifié qui assure la fonction de tuteur est responsable de la formation pratique. Il est âgé d'au moins 25 ans et doit avoir une expérience professionnelle d'au moins 7 années dans la profession choisie par l'apprenti.



## Mise en oeuvre et promotion du plan sectoriel

La mise en œuvre du plan sectoriel a été confiée au Fonds de Formation professionnelle de la Construction (FFC), un organisme géré par les partenaires sociaux du secteur.

Afin de vérifier que la formation en alternance répond aux exigences de qualité requises par le secteur, les tuteurs, les centres de formation en alternance et les formateurs en entreprise sont soumis à une **procédure d'agrément**. Le FFC délivre les agréments et **évalue également le déroulement de la formation** pratique et théorique.

La mise en œuvre du plan sectoriel demande un effort important de **communication** et de **promotion** à destination des acteurs de la formation, des jeunes et des entreprises du secteur. Le FFC est chargé de développer les contacts avec les écoles techniques et professionnelles (signature de conventions de partenariat) et les autres acteurs publics de la formation professionnelle (VDAB, Forem, Bruxelles-formation, Arbeitsamt) et de promouvoir auprès d'eux le parrainage et l'apprentissage.

Des **primes** sont accordées par le secteur à ceux qui participent à cet effort de formation. Elles sont financées par une cotisation à charge des employeurs de la construction.

- une prime est **accordée à l'apprenti** qui suit une formation en alternance dans le cadre du RAJ ou du RAC. Cette prime est versée par le FFC tous les 6 mois dans le cadre du RAJ et tous les mois pour le RAC. Elle est progressive.
- une prime est **accordée à l'employeur** qui engage un jeune diplômé de l'enseignement technique ou professionnel. Cette prime, versée elle aussi par le FFC, compense pour partie la baisse de productivité du parrain ou tuteur.

Depuis les dernières évaluations du plan sectoriel, il est recommandé que les tuteurs responsables de la formation pratique en entreprise suivent une **formation pédagogique à l'accompagnement des jeunes**.





Un **module spécifique de formation au tutorat** a été développé à cet effet. **D'une durée de trois jours**, la formation du tuteur met l'accent sur la transmission de connaissances et de compétences professionnelles mais aussi sur **les aptitudes nécessaires en matière de communication**, de collaboration, d'esprit d'équipe, d'aide à l'intégration et de gestion des conflits de personnes. Les aptitudes ci-dessus sont peu abordées à l'école et doivent donc être enseignées sur le lieu de travail. Il s'appuie sur un **jeu de rôle** afin de mettre le tuteur en situation concrète et d'analyser ses réactions. Ce type de formation fait l'objet d'une **forte demande de la part des entreprises belges** du secteur qui, souvent, envoient plusieurs travailleurs suivre le module.



## Evaluation du plan sectoriel

Tous les deux ans, le plan sectoriel fait l'objet d'une évaluation par le FFC. Cette évaluation permet d'adapter les instruments aux besoins et aux évolutions du secteur.

### a) évaluation quantitative

Depuis son introduction en 1997, le régime du **parrainage** a permis d'accompagner 2511 jeunes diplômés de l'enseignement technique ou professionnel du secteur. Le nombre de contrats de parrainage conclus a diminué en raison de la dégradation de la conjoncture économique et en raison de règles de rémunération inadaptées (barème salarial trop élevé après la période d'accompagnement) mais le principe de l'accompagnement par un tuteur n'est pas remis en cause.

Les régimes **d'apprentissage** ont permis à 974 jeunes de moins de 18 ans (donc soumis à l'obligation scolaire à temps partiel) d'achever leur parcours scolaire dans le cadre du RAJ, et à 2444 jeunes âgés de plus de 18 ans d'acquies une qualification professionnelle dans le cadre du RAC.

Les contrats d'apprentissage sont de plus en plus nombreux. Cette augmentation s'explique par la réforme de la réglementation de 1999 et par les efforts de promotion du FFC, soutenus par les pouvoirs publics. Les métiers pour lesquels l'apprentissage RAC connaît le plus de succès sont le maçon (32%) et le couvreur (17%). Dans 65% des contrats, le patron de l'entreprise est le tuteur responsable de la formation du jeune.

Nombre de contrats de parrainage et d'apprentissage conclus :

Année scolaire	Parrainage	Apprentissage	
		RAJ (- de 18 ans)	RAC (18 ans et +)
1997-1998	600	132	177
1998-1999	577	103	234
1999-2000	554	173	572
2000-2001	460	280	697
2001-2002	320	286	764

### b) évaluation qualitative

L'évaluation qualitative permet de faire un double constat :

- les jeunes doivent être sensibilisés très tôt à la **sécurité sur le lieu de travail**
- l'accompagnement en entreprise se déroule mieux lorsque le formateur a bénéficié d'une **formation au tutorat**.





### **Contacts :**

#### **Confédération Construction – Département**

**social** : le département est chargé de développer des instruments pour répondre aux besoins de formation et d'emploi des entreprises. Il établit également le cadre juridique dans lequel les actions de formation pourront être menées dans les entreprises.

**[www.confederationconstruction.be](http://www.confederationconstruction.be)**

#### **Fonds de Formation professionnelle de la**

**Construction (FFC)** : Le FFC est géré par les partenaires sociaux du secteur. Il est chargé de la mise en œuvre de la politique d'enseignement et de formation professionnelle définie par les partenaires sociaux. Le FFC peut conclure des conventions de partenariat avec les différents réseaux d'enseignement pour que les besoins du secteur en termes de connaissances, de qualité de la formation, de sécurité, ... soient intégrés dans les programmes de cours. Il est également chargé de la coordination, du suivi, de l'évaluation et de la promotion des différents instruments sectoriels (apprentissage, parrainage, formation continue...).

**[www.laconstruction.be](http://www.laconstruction.be)**



## Deuxième partie

### 5. Introduction d'un programme global de tutorat dans une entreprise britannique

Clancy Docwra Ltd., la branche construction du Clancy Group plc, est l'une des plus grandes entreprises de construction du Royaume-Uni. Elle est active dans le secteur des travaux publics, du transport et de l'énergie et opère principalement du Sud de l'Angleterre à l'Ecosse. Clancy Docwra emploie environ 1.500 personnes réparties en unités de petite, moyenne et grande taille.



#### Raisons motivant l'introduction du coaching

Clancy Docwra souhaitait **améliorer la "formation sur le tas"** de ses collaborateurs, afin de renforcer leurs compétences et de les amener à contribuer davantage à la formation de leurs collaborateurs, en montrant l'exemple et en exerçant la fonction de coach / tuteur.

"Faire en sorte que les individus aient la volonté de se former et d'apprendre est l'un des principaux défis auxquels nous sommes confrontés".

(Helena Shone)



#### Le programme de coaching de Clancy Docwra

Clancy Docwra a donc lancé un programme de coaching en 2002, qu'il souhaitait à la fois **pratique et compréhensible**. Des journées d'information ont été organisées pour le présenter aux managers qui ont été chargés à la suite de cette présentation de promouvoir et de mettre en œuvre le programme dans l'entreprise.

"Impliquer les managers, en leur présentant les avantages de la démarche de coaching, permettra de mieux identifier les salariés qui ont besoin d'être formés et de faire davantage attention à la mise en pratique des compétences qui sont acquises dans une formation".

(Helena Shone)

Le programme se déroule sur un **cycle de six mois**, ce qui donne à chacun l'occasion de mettre en pratique les nouvelles connaissances et compétences acquises. Il a d'abord débuté avec des apprentis puis a été élargi à d'autres collaborateurs de l'entreprise.

Après avoir été suivis par un coach, ces collaborateurs ont rejoint le programme en qualité de coach et ont été **chargés à leur tour d'aider d'autres personnes** et de veiller à ce qu'elles comprennent et accomplissent correctement leurs tâches sur leur lieu de travail. Le programme englobe aujourd'hui une gamme complète de travailleurs, qui va des nouvelles recrues aux collaborateurs expérimentés qui ont à leur actif de nombreuses années de service dans l'entreprise.

Le programme met l'accent sur la mise en pratique des compétences acquises pendant la formation et veille à ce que le coaching **s'exerce quotidiennement**, dans le cadre des activités de l'entreprise et des relations entre collaborateurs.

Nous touchons là au cœur de la **stratégie de « développement autonome » de Clancy Docwra**, qui consiste à doter la main-d'œuvre existante de qualifications supplémentaires sans avoir recours à des spécialistes externes.

Le **financement** du programme ne constitue pas un problème en soi. La réussite du programme peut même en faire un bon investissement, car des salariés bien formés sont plus performants dans leur travail et commettent moins d'erreurs. La confiance des clients s'accroît également car ils constatent eux-mêmes ces améliorations.



## Les outils développés dans le cadre du programme

Clancy Docwra a développé un certain nombre d'outils :

- un guide à l'usage du personnel d'encadrement
- un guide de formation
- un carnet d'apprentissage

### a) Guide à usage du personnel d'encadrement

Ce guide contient des informations sur :

- **L'intégration d'un collaborateur**  
Lui présenter les conditions de travail ; lui faire rencontrer les personnes avec lesquelles il va travailler ; lui présenter les politiques et procédures de l'entreprise, lui donner les consignes de sécurité ; lui expliquer son travail et les compétences qu'il doit acquérir ; organiser une rencontre avec le tuteur.
- **L'apprentissage sur le lieu de travail**  
Expliquer le programme d'apprentissage et les qualifications ; donner accès aux bonnes ressources sur le lieu de travail, aider le nouveau collaborateur dans son apprentissage quotidien ; favoriser l'acquisition de compétences de plus en plus complexes.
- **L'évaluation des progrès**  
Prévoir des entretiens bilan ; identifier ce qui a été appris et évaluer ce qui doit l'être encore, garantir la confidentialité ; saisir des occasions pour évaluer le nouveau collaborateur sur son lieu de travail ; laisser l'apprenti recourir au témoignage d'autres salariés (sur son travail).
- **Le suivi de sa carrière**  
Comprendre les qualifications et les maintenir à jour ; avantages de la formation et des qualifications ; fidéliser davantage les travailleurs et dispenser des conseils en matière de carrière.
- **L'égalité des chances**  
Respecter la législation ; garantir l'égalité des chances dans l'entreprise et lutter contre toute forme de discrimination ; s'attaquer aux intimidations, au harcèlement professionnel ou aux comportements négatifs.
- **Comment communiquer avec l'apprenti et le responsable de la formation**  
Tenir l'apprenti informé ; garder le contact avec les collègues / formateur.

Le guide souligne que les managers peuvent considérablement aider les apprentis et les nouveaux collaborateurs et encourager la diffusion des bonnes pratiques en expliquant aux personnel d'encadrement du chantier l'importance fondamentale de la formation sur le chantier.

### b) Guide pour la formation du coach

Ce guide de formation a été développé **pour garantir la qualité et la pérennité du programme**.

La formation du coach dure trois jours. Elle comporte des séances de formation pratique et des séances théoriques pour passer en revue les actions et les planifier :

- 1<sup>er</sup> jour : aperçu de ce que le coaching implique / mise en situation réelle du coach ;
- 2<sup>ème</sup> jour : présentation des différents « styles » d'apprentissage et des compétences que doit posséder le coach, attentes de l'entreprise / stages de coaching ;
- 3<sup>ème</sup> jour : présentation des différents styles de coaching, gestion de la relation de coaching / coaching de différents types de collaborateurs.

Cette formation s'appuie sur les qualifications officielle de niveau 2 et 3 développées par **l'Institut pour le Leadership et le Management**.

Après avoir suivi la formation, les membres du personnel d'encadrement sont nombreux à confier qu'ils ont davantage **confiance en eux**, qu'ils comprennent mieux le système de coaching et leur propre rôle de coach. Ils disent également qu'il se sentent mieux armés pour évaluer les membres de leur équipe et leur plus-value respective sur le lieu de travail.





“J’ai l’esprit ouvert, mais je dois avouer que j’étais un peu sceptique. Or, je me rend compte que cette formation est tout à fait bénéfique : elle vous apprend à voir les choses sous un jour nouveau”.

(un ingénieur)

### c) Carnet d’apprentissage

Tous les salariés de l’entreprise doivent **tenir à jour un carnet d’apprentissage**. Ils notent dans ce carnet la façon dont ils utilisent leurs nouvelles compétences ainsi que le contenu des réunions avec leurs coachs. Ce carnet est **contrôlé** régulièrement pour vérifier la réalité de l’apprentissage.



## Evaluation de l’action

---

Clancy Docwra a constaté que ce programme lui avait permis de fidéliser son personnel, d’améliorer l’intégration de ses nouveaux collaborateurs ainsi que les pratiques de travail de l’entreprise.

- L’entreprise a ainsi **modifié son programme d’intégration** pour donner aux nouveaux collaborateurs davantage d’information sur l’équipe dans laquelle ils entrent et sur les activités de leurs collègues de travail.
- La **communication interne dans l’entreprise s’est améliorée** en quantité comme en qualité :

“Plus mon coaching est efficace, plus mes compétences en terme de communication le sont”.

(Gestionnaire de contrats)

- **Les comportements de travail sont devenus plus positifs :**

“Je fais davantage preuve d’objectivité et je lâche plus souvent du lest.”

(Gestionnaire de contrats)

- **Les collaborateurs participent maintenant davantage aux formations** proposées par l’entreprise. Le personnel souhaite se former et les tuteurs ont une réelle influence sur leur participation effective aux cours :

“Je m’attendais à ce que cela soit un autre cours ennuyeux – je suis déçu de ne pas pouvoir assister à plus de cours”.

(Gestionnaire de contrats)

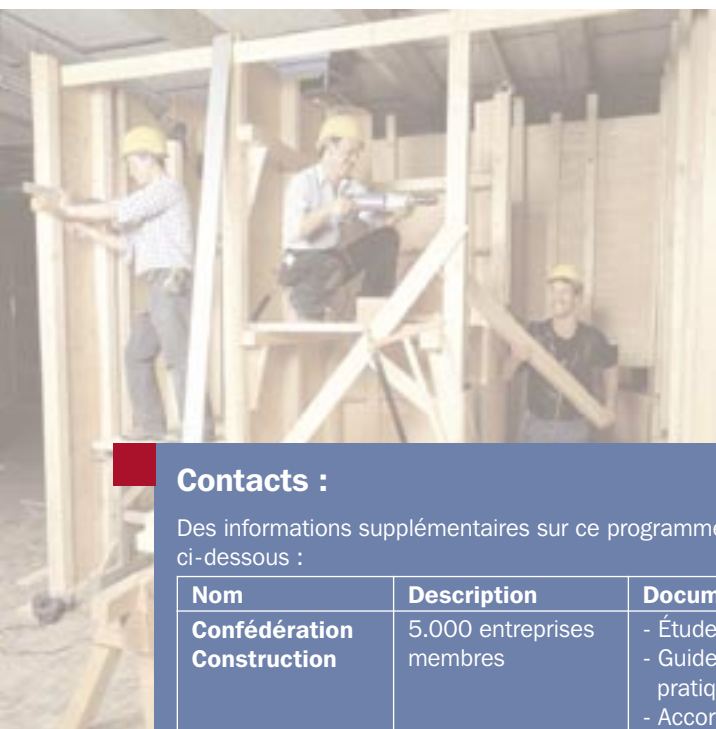


## Domaines pouvant encore être améliorés

---

Les résultats et les bénéfices de ce programme ont dépassé toutes les attentes de Clancy Docwra. Mais l’entreprise n’entend pas en rester là. Clancy Docwra envisage maintenant de :

- diffuser la pratique du coaching dans toute l’entreprise;
- donner à davantage de salariés la possibilité d’acquérir des qualifications en leadership et en management;
- peaufiner encore ces qualifications en mettant l’accent sur les compétences et le style de management.



## Contacts :

Des informations supplémentaires sur ce programme peuvent être obtenues auprès des organisations mentionnées ci-dessous :

Nom	Description	Documents disponibles	Coordonnées de contact
<b>Confédération Construction</b>	5.000 entreprises membres	- Études de cas - Guide de bonne pratique sur le tutorat - Accord sur le tutorat	<a href="mailto:training@theCC.org.uk">training@theCC.org.uk</a> <a href="http://www.theCC.org.uk">www.theCC.org.uk</a>
<b>Clancy Docwra</b>	Entreprise de construction	- programme de tutorat et de coaching	<a href="http://www.theclancygroup.co.uk">www.theclancygroup.co.uk</a>
<b>Construction Industry Training Board (CITB)</b>	Comité de formation de l'industrie	- Guide de bonne pratique sur le tutorat - Accord sur le tutorat	<a href="http://www.citb.co.uk">www.citb.co.uk</a>
<b>National Mentorat Network (NMN)</b>	Promeut le tutorat	- Conseils et assistance - Normes nationales pour le tutorat - Inscription/homologation des programmes/cours	
<b>Learndirect</b>	Apprentissage en ligne	Cours sur les qualités du tuteur - le tutorat sur le lieu de travail	<a href="http://www.learndirect.co.uk">www.learndirect.co.uk</a>
<b>Partenaires Let's TWIST / JIVE</b>	Organisme qui assure la promotion des femmes dans la science, les technologies, l'ingénierie et la construction	Programmes et cours (prestataire agréé du NMN)	<a href="http://www.letstwist.bradfordcollege.ac.uk">www.letstwist.bradfordcollege.ac.uk</a>



## Troisième partie

### Fiche pour l'employeur

Le tutorat s'adresse à des apprentis, des jeunes stagiaires, des nouvelles recrues (jeunes ou adultes) qui intègrent l'entreprise et doivent s'adapter à un nouveau travail.

#### Objectifs du tutorat :

---

- réussir l'accueil des nouvelles recrues ;
- organiser leurs activités ;
- suivre leurs progrès et évolutions ;
- développer leurs compétences ;
- et, au final, intégrer durablement les nouvelles recrues dans l'entreprise et dans le secteur.

#### Organiser la mission du tuteur :

---

- repérer un salarié volontaire, en fonction de ses qualités professionnelles, de sa capacité à communiquer ;
- préciser au tuteur ce que l'on attend de lui ;
- organiser son emploi du temps entre activité de production et fonctions tutorales. Veiller à le rendre disponible pour qu'il assure pleinement sa mission auprès du jeune, pendant au moins ses 6 premiers mois dans l'entreprise ;
- prévoir sa formation (si elle n'est pas obligatoire) : former un tuteur, c'est renforcer l'efficacité de son action auprès des jeunes, sa capacité à communiquer et à transmettre son savoir ;
- penser à valoriser le salarié qui accepte d'être tuteur.

Pour que la mission du tuteur se passe au mieux, il est utile de sensibiliser l'encadrement au rôle et à la mission de tuteur.

#### Faire le point avec le tuteur pour savoir si le jeune a besoin d'une formation complémentaire

---

- La formation du jeune peut s'avérer nécessaire à son évolution professionnelle. Dans certains cas, elle peut être financée par un organisme du secteur. Vérifier avec la fédération.
- Si le jeune est encore en formation, veiller à établir un lien avec l'organisme de formation ou le centre de formation.

## Mettre des outils à disposition du tuteur et du jeune pour faciliter la relation de tutorat

---

### Mettre à la disposition du tuteur :

- un descriptif de l'entreprise (si elle existe), ses marchés, ses clients, sa culture ;
- l'organigramme ou le nom et les fonctions de l'ensemble du personnel ;
- les consignes de santé et de sécurité de l'entreprise ;
- le cv du jeune et éventuellement son programme de formation si celui-ci se forme à l'extérieur de l'entreprise ;
- un descriptif des possibilités d'évolution pour le jeune dans l'entreprise.

### Mettre à la disposition du jeune :

- **un livret d'accueil** : qui explique le fonctionnement de l'entreprise, les obligations, la rémunération et les avantages professionnels, les déplacements, le régime des intempéries, les congés payés, la santé, l'hygiène et la sécurité, les formations continues possibles.
- **un carnet de bord** : il peut contenir les coordonnées professionnelles du tuteur, des contacts utiles dans l'entreprise, le planning des rendez-vous avec le tuteur, des espaces pour prendre des notes pendant l'entretien et noter ce qu'il y a à faire, des questions auxquelles répondre avant chaque entretien pour recenser les difficultés techniques qu'il a rencontrées dans son travail ou avec ses collègues et la hiérarchie...



**Le tutorat : une solution pour transmettre les savoir-faire dans votre entreprise et intégrer durablement les jeunes. Le tutorat demande du temps, de la pédagogie et des moyens, mais c'est un investissement rentable.**

## Troisième partie

### Fiche pour le tuteur

	Objectifs	Activités	Missions du tuteur
<b>Accueillir</b>	Aider le jeune à s'intégrer dans l'entreprise et dans le métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accueillir</li> <li>■ Présenter l'entreprise et son environnement</li> <li>■ Présenter l'activité du jeune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vérifier les aspects matériels de l'accueil (vêtement, outils...)</li> <li>■ Faire visiter et présenter l'entreprise, son organisation et sa place dans le secteur de l'économie</li> <li>■ Présenter l'équipe</li> <li>■ Aider le jeune à se présenter</li> <li>■ Présenter son rôle de tuteur</li> <li>■ Situer l'activité du jeune au sein de l'entreprise</li> <li>■ Expliquer les consignes de sécurité</li> <li>■ Énoncer les droits et devoirs du jeune et de l'employeur</li> <li>■ Expliquer l'objectif du contrat de travail</li> <li>■ Expliquer au jeune les moyens d'information qui existent dans l'entreprise</li> </ul>
<b>Former</b>	Aider le jeune à apprendre un métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organiser les activités à confier au jeune</li> <li>■ Aider le jeune à la compréhension du travail</li> <li>■ Aider le jeune dans l'exécution du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planifier les activités à confier au jeune</li> <li>■ Présenter le travail : avec qui ? comment ? pourquoi ?</li> <li>■ Définir les matériels et matériaux utilisés</li> <li>■ Expliquer les critères de réussite de l'entreprise</li> <li>■ Présenter les attentes de l'employeur et des clients</li> <li>■ Apprendre au jeune à préparer les situations de travail</li> <li>■ Le guider dans la réalisation de son travail : lui donner des conseils, montrer les bons gestes et les astuces du métier</li> <li>■ Analyser avec le jeune les résultats obtenus</li> </ul>
<b>Suivre</b>	<i>(en cas de formation en alternance)</i> Aider le jeune à tirer profit au maximum de l'alternance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rencontrer l'organisme de formation, le chef d'entreprise</li> <li>■ Faire le point sur les acquis théoriques et pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Connaître et utiliser le programme de l'organisme de formation</li> <li>■ Définir avec les enseignants les objectifs du jeune en entreprise</li> <li>■ Aider le jeune à progresser en fonction de ce qu'il apprend dans l'organisme de formation et dans l'entreprise</li> </ul>



	Objectifs	Activités	Missions du tuteur
<b>Suivre</b>	Accompagner le jeune dans la construction de son projet professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vérifier la motivation du jeune, ses aptitudes pour le métier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organiser des entretiens individuels réguliers avec le jeune</li> <li>■ Faire parler le jeune sur le métier et sur ce qu'il a appris</li> <li>■ Discuter avec le jeune de son projet professionnel</li> <li>■ Lui faire découvrir tous les atouts des métiers du secteur</li> <li>■ Lui proposer éventuellement une formation supplémentaire</li> </ul>
<b>Evaluer</b>	Mesurer les progrès du jeune	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire un bilan des résultats du jeune</li> <li>■ Participer à l'évaluation permettant de délivrer le diplôme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluer les résultats sur la base de critères professionnels et (éventuellement) sur la base de critères définis en commun avec l'organisme de formation</li> </ul>



## Troisième partie

### Fiche pour le jeune

Le tutorat : une réponse à vos attentes en terme d'écoute, d'échanges, d'autonomie et de progression professionnelle.

#### Objectif du tutorat :

---

Le dispositif de tutorat a pour but de faciliter votre intégration dans l'entreprise, votre adaptation à un nouveau travail et votre évolution professionnelle.

Le tutorat vous aidera à :

- connaître l'entreprise ;
- intégrer rapidement les équipes ;
- respecter les consignes de sécurité et les règles ;
- apprendre les tâches et comportements professionnels ;
- analyser vos expériences professionnelles ;
- développer vos compétences et envisager une évolution professionnelle.

Pour cela, le tuteur fera tout pour se rendre disponible.

#### Mission du tuteur :

---

- vous accueillir et vous renseigner sur la vie de l'entreprise, les démarches, les règles à respecter ;
- vous présenter l'entreprise et les équipes, vous expliquer les attentes de l'employeur et des clients...
- organiser vos activités et vous guider dans la réalisation du travail ;
- vous aider à progresser en suivant vos progrès et l'évolution de vos compétences et en vous montrant vos points forts et vos points faibles ;
- vous conseiller sur vos besoins de formation : la formation n'est pas obligatoire, mais il est possible d'en bénéficier pour se perfectionner dans un métier, apprendre une technique professionnelle. Vous pouvez en parler à votre tuteur.

#### Le tuteur attend de vous :

---

- une écoute attentive ;
- de l'implication et de la motivation.

Le tuteur sait que vous êtes là pour apprendre. Il est attentif à vos besoins. Si vous vous impliquez, il vous aidera dans le début de votre activité professionnelle.



Ce projet a été financé  
avec le soutien de la Communauté européenne.  
Le contenu de ce projet ne reflète pas nécessairement  
la position de la Communauté européenne  
et n'engage en rien sa responsabilité.



**Leonardo da Vinci**



**Fédération Européenne des Travailleurs  
du Bâtiment et du Bois**

Koningsstraat 45, Bus 3 - 1000 Brussel  
Rue Royale 45, Boîte 3 - 1000 Bruxelles  
Tél. : + 32-(0) 2-227 10 40  
Fax : + 32- (0) 2-219 82 28  
E-mail : info@efbh.be



**Fédération de l'Industrie Européenne  
de la Construction**

Avenue Louise, 66  
B - 1050 Bruxelles  
Tél. : + 32 (0)2 514 55 35  
Fax : + 32 (0)2 511 02 76  
E-mail : info@fiec.org  
Internet : www.fiec.org